



Organisationsentwicklung nach CoVid19 - Eine große Chance

Was Unternehmen erwartet und was zu tun ist

München, März 2022

Die Veränderungen von Arbeitsformen durch CoVid 19 bergen enorme Chancen

- Die Pandemie hat – zwangsweise – einen extremen Veränderungs- und auch Modernisierungsschub in Gang gesetzt. Diese Entwicklung, die die meisten Unternehmen und Institutionen in hohem Tempo erfasst hat, lässt sich nicht mehr bremsen. Nachhaltige Veränderungen bei den Arbeitsplätzen, Kommunikation und Technik haben bereits begonnen. Die Zusammenarbeit in Unternehmen zwischen Mitarbeitern, in Hierarchien und Geschäftsprozessen ist nachhaltig verändert.
- COVID 19 hat aber nur einen Trend beschleunigt und unterstützt, z.B.
- Dienstreisen zu reduzieren und Videokonferenzsysteme stärker zu nutzen
- Die Umsetzung des Wunsches von mehr Homeoffice (und „work-life-balance“) zu beschleunigen
- Den Wunsch nach reduzierten Arbeitstagen zu ermöglichen und Vieles mehr
- Als Folge der letzten eineinhalb Jahre hat sich die Arbeit im Homeoffice als eine wesentliche Arbeitsform durchgängig durchgesetzt und ist nicht mehr umkehrbar.
- Die Konsequenzen daraus auf Unternehmen, Prozesse, Management und Mitarbeiter sind weitreichend.

Status Quo - Die Rückmeldung von Experten und aus Unternehmen

Die Einschätzung, dass die Pandemie auf die Arbeitswelt weitreichenden Einfluss hat, teilen viele Arbeitsexperten. Viele Unternehmer und Geschäftsführer sind sich einig:

- Eine Rückkehr zur reinen Büropräsenz ist unwahrscheinlich.
- Es wird wahrscheinlich viele Mischformen geben, die Homeoffice, Online- Konferenzen und Büroarbeitszeiten im Unternehmen verbinden.
- Neue Technologien werden diesen Prozess zukünftig weiter beschleunigen und vereinfachen.
- Dies verlangt allerdings von den Mitarbeitenden eine enorme Flexibilität und Selbstverantwortung sowie eine neue Art der Arbeitsorganisation und Führung seitens des Managements.
- Teambuilding und Gruppendynamik versagen neben Kreativität bei reiner Online-Präsenz.

Was bedeutet das für Sie und Ihr Unternehmen?

Die wenigsten Unternehmen können moderne Arbeitswelten oder die Digitalisierung aus eigener Kraft umsetzen.

Wenn Sie sich in einem der genannten Punkte auf den nachfolgenden Seiten wiederfinden, dann geben wir Ihnen gerne eine Antwort durch unsere Vorgehensweise, die u.a. folgende Bausteine enthält:

- Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung eines ganzheitlichen Konzeptes für den modernen Arbeitsplatz (new work, new workplace)
- Analyse und Optimieren von Business- und Kernprozessen bezogen auf die neuen Anforderungen durch hybride Arbeitsgestaltung
- Aufzeigen von Mehrwerten durch den Einsatz von Technologien
- Unterstützung beim Aufbau von IT- und Kommunikationsarchitektur und deren optimalen Einsatz
- Begleitendes Projektmanagement
- Einsatz emphatischer Spezialisten für das Change Management und zum Abholen der Mitarbeiter
- Verhaltenstraining der Mitarbeiter und Führungskräfte

Die Herausforderungen für Unternehmen sind vielfältig

- Wie führt man ein Unternehmen langfristig erfolgreich unter diesen neuen Rahmenbedingungen und Herausforderungen?
- Wie koordiniert man die Zusammenarbeit aller relevanten Mitarbeiter?
- Welche Anforderungen kommen auf CEO's und Führungskräfte zu?
- Wie sorgt man für mindestens gleich guten Arbeitsergebnisse von Einzelnen und Teams?
- Wie „überwacht“ man die Leistungserbringung, wenn man z.B. vorher durch Präsenz geführt hat?
- Wie erhält man die Unternehmenskultur langfristig?

Die Herausforderungen für Unternehmen sind vielfältig

- Wie erhält, fördert und erzielt (allein bei neuen Mitarbeitern) man Zugehörigkeitsgefühl und Vertrauenskultur?
 - Wie erhält und baut man Prozesse und Organisationen unter diesen Rahmenbedingungen?
 - Welche Technologien setzt man ein?
 - Welche Rahmenbedingungen zum Umgang sind notwendig & kann man fordern?
 - Welche Vorteile bringt die neue Arbeitswelt mir/dem Unternehmen?
 - Welche Anforderungen werden sich ergeben (allein DIN für Homeofficearbeitsplätze)?
- Wir haben Antworten auf diese Fragen.

Schritt 1: Wo steht das Unternehmen heute?

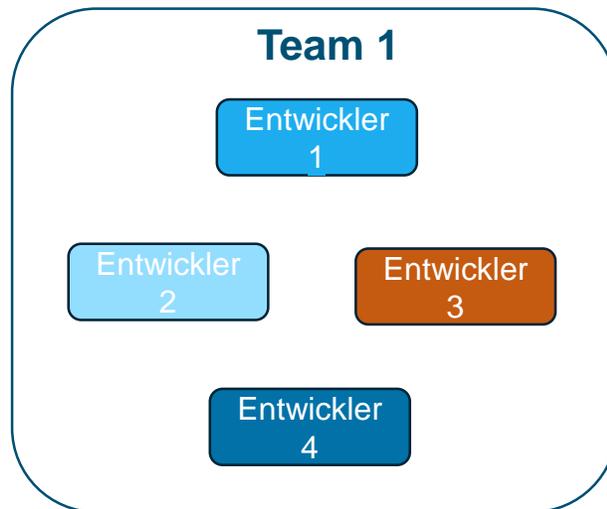
Die Zukunft der Kopf-Arbeit ist mehr als Homeoffice, Videokonferenzen und eine bessere digitale Arbeitsweise. Dies erfordert Organisation und Vertrauen in das eigenverantwortliche Arbeiten der Teams, das bei der Arbeit zu Hause nicht mehr einfach kontrollierbar ist und macht eine Neuordnung der Arbeitsprozesse notwendig:

- Aufnahme & Darstellung der Geschäftsprozesse des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette. Dazu wird parallel aufgenommen, wer mit wem wie, wo und wann zusammen(ge)arbeitet (hat).
- Danach werden repräsentative Mitarbeiter ausgewählt, mit denen man erarbeitet, was sich seit COVID in der Organisation, Zusammenarbeit, Prozessen, Zugehörigkeitsgefühl, Kommunikation, Vertrauen und ggf. mehr geändert hat.
- Parallel dazu werden die bestehenden Corona-, Homeoffice-, Videokonferenz- etc.-Regeln, die das Unternehmen aktuell anwendet und angewendet hat aufgenommen und bewertet
- Diese Analyse ergibt das Vorher-Nachher der Organisation, der Mitarbeiter, der Prozesse usw. und auch insbesondere die Wege und Arten der Kommunikation mit Veränderungen, Defiziten und Vorteilen.

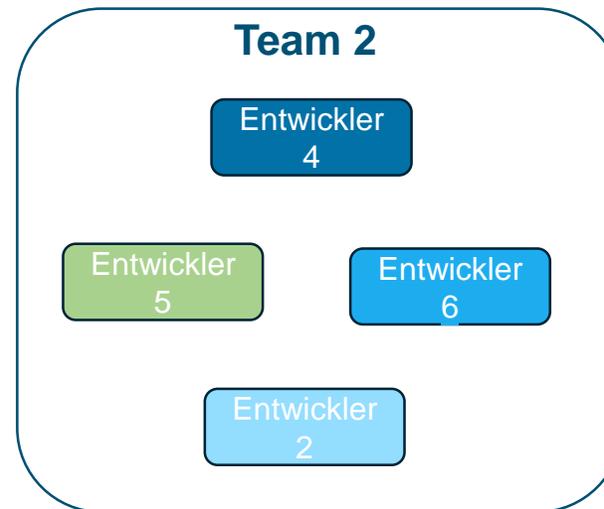
Zu Schritt 1: Die Abbildung der physischen Organisation

, wer mit wem wie, wo und wann zusammen(ge)arbeitet (hat).

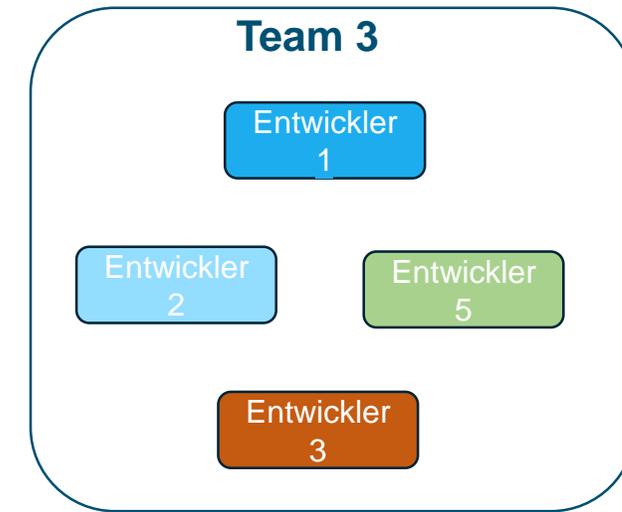
Beispielhaft



- Treffen sich 2 wöchentlich physisch
- Treffen sich 3 wöchentlich per Video
- Arbeiten 3 Tage remote



- Treffen sich 1 wöchentlich physisch
- Treffen sich 2 wöchentlich per Video
- Arbeiten 4 Tage remote



- Treffen sich 3 wöchentlich physisch
- Treffen sich 2 wöchentlich per Video
- Arbeiten 2 Tage remote

Schritt 2: Was hat sich wie geändert?

Nach Prozess- und Informationsflussanalyse sowie der Auswirkungen im Positiven und Negativen auf die Mitarbeiter, die Kultur, die Prozesse, die Arbeitsergebnisse usw. wird im anschließenden Schritt von der Führung bewertet und gewichtet:

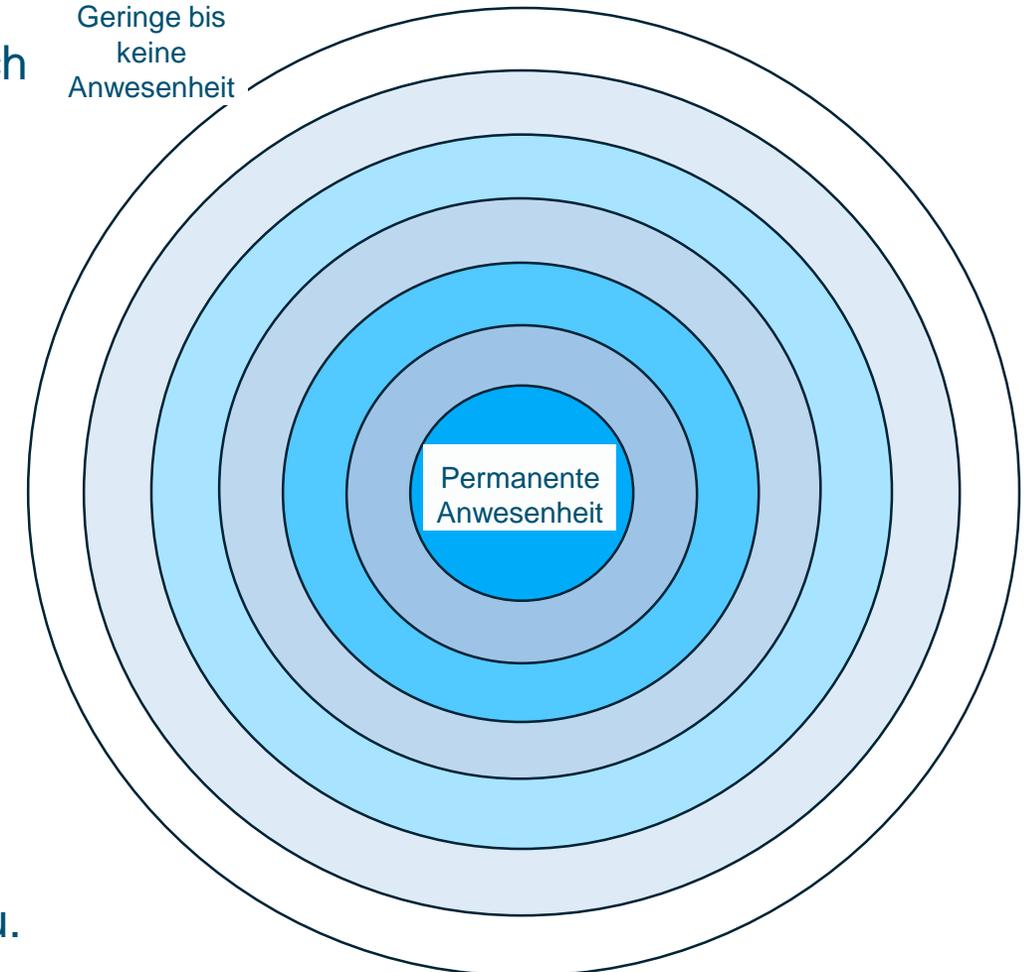
- Was an dem Herausgearbeiteten hat Bestand und soll weiterentwickelt werden.
- Welche Themen sind noch ambivalent und bedürfen einer tieferen Analyse.
- Welche Punkte haben sich als schwierig, kritisch oder nachteilig (und warum) herausgestellt.

Schritt 2: Was hat sich wie geändert?

- Führungskräfte, die vorher durch Präsenz geführt und „überwacht“ haben, fehlen Methoden, Arbeitsleistung zu bewerten.
- Modelle und Routinen wie morgendliche „Wer macht was-Meetings“, werden aus Unsicherheit nicht durchgeführt.
- KPIs, die vorher eher nur im Produktions- oder Vertriebsbereich existierten, können für andere Kern-Prozesse (z.B. Produktentwicklung, Marketing) bzw. Unterstützung-Prozesse (z.B. Finanzen, Planung, Controlling, Personal)
 1. nicht ohne weiteres schnell entwickelt werden, da sichergestellt sein muss das die KPIs richtig definiert und messbar sind
 2. nicht einfach einführbar, da sie nicht im Einklang mit der bestehenden Unternehmenskultur und dem Selbstverständnis der Mitarbeiter sind (ggfl. auch Mitbestimmungspflichtig).
- Die aktuelle Meinung, dass Unternehmensziele und Team“druck“ ausreichen um Mitarbeiter zu motivieren hat sich bisher in der Praxis nicht bestätigt.
- Auswirkungen auf das Entlohnungs- und Anreizmodell müssen mit berücksichtigt und einbezogen werden.

Unser Lösungsmodell: Das New-Work Universum®

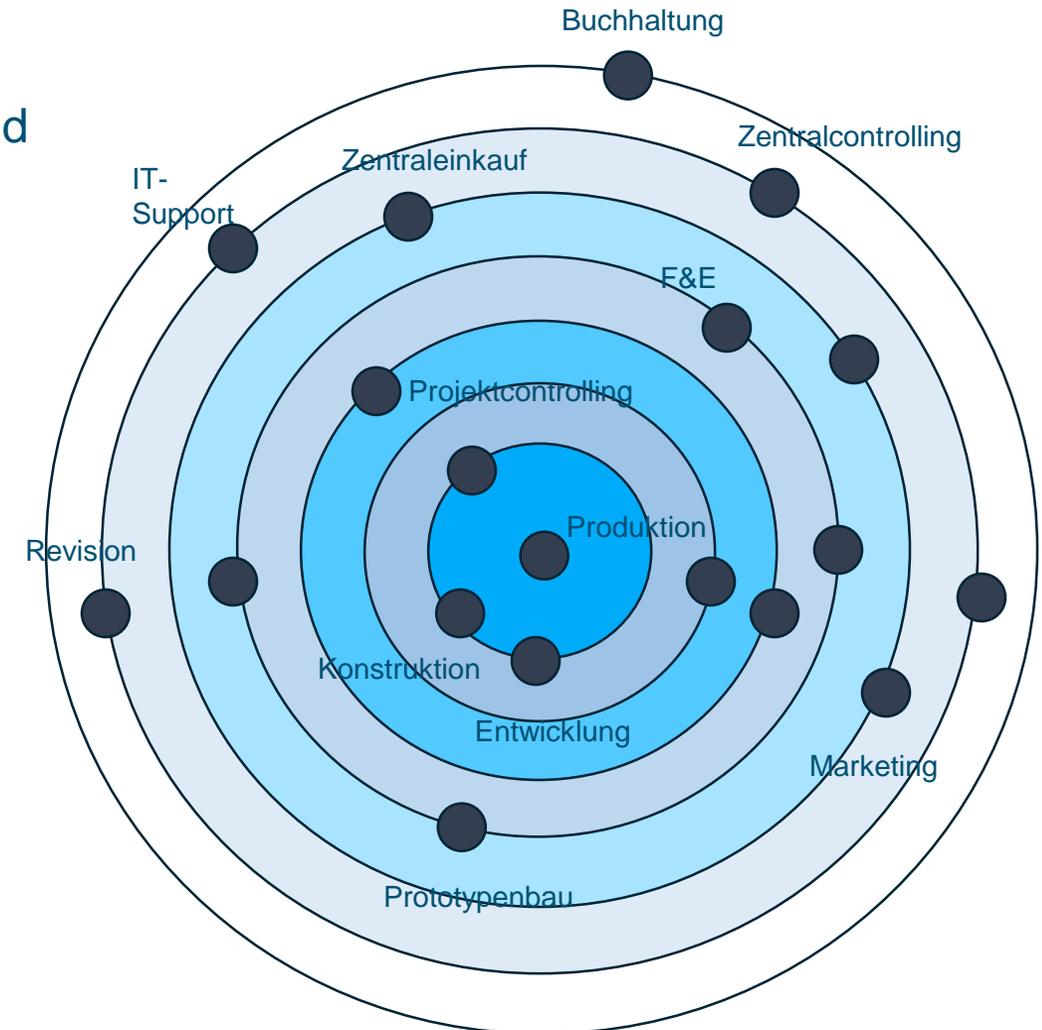
- Das New-Work Universum teilt Mitarbeiter und Teams nach der Notwendigkeit der physischen Zusammenarbeit ein.
- Mit steigender Entfernung vom Zentrum (der alten Anwesenheitsstruktur) verändern sich:
 - Vertrauen / Zugehörigkeit / Einbindung
 - Führung (smethoden)
 - Kommunikation (swerkzeuge&-methoden) & IT
 - Incentivierung / Arbeitsverträge
 - Steuerungsinstrumente / Leistungs(be)messung
 - Arbeitsplatzgestaltung
 - Gruppendynamik
 - Kreativität
 - Spontanität
- und es sinkt die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, die negativen Zentrifugalkräfte nehmen zu.



Das New-Work Universum[®]: Am Beispiel eines Automobilzulieferers

Das New-Work Universum[®] zeigt auf, welche Mitarbeiter und Teams aus unterschiedlichen Gründen innerhalb des Wertschöpfungsprozesse wie präsent sein müssen

- Permanent anwesend: Produktion und sehr produktionsnahe Mitarbeiter
- Regelmäßig häufig anwesend: Neuentwicklungs- und Kundenentwicklungsteam (Sim.Eng.-Teams)
- ...
- Selten anwesend: Marketing, Einkauf, Controlling
- bis zu 100% remote: Buchhaltung, Revision, IT-Support, Social-Media



Das New-Work Universum® kann zu starken Verwerfungen unter Mitarbeitern führen...

- Aktuelle Maßnahmen betreffen zumeist die Büroarbeitsplätze bzw. Kopfarbeiter.
- Der deutsche Mittelstand ist geprägt von einer hohen Fertigungstiefe und somit häufig einer eigenen Produktion. Es hat sich gezeigt, dass die Mitarbeiter im Kern des Universums am wenigsten berücksichtigt werden von den New-Work Maßnahmen.
- Zudem sind insbesondere die Produktionsbereiche seit je her Kennzahlen geführt und „getaktet“, unterliegen schon immer einer Messbarkeit
- Um interbetriebliche Verwerfungen vorzubeugen, ist daher diesen Bereichen ein besonderes Augenmerk zu widmen.

Veränderungsprozesse und Lösungswege

Beispiel: Spotify

- So zeichnet der schwedische Musik-Streaming-dienst Spotify sich durch eine agile Team-Organisation aus. Das Spotify-Modell beinhaltet die Elemente Tribes, Squads, Chapters und Gilden.
- Jeder Tribe hat ein Thema wie z.B. die Digitalisierung.
- Jedes Projekt setzen fachübergreifende Teams (Squads) um.
- Zur Erhöhung der Agilität, aber vor allem auch Freude an der Arbeit und Modernisierung der Arbeitsweisen können sie wie Start-ups agieren – schnell, kreativ, und fast ohne Hierarchien.
- In Chapters tauschen sich Vorgesetzte mit anderen Vorgesetzten und mit Teamleiter aus.
- Die Fachleute des Unternehmens wiederum sind in Gilden vernetzt. Sie tauschen darin ihr Wissen über Fachthemen aus – letztendlich eine andere Form der Matrixorganisation.
- Raum- und Arbeitsmodelle begleiten diese Veränderung: Mitarbeiter wollen so arbeiten, wie es für sie am besten und produktivsten ist. Manche arbeiten gerne im Großraumbüro mit einem offenen Austausch, andere bevorzugen abgetrennte Büros für konzentriertes Arbeiten, andere bevorzugen das Homeoffice
- Trotz des hohen Anteils an Homeoffice, arbeiten viele Squads/ Teams regelmäßig an einigen Tagen in der Woche physisch gemeinsam. Das befördert den kreativen Prozessen mit direktem und schnellem Austausch.

Ihre Ansprechpartner

Karl Christian Vogel

Partner

Telefon: +49 171 4910 545

Martina Wiedemeier

Partner

Telefon: +49 163 3000 977

Roderik Wiedemeier

Partner

Telefon: +49 172 8686062