

Markus Schwemmler, Jaakko Johannsen

## Organisationsanalyse

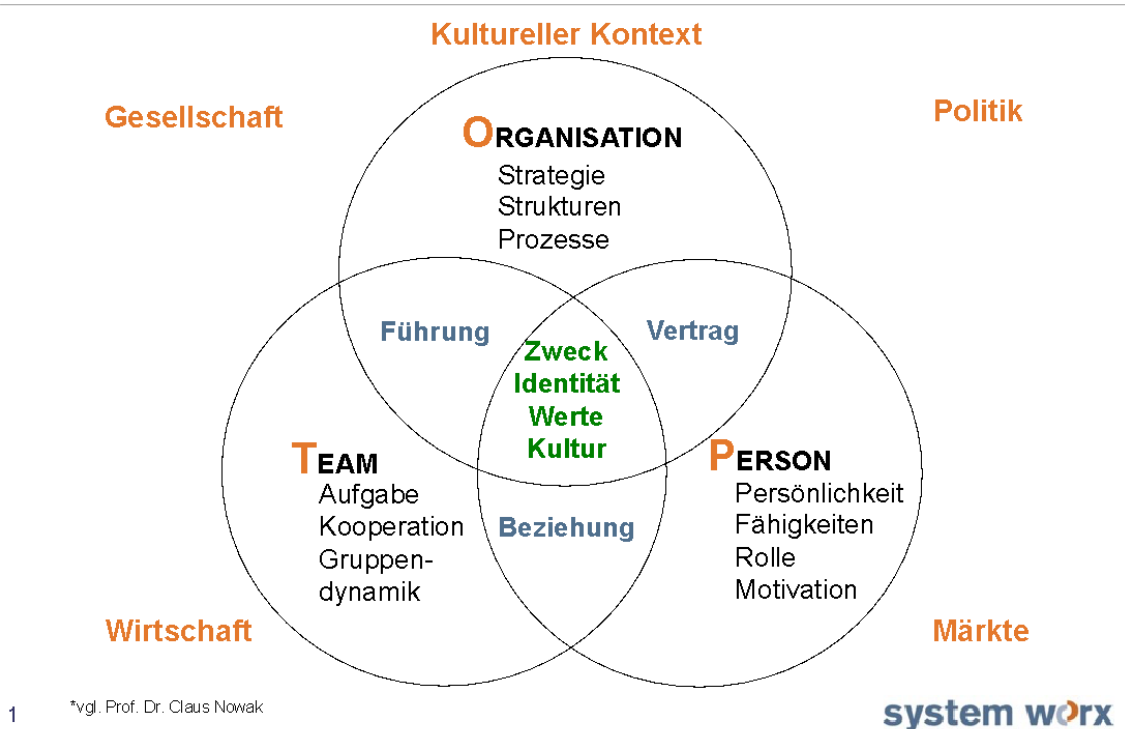
new worx

### Einleitung

Viele Organisationen beschäftigen sich mit den Elementen von New Work. Wenn in einer Organisation New Work tragfähig eingesetzt werden soll, dann bietet die folgende Organisationsanalyse die Möglichkeit sich strukturiert und systematisch damit auseinanderzusetzen.

Als Grundlage dafür dient das **TOP Organisationsmodell**:

### TOP – Organisationsmodell\*



Das TOP Modell verdeutlicht die Wechselwirkungen zwischen den Bestandteilen einer Organisation in ihrem Kontext der Märkte, der Kultur, der Gesellschaft und in wirtschaftlichen Bezügen. Es ermöglicht einen ganzheitlichen Blick und vereinfacht die Gestaltung von Entwicklungsinterventionen. In diesem Sinne ist es auch zur Grundlage der 'new worx-Organisationsanalyse' geworden und dient als konzeptioneller Hintergrund, um die

Wirkungsweise von New Work zu erklären. In diesem Beitrag möchte ich New Work vor dem Hintergrund des TOP Modells erklären.

## Kontext

Jede Organisation existiert in einem Kontext ihrer Zeit. Bedeutsam sind z.B. gesellschaftliche, politische und Länderkultur-spezifische Einflüsse. Eine Organisation, deren freie Entfaltung wenig reguliert ist und die in großer Freiheit agieren kann (z.B. im Kontext der sozialen Marktwirtschaft in Europa oder der freien Marktwirtschaft der USA), wird sich anders entfalten, als eine Organisation, die mit kulturellen Restriktionen umgehen muss (Beispiel: sozialistische Marktwirtschaft in China oder im staatlichen Monokapitalismus in Russland). Die kulturelle Prägung der Länder- oder gar Regionalkulturen haben auch einen großen Einfluss auf die Organisationen und die Menschen darin. Ein Beispiel ist die Zuschreibung der weltweit vermuteten Qualität hinter dem Label „Made in Germany“. Eine Organisation bewegt sich immer gleichzeitig auf verschiedenen Märkten: Da wären natürlich die Kunden einer Organisation, die funktional von den Produkten und Services profitieren. Ein weiterer Markt ist der des Kapitals, der für die Unternehmensfinanzierung entscheidend ist. Auch der Personalmarkt ist wichtig, der einer Organisation Talente und Arbeitskraft zur Verfügung stellt. Eine Organisation ist jedoch immer auch Kunde von verschiedenen anderen Organisationen und bewegt sich als Einkäufer und damit als Produkt- bzw. Servicenehmer. Damit kann jede Organisation in ihrer Funktion auch als ein Bindeglied zwischen unterschiedlichen Märkten gesehen werden, was sich wiederum in ihrer eigenen Organisationskultur ausdrückt.

## Perspektive Organisation

„Eine Organisation (griechisch: Werkzeug) ist ein Homonym (= Wort mit verschiedenen Bedeutungen), das sich allgemein mit ‚Bewerkstelligung‘ übersetzen lässt (Zitat: Wikipedia 2019). Wortwörtlich kann man Organisation als eine „Ansammlung von Organen“ verstehen, die zu einem lebensfähigen Ganzen zusammengesetzt sind. Das Verb „organisieren“ weist darauf hin, dass hier etwas „planmäßig aufgebaut“ zu sein scheint. Es gibt implizite und explizite Wirklichkeitskonstruktionen (schriftlich oder in den Köpfen von Menschen), die einen sinnvollen Aufbau ermöglichen. Es werden nach ihrem Zielsystem sogenannte „Profit-Organisationen“ von „Non-Profit-Organisationen“ unterschieden. Profit-Organisationen wird die Erbringung von Sach- und Dienstleistungen oder auch eine wesentliche Außenwirkung zugeschrieben, während sich Non-Profit Organisationen mit der „Veränderung von Menschen“ beschäftigen.

Die Organisation existiert zwar, weil Personen darin enthalten sind (eine Organisation ohne Menschen ist momentan noch nicht denkbar), existiert jedoch formal unabhängig davon und entwickelt eine eigene Dynamik. Die Organisation wird anhand ihrer Artefakte sichtbar, bleibt jedoch an vielen Stellen abstrakt und anonym. Bilder von Organisationen zeigen deren Aufbauorganisation (Struktur z.B. in einem Organigramm) und deren Ablauforganisation (Prozesse). Die Strategie gibt Richtung und Leitplanken für die Entwicklung vor.

## Perspektive Personen

Personen sind Mitglieder von Organisationen, d.h. sie erleben dort Zugehörigkeit. Formal regelt ein Vertrag die Zugehörigkeit und das Geben von Arbeitskraft vs. das Nehmen von Geld, Zugehörigkeit und Status. Ein informeller oder „seelischer“ Vertrag existiert jedoch auch zwischen Mensch und Organisation. Er beinhaltet, inwieweit ein Mensch sich innerlich an der Organisation beteiligen will. So ist es denkbar, dass jemand seinen äußeren Vertrag erfüllt, ohne sich innerlich an das Unternehmen gebunden zu fühlen. Besonders deutlich wird dies bei Phänomenen wie „innerer Kündigung“. New Work hat zum Ziel diesen inneren Vertrag aufzuwerten, in dem der Mensch nicht nur als Mittel zum Zweck in der Organisation ist, sondern möglichst als ganze Person mit seinen Neigungen und Potenzialen gesehen wird. Jede Person füllt Rollen in der Organisation aus. Die Idee von New Work ist, dass Menschen ihre Fähigkeiten mit hoher Motivation und Einbringen ihrer Persönlichkeit individuell entwickeln.

## Perspektive Team

Organisationen mit mehr als einer Person bilden mindestens Verantwortungsgemeinschaften (ein Begriff von Bernd Schmid) oder auch Teams. Nur durch Zusammenarbeit sind alle anfallenden Aufgaben zu bewerkstelligen. Teams bestehen aus Menschen, die aufeinander in ihren Rollen bezogen sind. Dieses professionelle „aufeinander bezogen sein“ bestimmt die Leistungsfähigkeit von Teams mehr als die Einzelleistungsfähigkeit der Personen. New Work hat zum Ziel, dass sich Menschen besser miteinander verbinden. Das stärkt sowohl die Leistungsfähigkeit, als auch die Resilienz. In Teams muss Arbeit verteilt und koordiniert werden. Die Verteilung und Koordination ist dabei die Aufteilung des Teams und weniger ein Disponent. Die Bedeutung von „Auto-nomie“ ist „selbst-sein“ und so werden Teammitglieder als vollwertige erwachsene Personen anerkannt, die aus freien Stücken ihren Teil zum gemeinsamen Gelingen beitragen. Dieses Menschenbild prägt dann auch die Gruppendynamik, die weniger Kommando und Kontrolle vorsieht, sondern mehr Transparenz und freiwillige Beiträge ermöglicht. Führung ist im TOP-Modell die Funktion, die Teams mit der Gesamtorganisation verbindet und für Team übergreifende Koordination sorgt bzw. auch Friktionen zwischen Teams beseitigt. Die Aufgabe von Führung ist auch die Anbindung von Teams an das große Ganze, die Strategie, die Optimierung von Strukturen und Prozessen.

## Perspektive Kultur

Alle beschriebenen Elemente einer Organisation im TOP-Modell kulminieren in der Kultur. Organisation bringt sie hervor, bietet den Platz dafür. Nur die bloße Existenz einer Organisation definiert die Kultur lediglich als Rahmen. So haben rechtliche Rahmenbedingungen Auswirkungen auf die Kultur. Als Beispiel ist es auch wichtig, ob Personen in Organisationen auch Eigentümer sind, oder nicht, oder ob Rollen in der Organisation mit besonderer Verantwortungsübernahme aus rechtlicher Sicht einhergehen z.B. die besondere Verantwortung (Haftung) eines Geschäftsführers einer GmbH oder eines Vorstandes in einer AG. Führung hat die besondere Aufgabe Kultur im Sinne der

Organisation zu gestalten. Teams entwickeln immer ihre eigene Kultur im Rahmen einer herrschenden Organisationskultur und Personen bringen ihre kulturelle Prägung und auch

ihre Präferenzen mit in die Organisation und die Teams. Die kollektive Beziehungsgestaltung im Sinne von gelebten Werten ist ein wesentlicher Teil von Kultur. Und innere und äußere Verträge mit der Organisation prägen die Erwartung an Verhalten. Die Kultur in Unternehmen wird also durch viele Einflüsse gespeist. Umgekehrt kann man sagen, dass Kultur den größten Hebel zu Veränderungen in Organisationen darstellt. Durch die starke Wechselwirkung mit allen anderen Perspektiven ist Kultur jedoch nicht wie ein Prozess oder eine Struktur linear „managebar“, was viele Manager von Kulturentwicklung abhält. Neue Arbeit bzw. New Work sieht Kultur nicht nur als zufälliges Ergebnis, sondern als wesentlichen Kern einer Organisation, den es aus allen Perspektiven zu gestalten gilt.

### Lernprozesse als Grundlage von Veränderung

New Work erweckt den Eindruck als müsse man einmalig alles erneuern und dann wäre man angekommen. New Work ist jedoch eher ein kontinuierlicher Gestaltungs- und Lernprozess, der Bedürfnisse aus Sicht der Personen mit denen von Teams und der Organisation ausbalanciert. Das TOP Modell kann an dieser Stelle dazu beitragen Missverständnisse aufzulösen. New Work stellt nicht die Person in den Fokus, sondern das Menschliche. Die Kernfrage ist, auf welche menschengerechte Art und Weise Personen in Teams einen Beitrag zur Wertschöpfung der Organisation beitragen können. Auf diesem Weg zur erneuerten Arbeit braucht es Lernen auf allen Ebenen: Die lernende Organisation bekommt auf diesem Wege wieder mehr Aufmerksamkeit. Methoden und Werkzeuge zu Lernen im Team sind integraler Bestandteil von modernen Arbeitswelten. Wir als Personen sind sowieso gefordert unsere Fähigkeiten ständig zu entwickeln und auch unsere Persönlichkeit muss mit dieser Entwicklung Schritt halten. Menschliche Lernprozesse orientieren sich nicht am Potenzial einer veränderten Vorgehensweise, sondern am realen Erleben. Das gilt insbesondere für alles was mit New Work zu tun hat. In diesem Sinn reduzieren frühe oder anhaltende Misserfolge die Wahrscheinlichkeit von echter Veränderung aus den Mitarbeitern heraus und erhöhen die Anforderung an die Führungskräfte (Orientierung durch Erwartungen und Ableitung von Konsequenzen). Wer neue Arbeit sinnvoll etablieren möchte, der sorgt für eine Folge von kleinen Erfolgen, statt von heute auf morgen alles umzustellen. Wenn New Work als Veränderung in einer Organisation nachhaltig etabliert werden soll, dann wird sich diese zunächst bei einzelnen handelnden Personen und dann auf Team-Ebene einstellen. Die Organisation kann dafür einen guten Rahmen bereitstellen, in dem die neue Arbeit ihren Platz findet und gedeihen kann, weil die Ausstattung zum Vorhaben passt.

## Start with WHY: Welche guten Gründe gibt es für die Etablierung von New Work?

**Purpose-Orientierung:** Bei jeder Handlung ist die Frage nach dem „Warum“ geboten und sollte den Beteiligten so beantwortet werden, dass andere sich darauf beziehen können und Sinn als Einladung verstehen, sich zu beteiligen. Die kleine Schwester vom Sinn ist Relevanz und dient in pragmatischen Alltagssituationen als Kompass.

Wie kann **Purpose** eine new work Perspektive in der Organisation sein?

**Ökonomie-Orientierung:** Bei New Work geht es um Arbeit und diese hat neben dem Sinn, der sich auf die Gesellschaft, die Ökologie, Andere oder auch einen selbst beziehen kann, meist auch einen Zweck. Arbeit sollte dem Einzelnen ermöglichen, seinen/ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Die Veränderung von Arbeit sollte dies nicht als eine relevante Perspektive aus dem Auge verlieren.

Wie kann **sinnvolles Wirtschaften** eine new work Perspektive in der Organisation sein?

**Lern- und Entwicklungsorientierung:** Das Augenmerk wird auf den Prozess und seine Entwicklung und kontinuierliche Veränderung gelegt. Entwicklungsorientierung gibt eine Richtung in der Zeit vor. Im Verlauf, also der Durchführung, sollte Lernen und Entwicklung implizit und explizit mit Formaten, Reflexionsschleifen usw. angelegt sein.

Wie kann die **Lern- und Entwicklungsorientierung** eine new work Perspektive in der Organisation sein?

**Beteiligungsorientierung:** New Work-Impulse können nicht für andere gedacht und umgesetzt werden. Von Beginn an braucht es eine sinnvolle Einbeziehung der Beteiligten, denn weder Sinn noch Lernen und Entwicklung können stellvertretend von anderen oder für andere geleistet werden. Sie benötigen Ko-Konstruktion in und durch Beziehungen und Einbezug.

Wie kann die **Beteiligungsorientierung** eine new work Perspektive in der Organisation sein?

**Steuerungsorientierung:** Gerade damit Selbstorganisation (z.B. mit Fokus auf Beteiligung) funktioniert, braucht es relevantes und angemessenes Steuerungshandeln. Rahmen müssen gesetzt oder mindestens angeboten werden. Prozesse brauchen Moderation und immer wieder braucht es auch Führungshandeln im Sinne eines Steuerungsimpulses, um Entscheidungen herbeizuführen, um Prinzipien zu berücksichtigen und um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Wie kann **Steuerungsorientierung** eine new work Perspektive in der Organisation sein?

**Co-Kreation:** Wenn Neues entstehen soll, also schöpferische und kreative Qualitäten gefragt sind, braucht es eine gute Form der Hinwendung zum Anderen. In der Zusammenarbeit bei New Work geht es um gemeinsame, kreative Prozesse und individuelle kreative Prozesse in Gemeinschaft. Diese schöpferische, emergente Qualität ist als Prinzip in Vorgehensweisen im Rahmen von New Work zu beachten.

Wie kann **Co-Kreation** eine new work Perspektive in der Organisation sein?

## Kultur: Zweck, Identität, Werte

Wozu gibt es die Organisation?	
Welche Identität bzw. Identitäten haben die Organisationsmitglieder?	
Wie sehen Sie sich selbst?	
Wie werden Sie von außen gesehen?	
Was sind die kollektiven Werte der Organisation?	
Wann ordnet man sich ein? Gegen was darf man nicht verstoßen?	

Inwieweit unterstützt die aktuelle Kultur bzgl. Zweck, Identität, Werte den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--



## Kultur: Geschichten, Ereignisse, Muster

Welche Geschichten repräsentieren die Kultur der Organisation?	
Welche typischen Ereignisse sind charakteristisch für die Kultur?	
Welche Muster tauchen immer wieder auf?	
In welcher Art und Weise ist die Organisation für die Mitarbeiter da? Woran wird das spürbar?	
In welcher Art und Weise sind die Mitarbeiter für die Organisation da? Woran wird das spürbar?	

Inwieweit unterstützt die aktuelle Kultur bzgl. der Geschichte, Ereignisse und Muster den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--

## Organisation: Strategie

<p>In welchem Reifegrad befindet sich die aktuell gültige Strategie? Ist sie vorhanden? Bekannt? Wie wird sie genutzt? Wie wird sie gelebt?</p>	
<p>Welchen Stellenwert hat der Mensch in dieser Strategie?</p>	
<p>Wie wird das „Warum“ der Organisation beschrieben? In welcher Beziehung steht das „Warum“ der Mitarbeiter dazu (Überdeckung oder Diskrepanz)?</p>	
<p>In welcher Weise berücksichtigt die Strategie Potenzialorientierung und Entwicklung von Personen?</p>	
<p>In welcher Weise wird die Art und Weise der heutigen und zukünftigen Leistungserbringung in der Strategie beschrieben?</p>	

Inwieweit unterstützt der aktuelle/bisherige Umgang mit Strategie den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--

## Organisation: Struktur

<p>Wie ist das Verhältnis von Hierarchie zu Netzwerk bezogen auf die Steuerung von Arbeitsprozessen? Streng hierarchisch geordnet? Netzwerkorganisation? Gemischt? Hybride Organisationsformen?</p>	
<p>Welche räumliche Infrastruktur bietet das Unternehmen? Wie sehen Räume aus? Was ist das führende Prinzip bei der Arbeitsplatzgestaltung?</p>	
<p>Gibt es für unterschiedliche Arbeitserfordernisse eine ausreichende Anzahl an wählbaren Alternativen z.B. Rückzugsräume, Kreativräume, Besprechungsräume, Arbeitsplätze?</p>	
<p>Wie sieht die technische Ausstattung aus? Stehen den Mitarbeitern grundsätzlich moderne Arbeitsmittel zur Verfügung? Wie wird die Nutzung vermittelt und im Alltag organisiert?</p>	
<p>Wie wird der Arbeitsort geregelt? Sind Arbeitsplätze räumlich vorgegeben oder gibt es auch Remote oder Home Office?</p>	
<p>Wie wird Arbeitszeit geregelt? Vorgegebene Arbeitszeiten? Kernarbeitszeit? Vertrauensarbeitszeit? Anpassung an Zeitzone notwendig?</p>	

Inwieweit unterstützt die aktuelle Struktur/ Infrastruktur den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--

## Organisation: Prozesse

<p>Wie sind Arbeitsabläufe beschrieben und wie werden die Abläufe eingehalten?</p>	
<p>Wer ist für die Einhaltung von Arbeitsabläufen verantwortlich? Was passiert bei Abweichungen?</p>	
<p>Wer verantwortet Arbeitsprozesse? Wie können Abläufe verändert werden? Wie wird darüber kommuniziert?</p>	
<p>Welchen Spielraum haben Mitarbeiter?</p>	
<p>Wie werden Entscheidungen getroffen und kommuniziert?          Einer entscheidet? Veto der Hierarchie?          Gemeinsam entscheiden? Entscheiden lassen? Mehrheit oder Konsent?</p>	

Inwieweit unterstützen die aktuellen Prozesse den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--

## Team: Aufgaben

Wie werden Aufgaben in Verantwortungsgemeinschaften definiert bzw. verteilt?	
Wer ist verantwortlich für die verlässliche Bearbeitung von Aufgaben?	
Was passiert, wenn Aufgaben nicht erledigt werden?	
Wer ist verantwortlich dafür, wie Aufgaben erfüllt werden?	
In welcher Art und Weise wird sichergestellt, dass der Sinn jeder Aufgabe klar ist?	
Wie wird die Nutzung von Personalressourcen geregelt?	

Inwieweit unterstützt der aktuelle Umgang mit Aufgaben den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--

## Team: Kooperation

<p>Auf welche Art und Weise wird Kooperation organisiert? Zusammenarbeit an Nahtstellen, in Projekten, ad hoc, vertikal, horizontal?</p>	
<p>Wie wird Kooperation autorisiert? Zusammenarbeit nur auf Anweisung? Zusammenarbeit als Kulturelement?</p>	
<p>Wie wird das Maß an Kooperation geregelt? Über Autorisierung und Hierarchie? Wie kann man sich abgrenzen?</p>	
<p>Wie ist die Vorstellung von produktiver Kooperation? Zusammen diskutieren, dann alleine umsetzen? Gemeinsam umsetzen? Experimentieren?</p>	
<p>Wie ist der Grad an Planung? Nur was geplant und freigegeben ist, wird umgesetzt? Oder erst mal ein Prototyp und dann weiteres Vorgehen?</p>	

Inwieweit unterstützt der aktuelle Umgang bzgl. Kooperation den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--

## Team: Gruppendynamik

Hohes Maß an kontinuierlicher Bewegung vs. Aktivität nur auf Impuls?	
Hohe Dynamikunterschiede vs. gleichförmige Dynamik	
Was treibt voran, was bringt Energie?	
Was bewahrt, was hindert?	
Welche Bedeutung hat Balance für die Dynamik?	
Wie hoch ist die subjektiv wahrgenommene psychologische Sicherheit in Gruppen?	

Inwieweit unterstützt der aktuelle Umgang mit Gruppendynamik den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--

## Person: Persönlichkeit

In welcher Art und Weise werden Aspekte der Persönlichkeit in der Arbeitsweise berücksichtigt? Welcher Stellenwert hat Passung (Beispiel Genius)? Welchen Stellenwert hat Passung zwischen Aufgabenanforderung und Stärken, Talenten und Interessen der Person?	
Wie dürfen Ängste und Befürchtungen ausgedrückt werden und wie geht die Organisation damit um?	
Welchen Stellenwert hat Freude oder Spaß bei der Arbeit?	
Welche Persönlichkeitsmerkmale werden von der Organisation gefördert?	
Welche Persönlichkeitsmerkmale werden von der Organisation sanktioniert?	
Wie wird Unterschiedlichkeit gewürdigt?	

Inwieweit unterstützt der aktuelle Blick auf Persönlichkeit den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--



## Person: Fähigkeiten

<p>Welchen Reifegrad der Selbststeuerung wird von Mitarbeitern erwartet? Welcher Reifegrad ist vorhanden?</p>	
<p>Welchen Stellenwert hat Lernen in der Organisation?</p>	
<p>Wer ist verantwortlich für Lernen?</p>	
<p>Wer lernt von wem zu welchen Zeitpunkten?</p>	
<p>Wie wird über Seniorität in der Organisation nachgedacht und welche Auswirkungen hat Seniorität?</p>	

Inwieweit unterstützt der aktuelle Umgang mit Fähigkeiten den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--

**Person: Rolle**

<p>Wie und von wem werden Rollen definiert? Wie können Rolleninhaber an ihrer Rollendefinition mitwirken?</p>	
<p>Wie hoch ist die Rollenflexibilität und wie starr sind die Grenzen?</p>	
<p>Wie wird über Verantwortung nachgedacht (Verantwortungsmatrix bzw. Verantwortung für vs. Verantwortung bezogen auf)?</p>	
<p>Wie eindeutig ist Verantwortung definiert? Gibt es eindeutige Verantwortung oder überlappende Verantwortung?</p>	
<p>Rollenwechsel/Rollenwandel: Wie kommen Menschen in neue Rollen und wie stark wandeln sich Rollen?</p>	

Inwieweit unterstützt der aktuelle Umgang mit Rollen den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--

## Person: Motivation

<p>Welches Menschenbild herrscht in der Organisation? Theorie X / Theorie Y?</p>	
<p>Welchen Stellenwert hat Professionalität als Anspruch der Mitarbeiter (i.S.v. wollen wir die Besten sein?)</p>	
<p>Welchen Grad an Selbstbestimmung erleben Mitarbeiter im Unternehmen? Gibt es Möglichkeiten auch ohne konkreten Auftrag zu arbeiten? Wie können Mitarbeiter Vorschläge einbringen?</p>	
<p>Wie erleben Mitarbeiter Sinn im Unternehmen? Wird über Sinn gesprochen? Wer wird für Sinn verantwortlich gemacht?</p>	
<p>Welche Vorstellung herrscht im Unternehmen davon, wie Motivation gefördert wird und welche Instrumente werden genutzt? Wie wird Bezahlung organisiert?</p>	

Inwieweit unterstützt der aktuelle Umgang mit dem Thema Motivation den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--

## Führung

<p>Wie organisiert Führung, dass Verantwortungsgemeinschaften sinnvolle Beiträge zum Organisationsganzen leisten?</p>	
<p>Hierarchie vs. Netzwerk?</p>	
<p>Wieviel Führungsleistung wird von Mitarbeitern verlangt? Welche wird verlangt?</p>	
<p>Welche Regeln im Rahmen von Führung gibt es (z.B. Führungsleitlinien)?</p>	
<p>Wer führt und wie kommt jemand in diese Rolle z.B. AC/OC und Führungsausbildung?</p>	

Inwieweit unterstützt die aktuelle Art Führung zu leben den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--

## Vertrag

<p>Wieviel Vorgaben enthalten Verträge vs. wieviel Freiraum sichern sie zu?</p>	
<p>Wann ändern sich Verträge und welche Rituale gibt es dazu? Bsp.: Rückgabe von Führungsverantwortung, Teilzeit/Vollzeit, Besitzstandswahrung?</p>	
<p>Welcher Grad an Flexibilität bezogen auf Verträge wird im Unternehmen gelebt?</p>	
<p>Welche Vertragsarten regeln welche Zugehörigkeit im Unternehmen?</p>	
<p>Wie werden seelische Verträge verhandelt im Vergleich zu Arbeitsverträgen?</p>	

Inwieweit unterstützen die aktuellen Verträge und der Umgang mit ihnen den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--

## Beziehung

<p>Wie offen und frei sind Beziehungen im Unternehmen gestaltbar? Bsp. gibt es eine hohe Machtdistanz, können sich Adhoc Gruppen bilden, wer kann Gruppen entstehen lassen, wer muss eine Gruppe autorisieren?</p>	
<p>Wie ist das Verhältnis von informellen zu formellen Beziehungen und wie viel kreativer Freiraum ist vorhanden?</p>	
<p>Wie wird Zugehörigkeit zu Untergruppen in die Organisation deutlich? Welche Rolle spielen Fähigkeiten und Expertise dabei (z.B. Seniorität &amp; Expertise)?</p>	
<p>Wer entscheidet über Zugehörigkeit, z.B. im oder durch Bewerbungsprozesse intern oder extern, wer entscheidet darüber, dass Zugehörigkeit enden soll?</p>	
<p>Wie wird Beachtung im Unternehmen ausgetauscht, wie wird im Unterschied dazu Anerkennung gegeben?</p>	

Inwieweit unterstützen die aktuellen Beziehungen und der Umgang mit Zugehörigkeiten den Entwicklungsimpuls New Work aufzunehmen?

<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> ein bisschen	<input type="checkbox"/> teils/teils	<input type="checkbox"/> erheblich	<input type="checkbox"/> außerordentlich
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--

**Autoren:**



**Markus Schwemme**

Diplom-Psychologe

Gründer, Gesellschafter und Partner bei system worx  
Lehrender am system worx Institut

E-Mail: [markus.schwemme@system-worx.com](mailto:markus.schwemme@system-worx.com)



**Jaakko Johansen**

Diplom-Psychologe

Gründer, Gesellschafter und Partner bei system worx  
Lehrender am system worx Institut

E-Mail: [jaakko.johansen@system-worx.com](mailto:jaakko.johansen@system-worx.com)

Website: [www.system-worx.com](http://www.system-worx.com)