

Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft

Schwaiger / Meyer

2009

ISBN 978-3-8006-3613-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.



Die Blanko-Vorlagen der Tools in Kapitel 3 können hier heruntergeladen werden:
www.new-work-playbook.com/audit



ISBN E-Book: 978 3 8006 6362 0

© 2023 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Editorial Design: Meiré und Meiré, meireundmeire.com, Creative Director Alexander Sander
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie nach Entwürfen von Meiré und Meiré
Satz: Fotosatz Buck, Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH, Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

NewWorkPlaybook

Mit sanfter Veränderung zu radikaler Verbesserung

von

Kerstin Dämon

Saskia Eversloh

Lucas Sauberschwarz

Lysander Weiß

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Editorial Design von Meiré und Meiré

Verlag Franz Vahlen München

DANKE,

dass Sie sich für unser Buch
entschieden haben!


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort

Prof. Dr. Jutta Rump ist seit 1999 Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. 2002 gründete sie dort das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE), das Veränderungsprozesse in Unternehmen und Institutionen begleitet und das sie bis heute leitet. Frau Professor Rumps Arbeitsfelder sind unter anderem Trends in der Arbeitswelt wie Digitalisierung, Demografie, Diversität und die Konsequenzen für Personalmanagement, Organisationsentwicklung und Führung.

Sie hat zudem Mandate in Wirtschaft und Gesellschaft. Seit 2007 gehört Jutta Rump zu den „40 führenden Köpfen des Personalwesens“ (Zeitschrift Personalmagazin) und zu den zehn wichtigsten Professoren für Personalmanagement im deutschsprachigen Raum.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



Foto: Simon Wegener

Inhaltsverzeichnis

VORWORT

5

Jutta Rump: „Es gibt gewissermaßen einen Zielkonflikt zwischen New Work und Old Work, den es behutsam aufzulösen gilt.“

EINLEITUNG

14

Kerstin Dämon, Saskia Eversloh, Lucas Sauberschwarz, Lysander Weiß: „Mit sanfter Veränderung zu radikaler Verbesserung“

KAPITEL 01

WHAT THE F\$%& IS NEW WORK?

17

New Work: 20 Milliarden Google-Treffer – und keine einheitliche Definition 18

Die große Unzufriedenheit: Trotz Milliarden Investitionen Motivation gleich null 20

Interview Ulrich Lenz: „Ich wünsche mir in Deutschland mehr begeisterte Neugierde.“ 23

Ist das New Work – und wenn ja, wie viele?! 26

New Work zwischen Selbstverwirklichung, Kundenzentrierung und Performance 28

Wie New Work zu einem Gewinn für Management *und* Mitarbeitende wird 31

Der legendäre Fosbury-Flop 34

Selbst denken: Der Weg zum persönlichen Fosbury-Flop 36

KAPITEL 02

HAPPY TO PERFORM

39

New Work angewandt: Die „neue“ Arbeitswelt ist längst da 40

Interview Daniel Schmidlin: „Manager interpretieren New Work entweder als *die* Chance, Arbeitszeit zu erhöhen und Bürokosten einzusparen – oder als Gefahr, die Kontrolle zu verlieren.“ 43

Die 7 Dimensionen für mehr Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungspotenzial 46

1. Dimension: (Positive) Führungs- und Unternehmenskultur	51
Best Practice Deutsche Telekom Mit Selbstorganisation aus der Krise	52
Best Practice Otto Group Mehr Innovationen dank verbesserter Fehlerkultur	54
Best Practice AXA Konzern Wertewandel als Basis der Transformation	56
2. Dimension: (Agile) Zusammenarbeit	59
Best Practice CheMondis Mit OKR zu mehr Zufriedenheit und Performance	60
Best Practice Otto Group Probleme lösen mithilfe der Schwarmintelligenz	62
Best Practice RoMed Kliniken Bessere Pflegequalität dank Design Thinking	64
3. Dimension: (Selbstständiges) Arbeiten	67
Best Practice innogy Mit konkreten Leistungsindikatoren zu mehr Team-Spirit und Selbstregulation	68
Best Practice AOK Baden-Württemberg Zufriedene Kunden dank neuer Rollen im Team	70
4. Dimension: (Persönliche) Entwicklungsmöglichkeiten	73
Best Practice Assistenz Krefeld Weiterentwicklung durch mehr Entscheidungsfreiheit	74
Best Practice AgilHybrid Gemeinsam zu digitalen Geschäftsmodellen	76
5. Dimension: (Individuelle) Flexibilität	79
Best Practice Berliner Stadtreinigung Individuelle Schichtpläne für mehr Zufriedenheit	80
Best Practice HDI next Start-up-Feeling im Versicherungs-Servicecenter	82
6. Dimension: (Flexible) Work-Life-Balance	85
Best Practice Nestlé Deutschland Mit dem Bürohund zum gesunden Ausgleich	86
Best Practice AXA Konzern Azubis entlasten Eltern beim Homeschooling	88
7. Dimension: (Intrinsische) Motivation	91
Best Practice Weidmüller Interface Symbiose von Elektrotechnik und digitalen Technologien	92
Best Practice Fiducia & GAD 360-Grad-Mitarbeiter „eXperience“	94
Weiteres Vorgehen: Reflexion statt Reflex	96
Fazit und Vorschau Methodik	97

KAPITEL 03

PLAY. WORK. SLEEP. REPEAT.

	99
Reflexion statt Reflex: Bereit zu echter Veränderung?	100
7x7-Methodik: In 7 Phasen durch 7 Dimensionen zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg	103
Phase 1 Start: Dare to prepare	106
Schritt 1: Grundverständnis schaffen	108
Stakeholder-Map [Tool]	110
Projektsteckbrief [Tool]	112
Schritt 2: Ziele und Kriterien festlegen	114
Ziele/Kriterien Definition [Tool]	116
Ziele/Kriterien Auswahl [Tool]	118
Schritt 3: Projekt verabschieden	120
Projektplanung [Tool]	122
Kick-off-Workshop [Tool]	124
Phase 2 Analyse: Please mind the gap	126
Schritt 1: Mitarbeitende befragen	128
Audit-Fragebogen [Tool]	130
Audit-Auswertung [Tool]	132
Schritt 2: Ergebnisse finalisieren	134
Audit-Workshop [Tool]	136
Ergebnis-Onepager [Tool]	138
Schritt 3: Handlungsfelder auswählen	140
Stakeholder-Workshop (Analyse) [Tool]	142
Action-Plan [Tool]	144
Phase 3 Forschung: No pain, no gain	146
Schritt 1: Bedürfnisse ermitteln	148
Research Design [Tool]	150
Interview-Guide [Tool]	152

Schritt 2: Bedürfnisse validieren	154
Pain Point-Analyse [Tool]	156
Pain Point-Validierung [Tool]	158
Schritt 3: Pain Points auswählen	160
Pain Point-Auswahl [Tool]	162
Stakeholder-Workshop (Forschung) [Tool]	164
 Phase 4 Konzeption: Think to design	 166
Schritt 1: Inspirationen scouten	168
Inspirationen-Scouting [Tool]	170
Inspirationen-Auswahl [Tool]	172
Schritt 2: New Work-Instrument entwerfen	174
Ideation-Workshop [Tool]	176
Ideen-Auswahl [Tool]	178
Schritt 3: New Work-Instrument auswählen	180
Kurzkonzepte [Tool]	182
Stakeholder-Workshop (Konzeption) [Tool]	184
 Phase 5 Pilotierung: Suck it and see	 186
Schritt 1: Hypothesen konkretisieren	188
New Work-Canvas [Tool]	190
Hypothesen-Auswahl [Tool]	192
Schritt 2: Hypothesen testen	194
Testkarte [Tool]	196
Lernkarte [Tool]	198
Schritt 3: Skalierung entscheiden	200
Steckbrief Skalierung [Tool]	202
Stakeholder-Workshop (Pilotierung) [Tool]	204

Phase 6 Skalierung: Bigger is better	206
Schritt 1: Skalierung planen	208
Planungsworkshop [Tool]	210
Umsetzungsplan [Tool]	212
Schritt 2: New Work-Instrument umsetzen	214
Kanban-Board [Tool]	216
Kommunikationsmatrix [Tool]	218
Schritt 3: Organisation dauerhaft verbessern	220
New Work-Scorecard [Tool]	222
Projekt-Retrospektive [Tool]	224
 Phase 7 Wiederholung: Let's circle back	 226
36 Tools für eine gelungene Transformation	228
 KAPITEL 04	
TRANSFORM OR DIE	231
Arbeitswelt im Dauerwandel	232
 New Work-AUDIT	 234
Autorinnen und Autoren	238
Gestaltung	240
Quellen- und Literaturverzeichnis	241
Abbildungsverzeichnis	246

