

New Work vs Old Work

Mis(t)Verständnisse über die Organisation von Arbeit

#DNO Lunch & Learn

23. März 2021

Bevor wir starten ...

- Du / Sie
- Supermarkt-Prinzip
- Sei kritisch (besonders heute)
- Kein Anspruch auf Allwissenheit
- Wir zeichnen auf

Agenda

1. Old Work: Unser Denken über Arbeit
2. Neue Zeitrechnung im roten Bällebad
3. Stacey und Cynefin: Den “Wahnsinn” begreifen
4. New Work: Die Arbeit der ~~Zukunft~~ Gegenwart

Old Work



**1 Arbeiter
= 10 Eimer**

**100 Eimer =
10 Arbeiter**

XY - Theorie

Theorie X

Menschen / Mitarbeiter ...

- Faul und träge
- Scheuen Verantwortung
- Wollen Arbeit vermeiden

Arbeit ist ...

... Mittel zum Zweck (Finanzielle Sicherheit)

Führung

- Extrinsische Motivation
- Kontrolle und Strafe
- Zentrale Steuerung

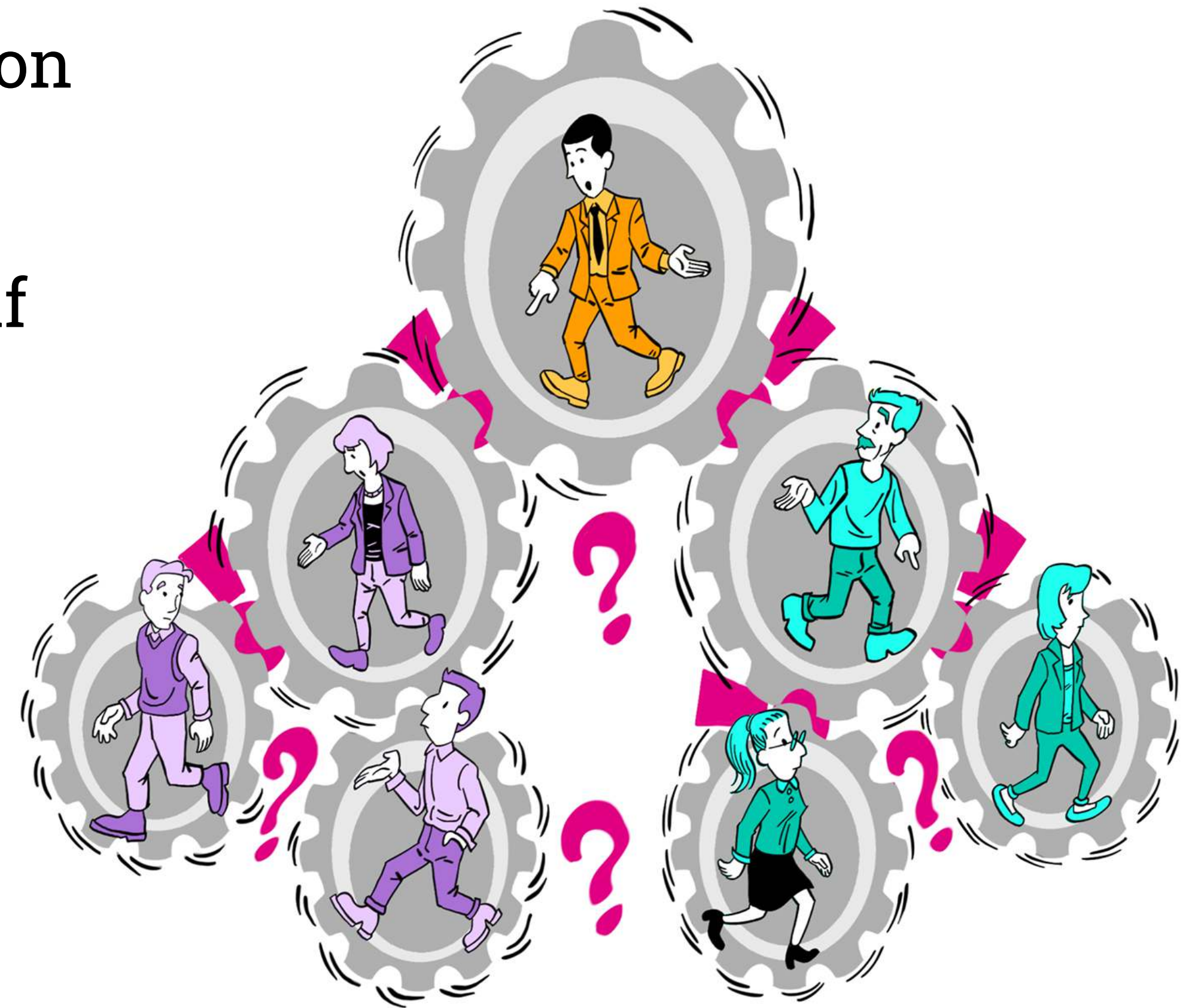
Ziel des Unternehmens

Economies of Scale

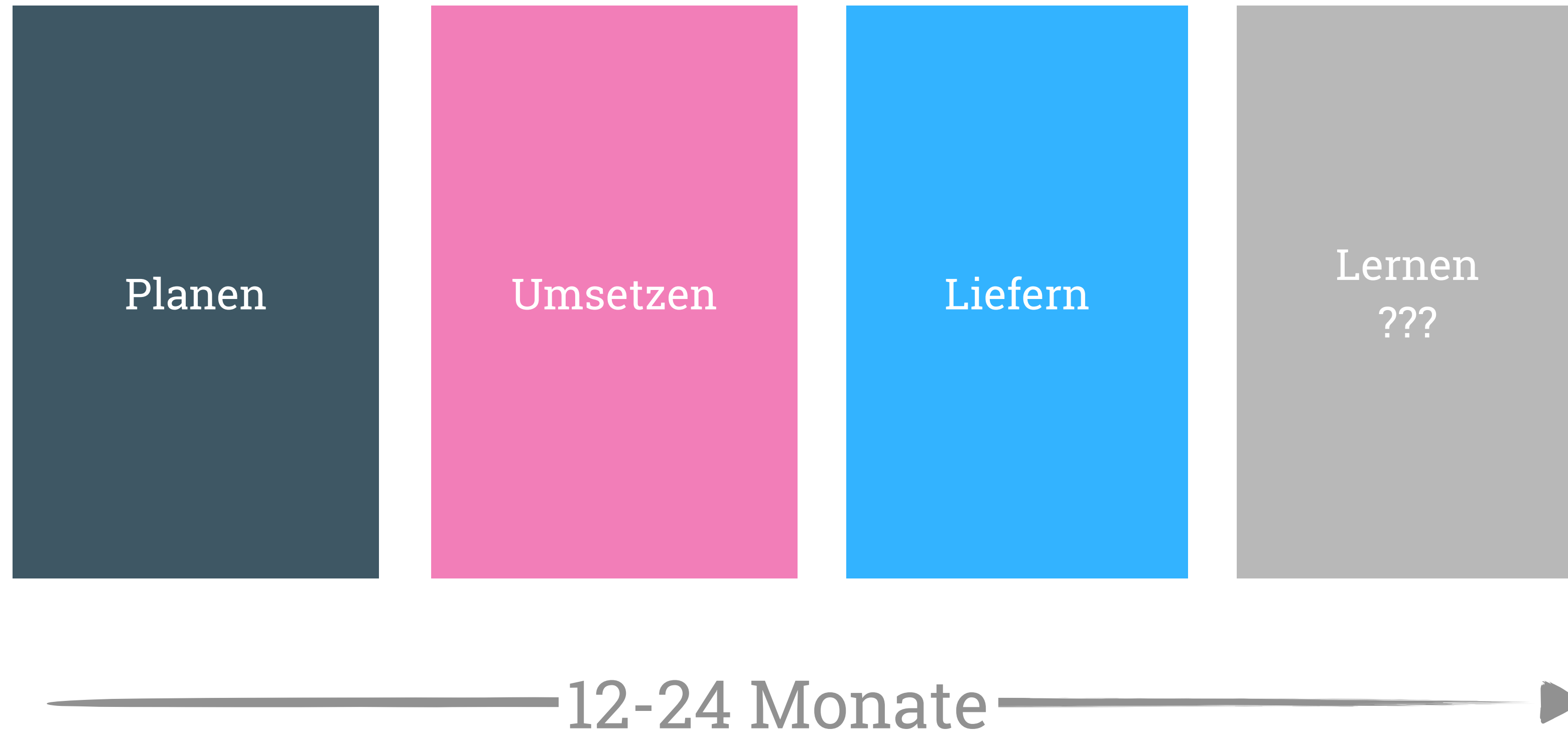
Optimierung, Menschen als austauschbare Ressource in einer großen Maschinerie.

Organisation

- Zentrale Steuerung und Organisation
- Planung & Vorhersagbarkeit
- Vermeidung von Fehlern, Fokus auf Effizienzen
- Funktionale Organisation in AbTEILungen
- Linear - Kausales Denken



Old Work ...



Unser Denken über Arbeit

1. Wir fahren noch Kutsche
2. Wir sind gefangen im goldenen Käfig der “Spezialisierung” und “best practices”
3. Wir organisieren Unternehmen wie eine Produktionsfabrik
4. Wir sind Theorie X verzogen

Neue Zeitrechnung

ATM

18

Jahre

bis 50 Mio. Nutzer

X 350



19

Tage

bis 50 Mio. Nutzer

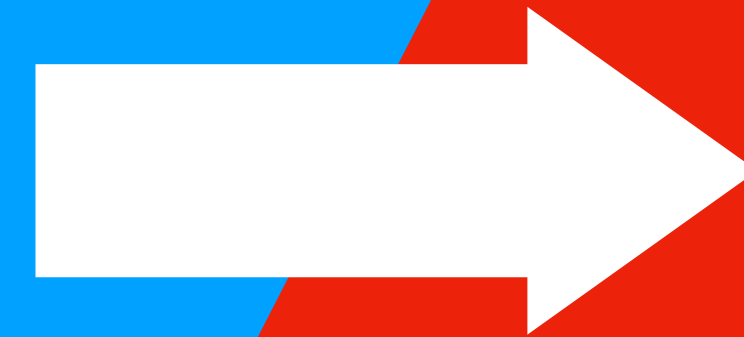
SSEE

#Stabil

#Sicher

#Einfach

#Eindeutig



VUKA

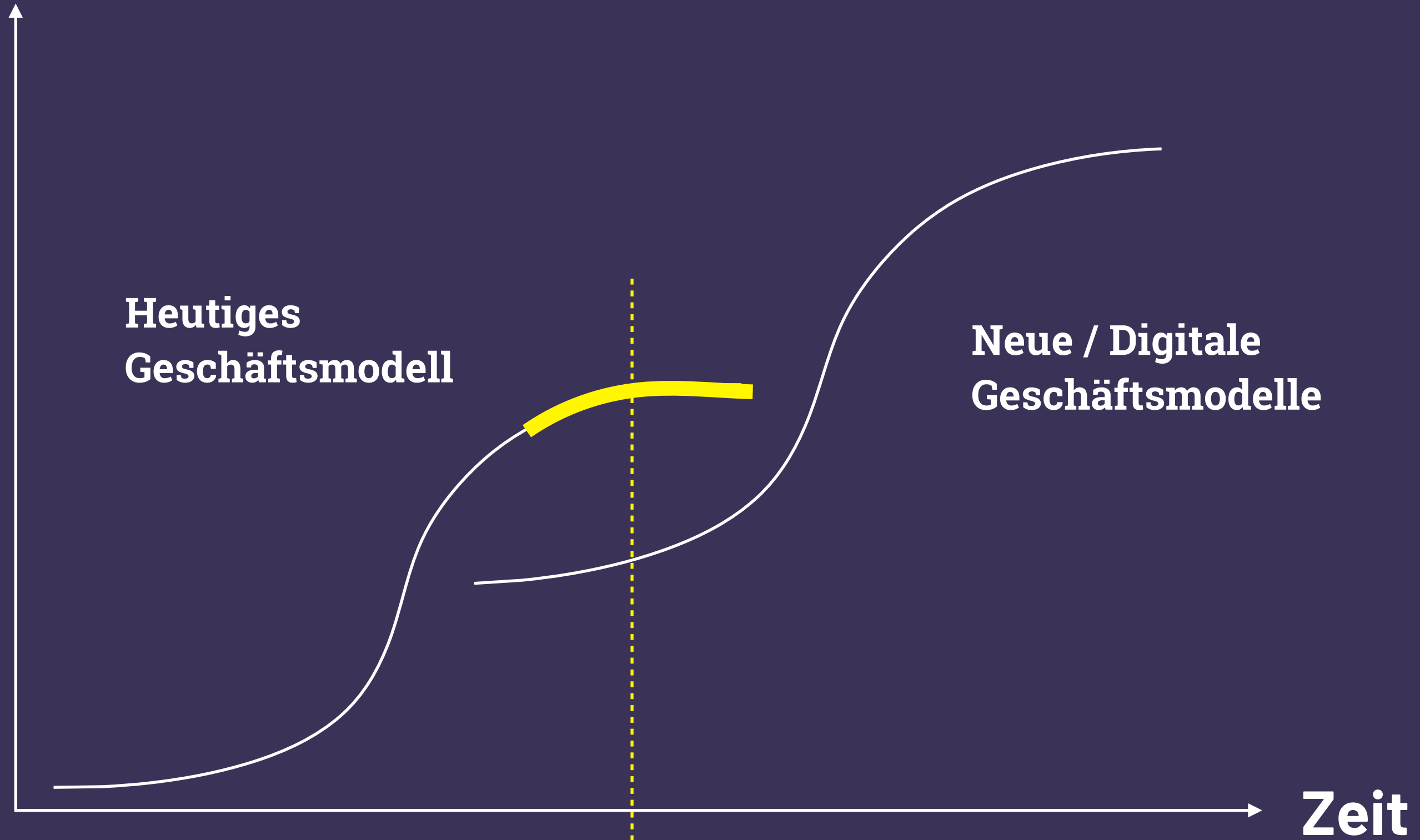
#Volatil

#Unsicher

#Komplex

#Ambivalent

Profit



**Heutiges
Geschäftsmodell**

**Neue / Digitale
Geschäftsmodelle**

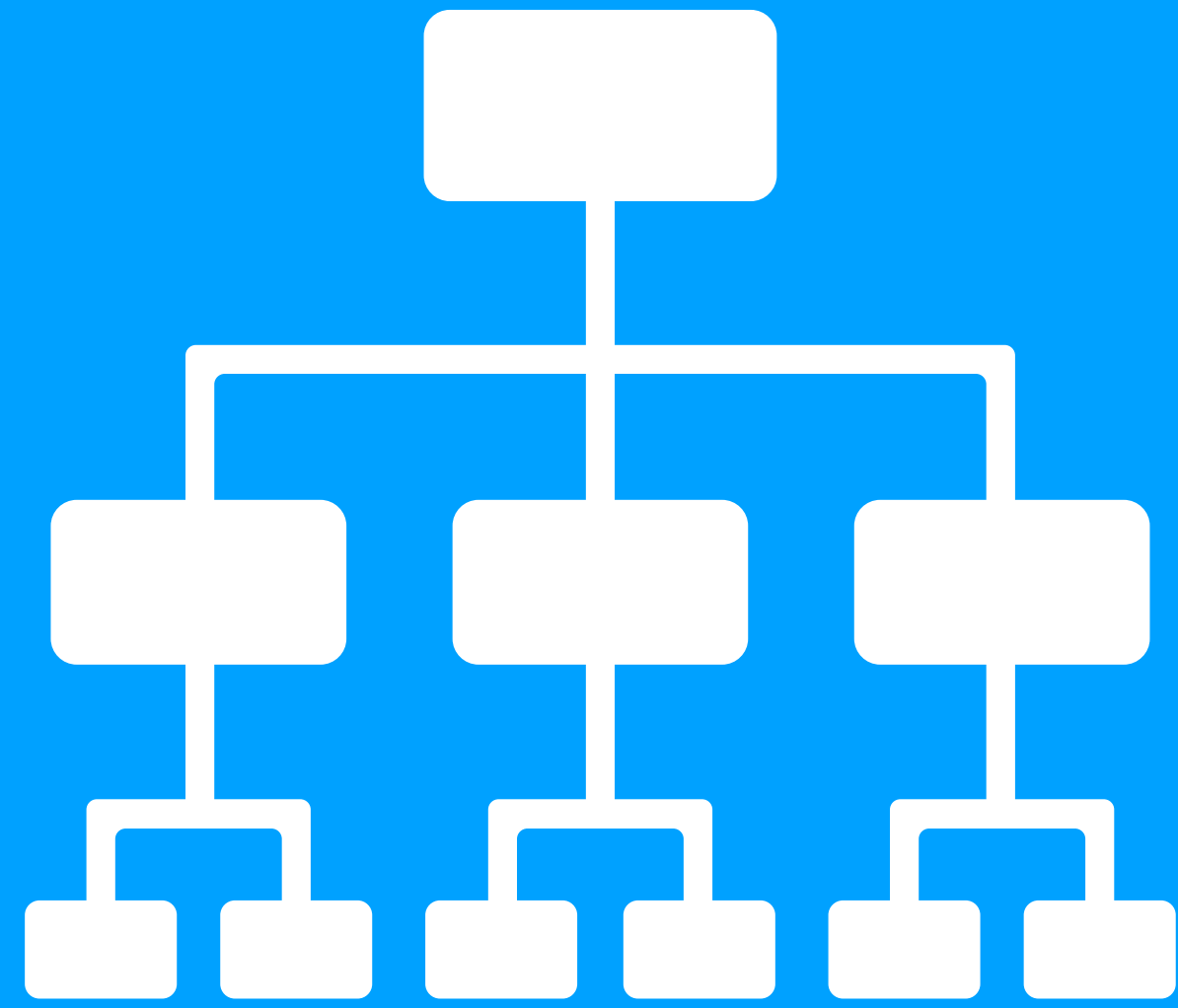
Heute

Zeit

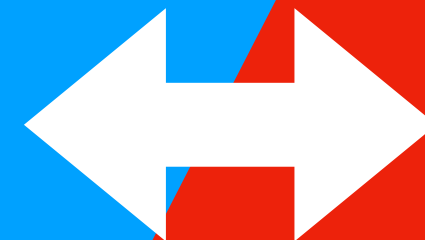
Willkommen im roten Bällebad

1. Gesättigte Märkte, globaler Wettbewerb drücken Preise
2. Digitaler Marktzugang / digitale Customer Journeys
3. Weg vom PUSH hin zu PULL (auch und erst recht im Marketing)
4. Analoge Business und Operating Modelle mit zu viel manueller und doppelter Arbeit treiben Kosten
5. "Brute force", d.h. mehr Arbeit = mehr Leute funktioniert nicht mehr
6. Sinkende Profitabilität
7. Moderne Wissensarbeiter haben keine Lust auf langweilige Unternehmen und starre Strukturen

20 Jhd.



#Funktional
#Zentral
#Effizienz



21 Jhd.

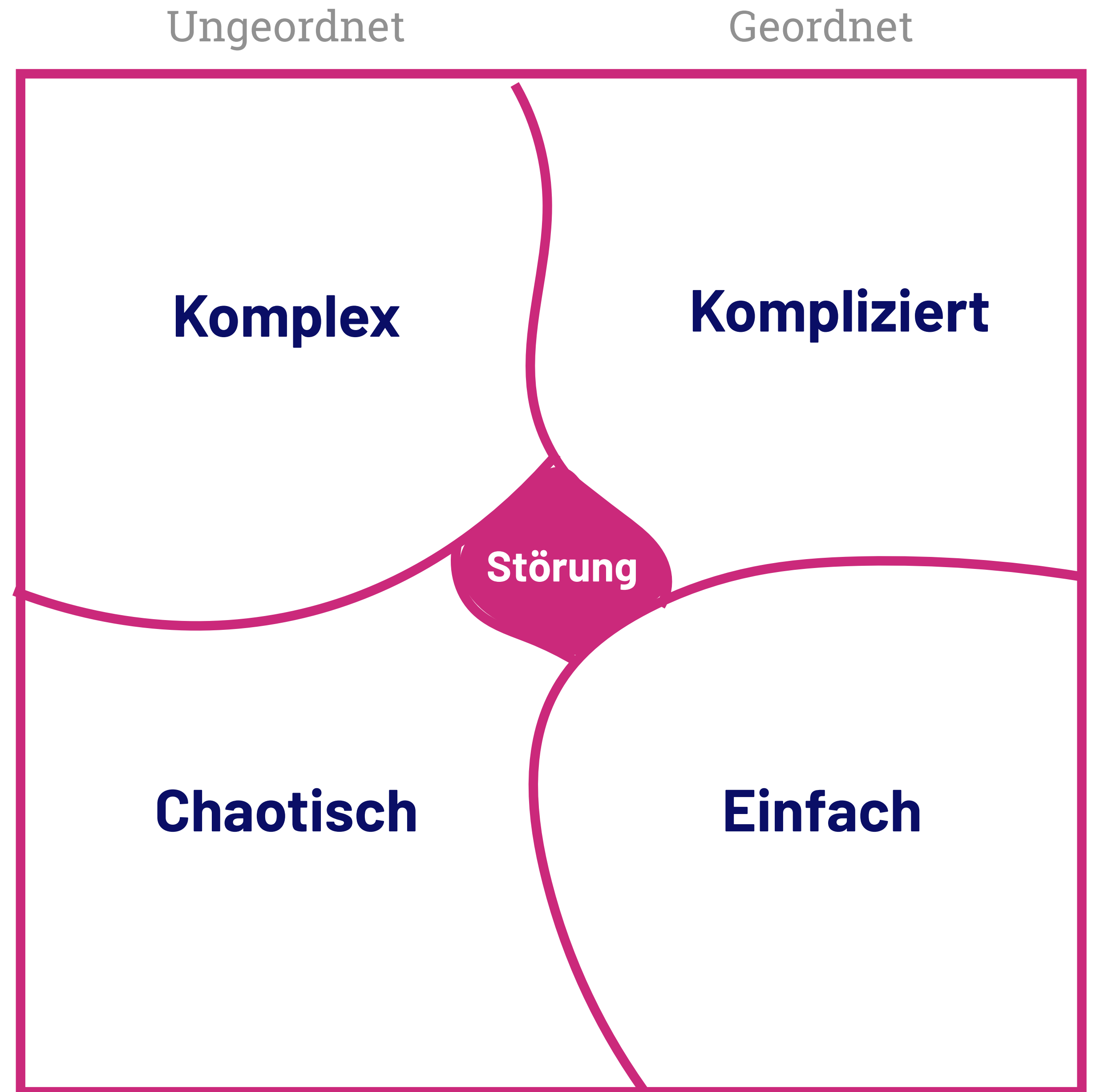


Neue Organisationen
und Arbeitskonzepte

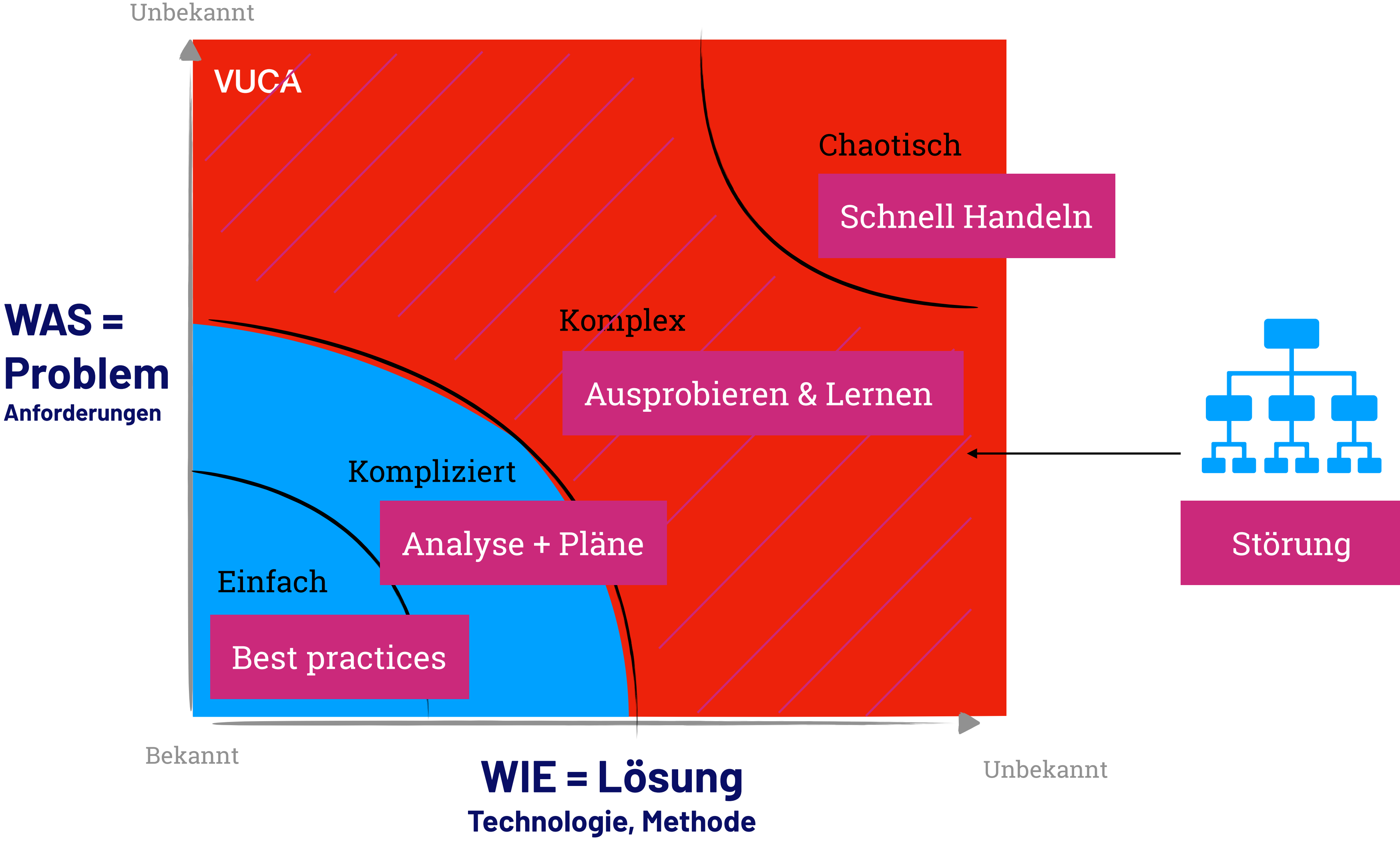
Cynefin + Stacey

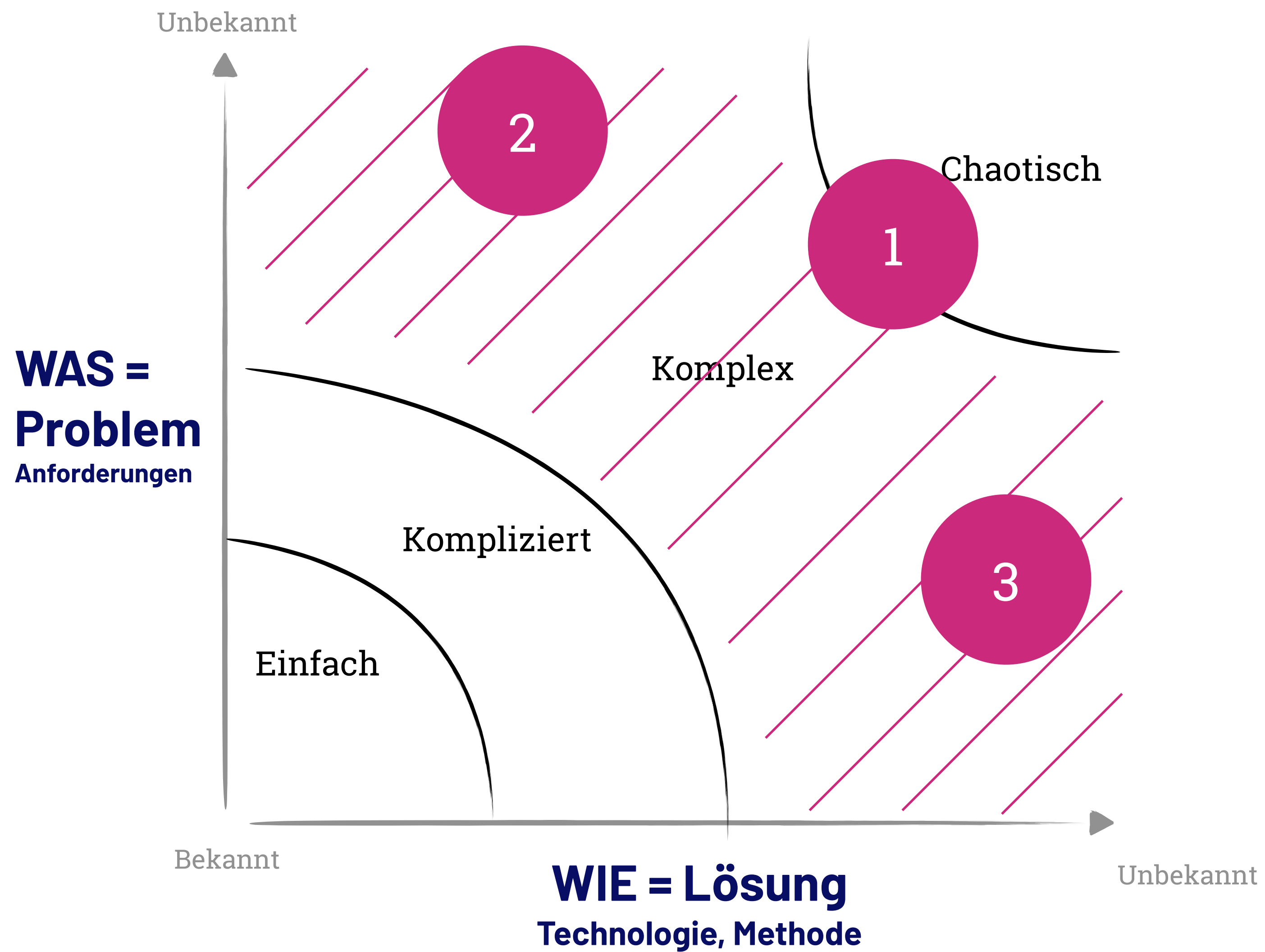
Cynefin Framework

- Aussprache: Kü-NE-win
- Walisisch: Lebensraum
- David Snowden (2000)
- “Sense Making Device”



Stacey + Cynefin



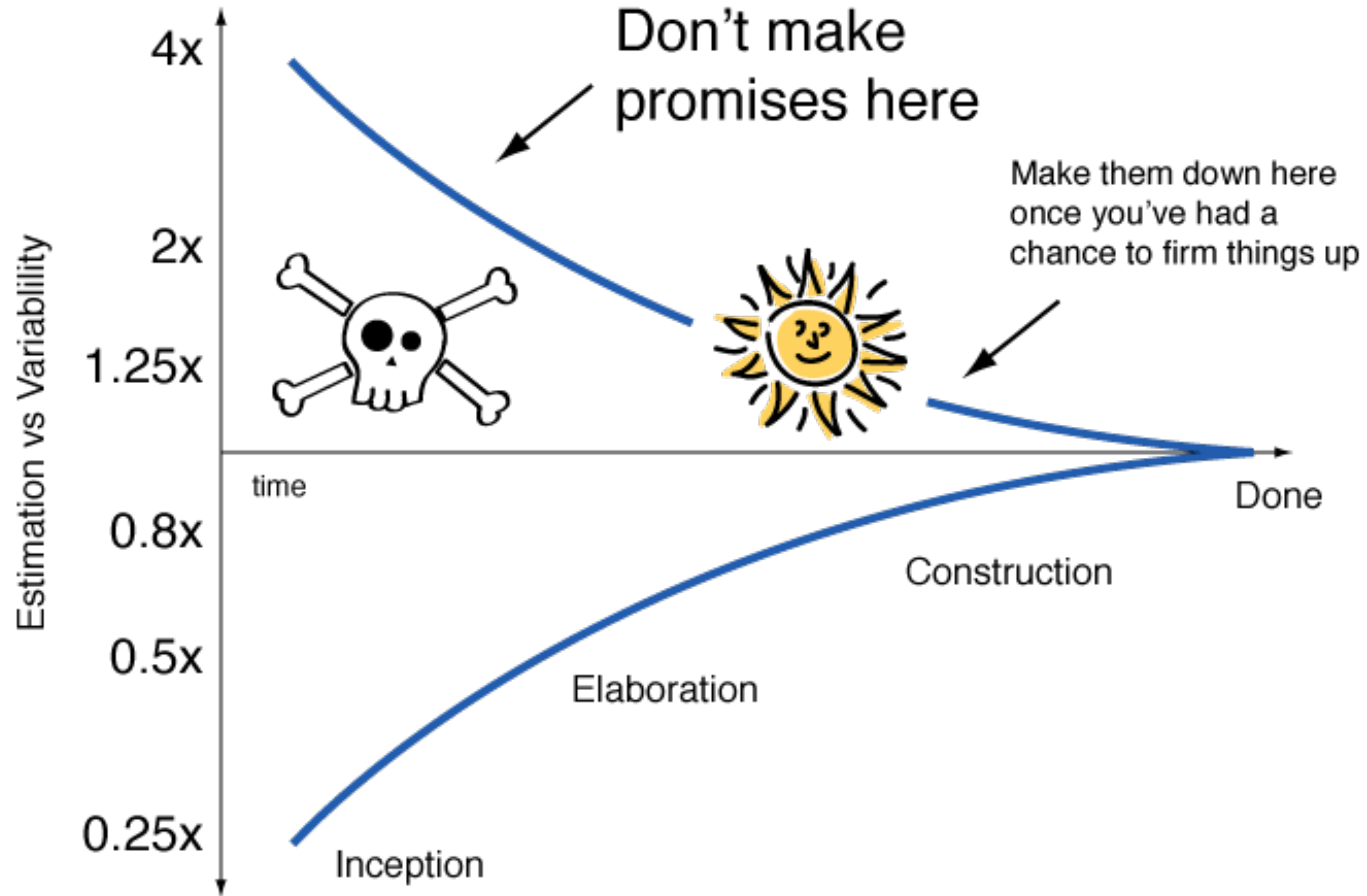


1. Produkt- und Serviceinnovation

2. Fehlende Übereinkunft

3. Unsicherheit in Bezug auf die Umsetzung

"Cone of uncertainty"



Komplexität <> Organisation

- Funktionale Organisation und zentrale Steuerung sind gut geeignet für einfache und komplizierte Umfelder.
- Zentrale Steuerung / Hierarchien in komplexen Umfeldern erzeugt Störungen und kann nicht funktionieren.
- Komplexe Umfelder benötigen neues Denken und eine neue Arbeitsorganisation.

New Work

XY - Theorie

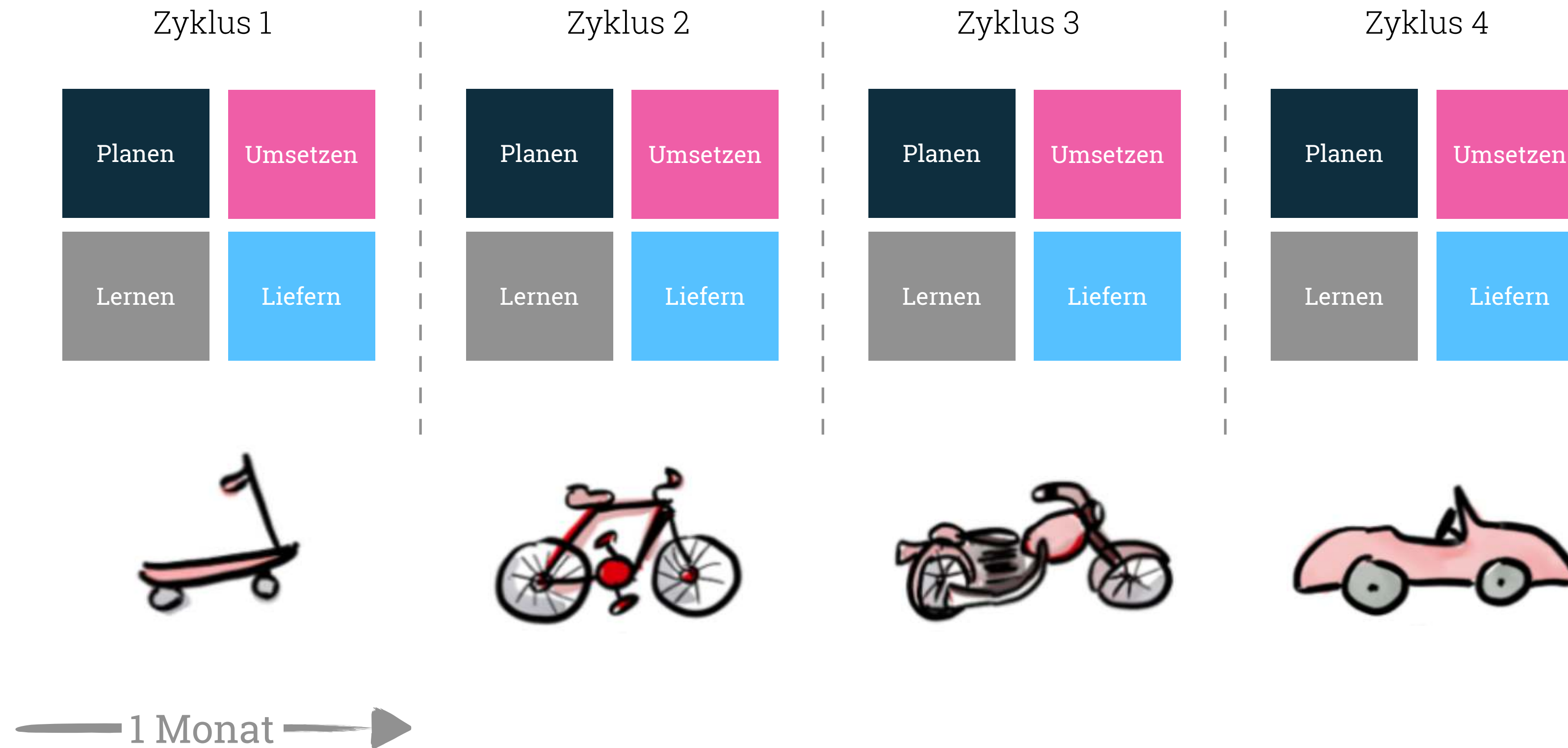
	Theorie X	Theorie Y
Menschen / Mitarbeiter ...	<ul style="list-style-type: none">• Faul und träge• Scheuen Verantwortung• Wollen Arbeit vermeiden	<ul style="list-style-type: none">• Selbstbestimmt• Kreativ und antriebsstark• Freude an Leistung
Arbeit ist Mittel zum Zweck (Finanzielle Sicherheit)	... ein Ort der Kreativität und Inspiration
Führung	<ul style="list-style-type: none">• Extrinsische Motivation• Kontrolle und Strafe• Zentrale Steuerung	<ul style="list-style-type: none">• Intrinsische Motivation• Vertrauen / Mitgestaltung• Dezentrale Entscheidung
Ziel des Unternehmens	Economies of Scale Optimierung, Menschen als austauschbare Ressource in einer großen Maschinerie.	Economies of Flow Innovation, den "Flow" der Nachfrage orchestrieren, das Unternehmen als Orchester.

**“Many voices,
one song.”**

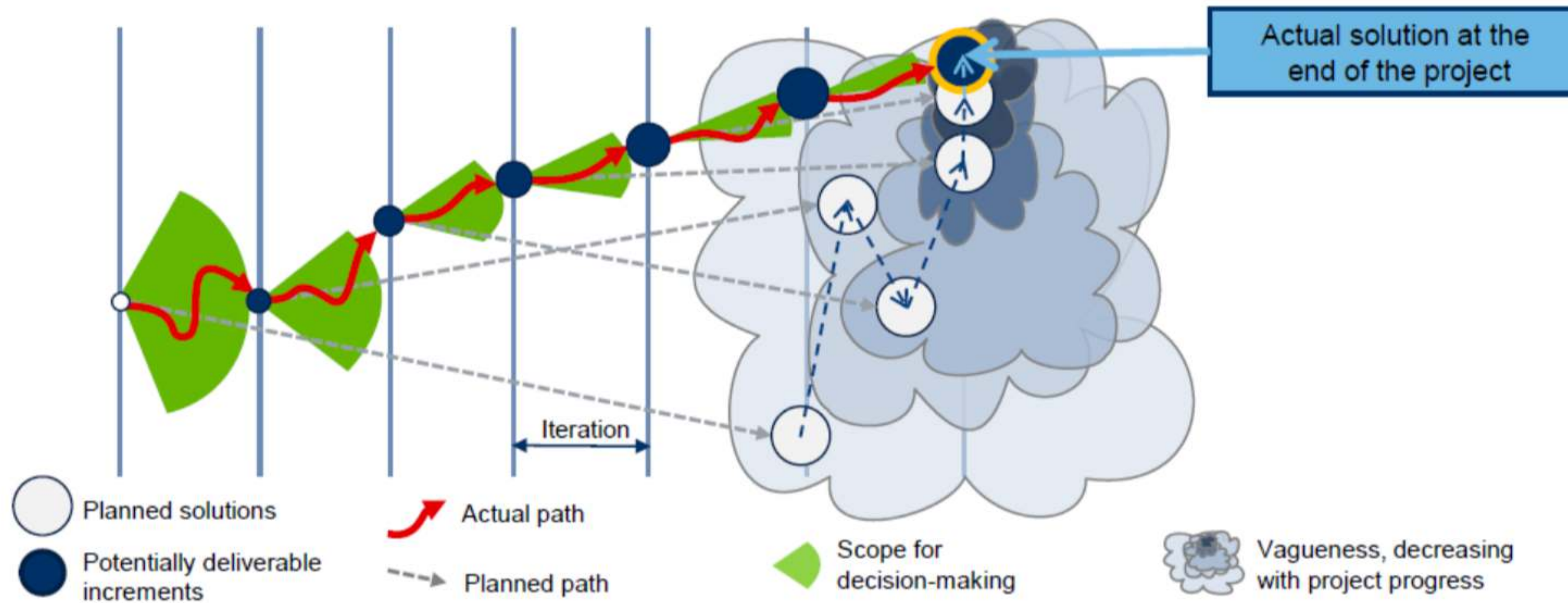


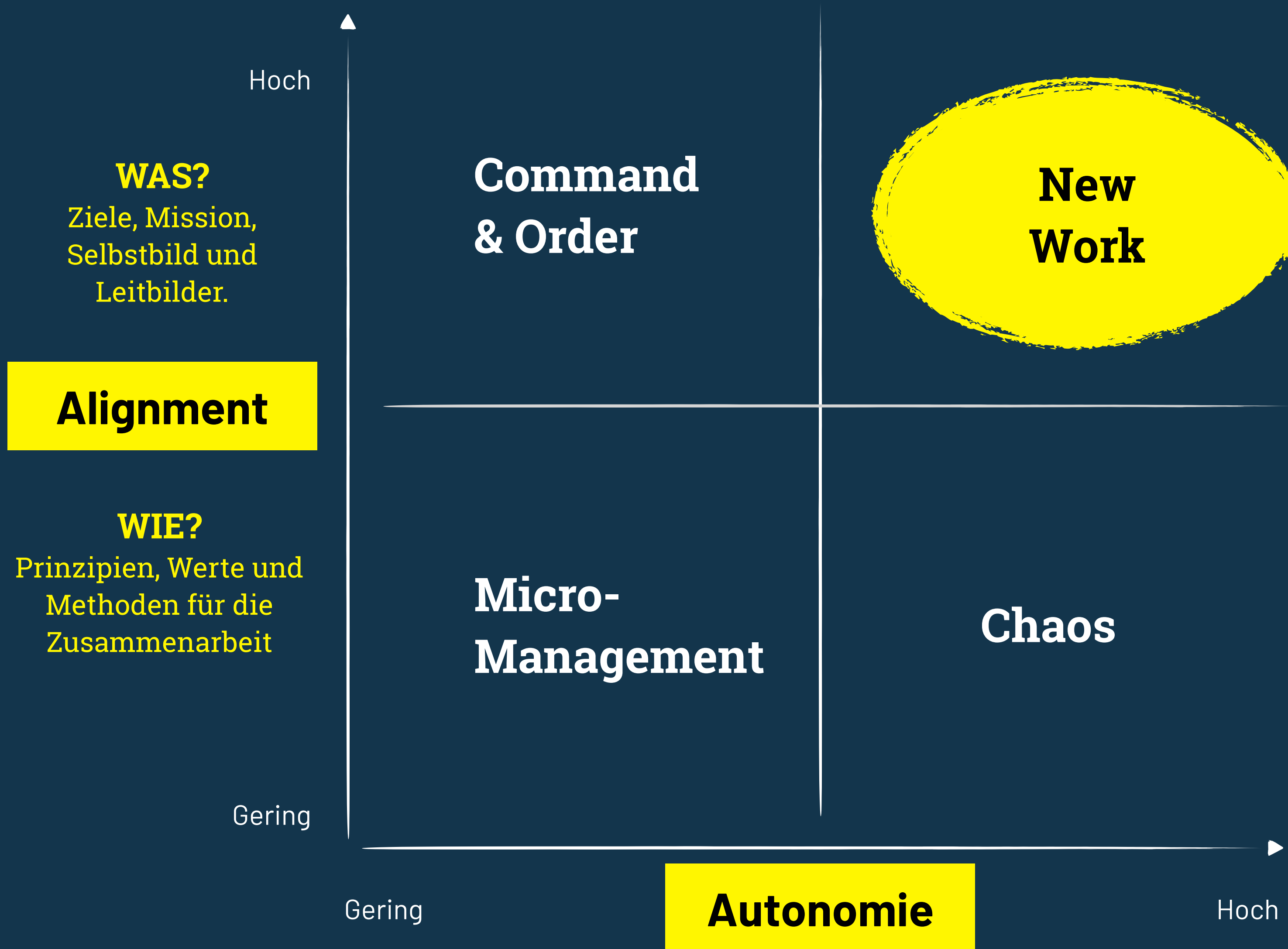
New Work

bzw. kontinuierliches Lernen



Agil = Explorativ und iterativ





WAS?
Ziele, Mission,
Selbstbild und
Leitbilder.

Alignment

WIE?
Prinzipien, Werte und
Methoden für die
Zusammenarbeit

Gering

Autonomie

Hoch

**Command
& Order**

**New
Work**

**Micro-
Management**

Chaos

New Work =

Grad der Anpassungsfähigkeit

X

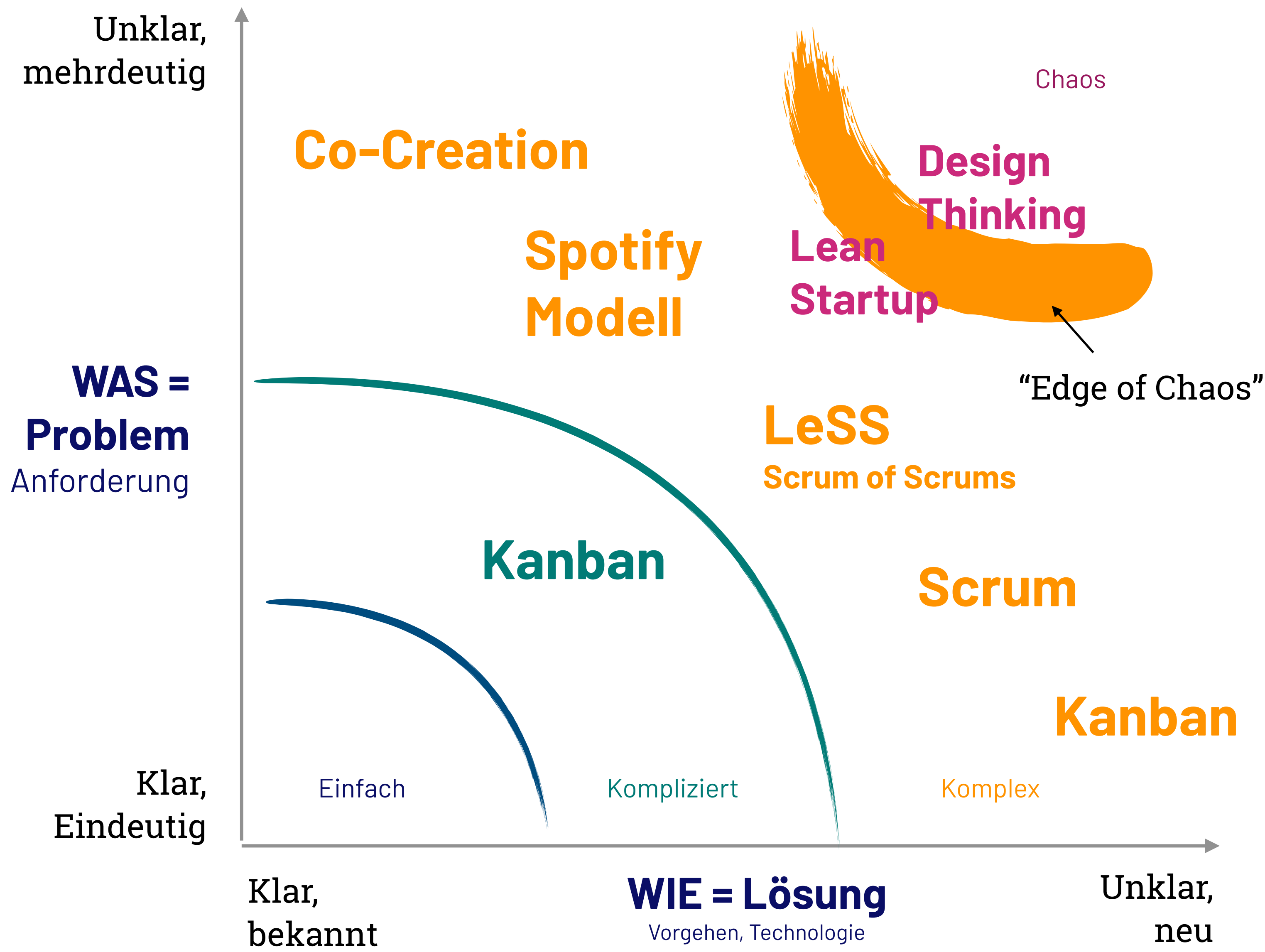
Geschwindigkeit

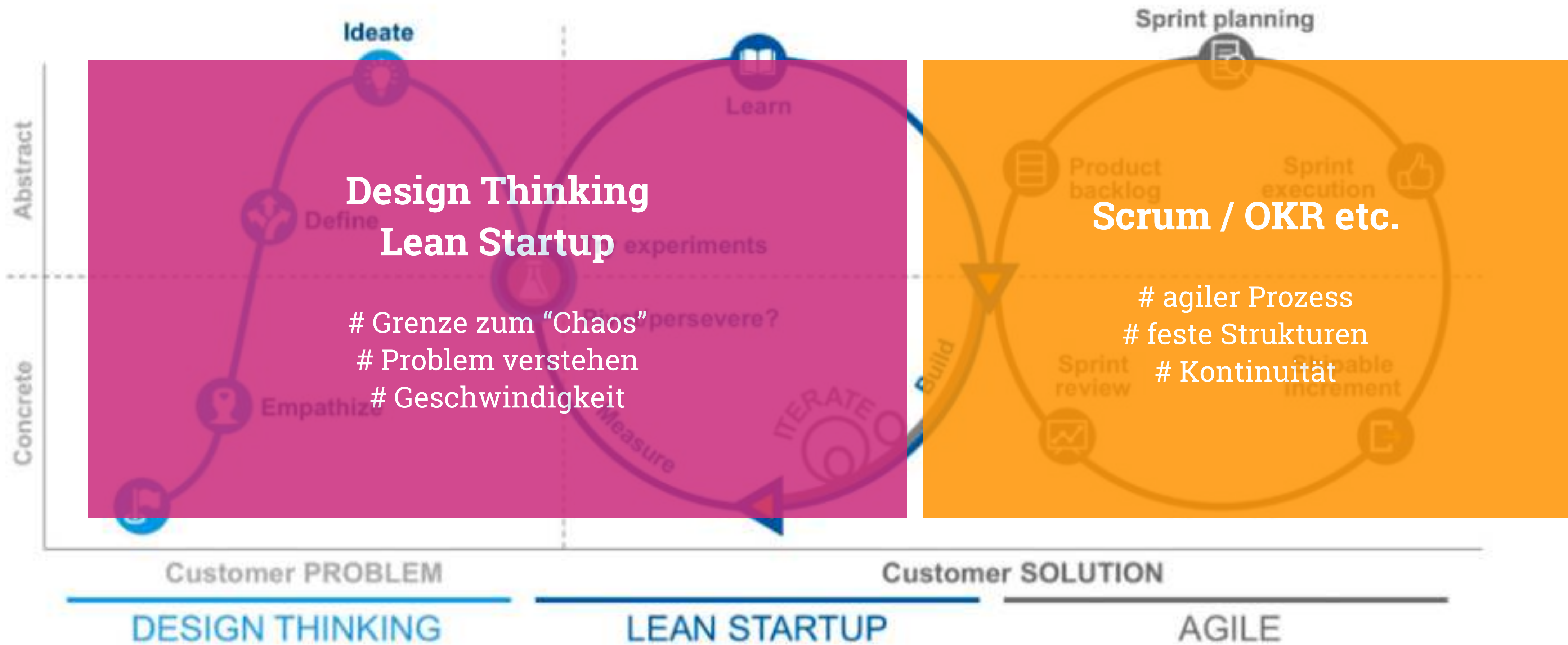
X

Synchronisation

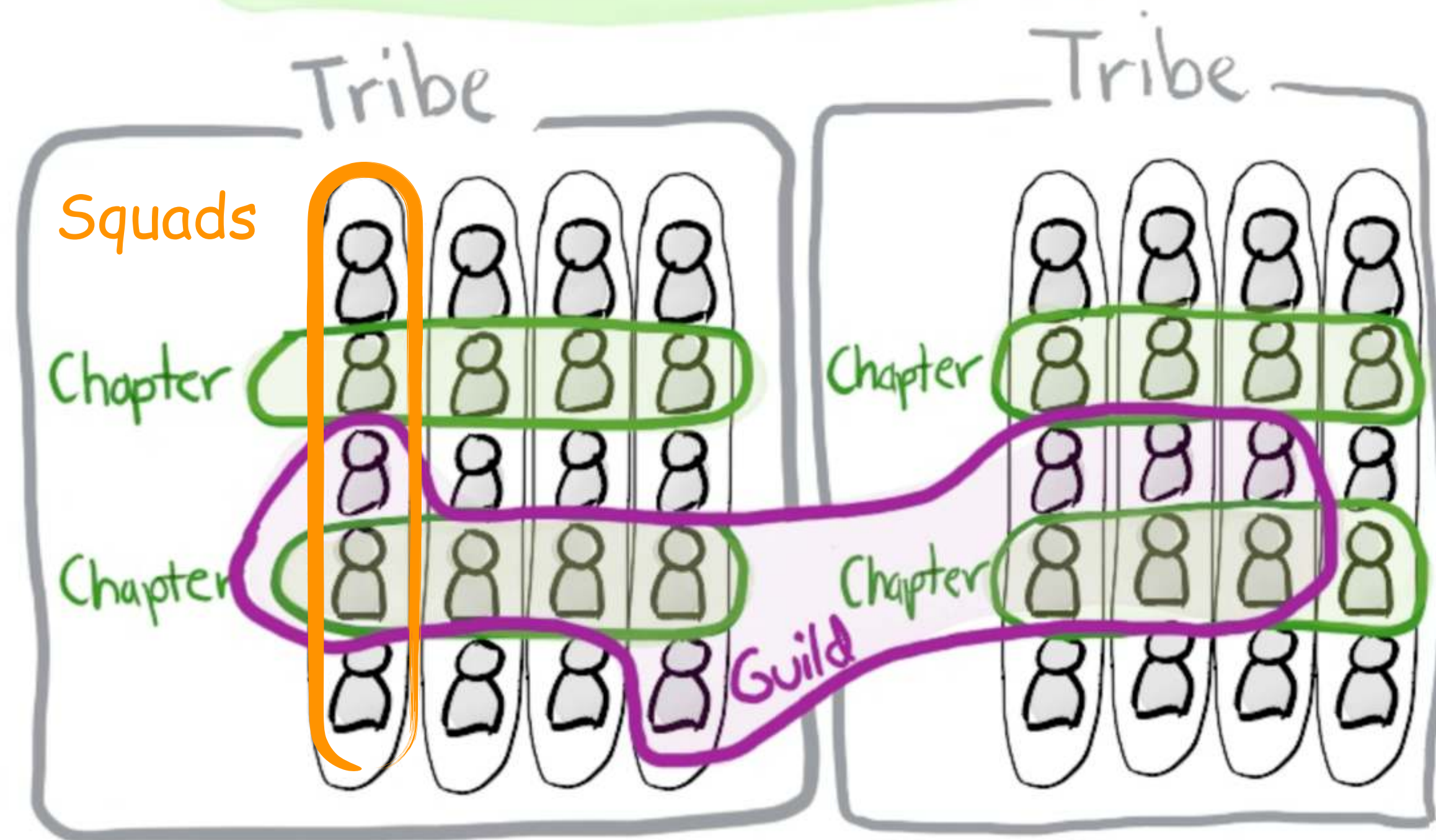
Was "New Work" ausmacht

- End-to-End Denken, Organisation in Wertströmen, "Design against Demand" und Customer Journeys statt in funktionalen AbTEILungen.
- Dezentrale Entscheidungen statt zentraler Steuerung.
- Selbstorganisation und Selbstverpflichtung statt "Kontrolle" oder "Koordinierende Rollen" (der Qualitätsmanager des Qualitätsmanagers).
- Strukturiertes Lernen und das Streben nach (organisatorischer) Perfektion.
- Fokus auf Ziele, Visionen und Werte statt auf "Top Line, Profit und Kosten".
- Strukturen, Prozesse und Regelwerke, die Kommunikation fördern und Information fließen lassen.





Community > Structure

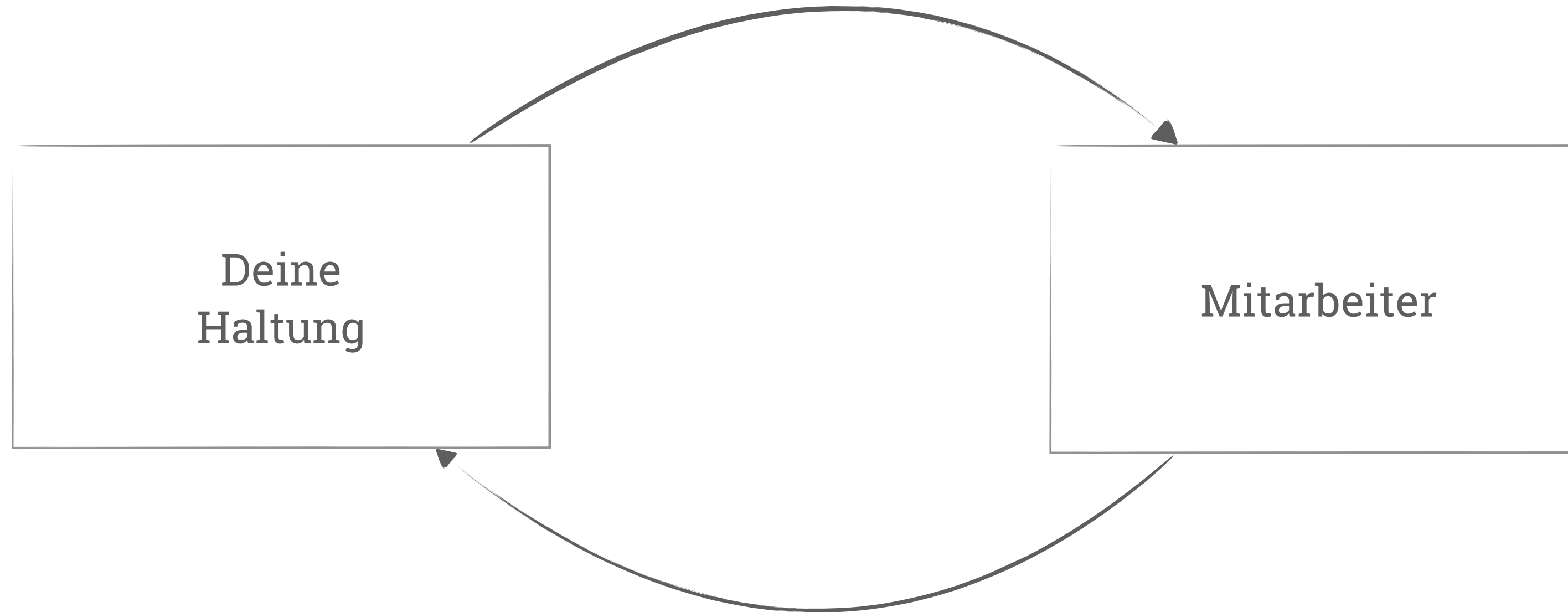


Spotify Modell

- **Tribes** – Org Einheiten, mehrere Squads (150 Personen)
- **Squads** – Teams (8 -10 Personen)
- **Chapter** - Fachliche Zusammenschlüsse, "klass. Linie"
- **Guilds** - Freiwillige Communities und Arbeitskreise

Theorie Y

Theorie X



Verhalten X

Verhalten Y

Führung ohne Anführer

- Servant Leadership: Führen als Dienst und freiwillige Entscheidung des Geführten
- Vorbild statt Führungskraft
- Vom “Answer-Guy/Girl” zum “Question-(Wo)Man”
- Loslassen und Selbstbestimmung aushalten
- Mehrdeutigkeiten akzeptieren
- Unvollständige Information als “default”

Abschluss

Zusammenfassung

1. Innovation im Management: Vom Kutschbock ins Elektroauto der neuen Arbeitswelt.
2. Komplexität ist nicht planbar, best practices oder umfangreiche Analyse helfen nicht.
3. Lass los.
4. Mehr Selbstbestimmung, weniger Kontrolle.
5. Schaff deine AbTEILungen ab.
6. Fang heute an: Sei Theorie Y.

dno.de/news



Danke

Andreas Diehl
andreas@dno.de
www.dno.de