

Götz Piwinger

# New Work für Praktiker

Das unverzichtbare Handbuch für die  
Personal- und Organisationsentwicklung



SCHÄFFER  
POESCHEL

# **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

New Work für Praktiker



Götz Piwinger

# **New Work für Praktiker**

Das unverzichtbare Handbuch für die Personal- und  
Organisationsentwicklung

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5119-2      Bestell-Nr. 10595-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-5120-8      Bestell-Nr. 10595-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5121-5      Bestell-Nr. 10595-0150

Götz Piwinger

**New Work für Praktiker**

1. Auflage, November 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Pixel-Shot, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Traudl Kupfer, Berlin

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group



---

## Editorial

New Work hat sich als Inbegriff des digital geprägten Arbeitens etabliert. Mit der Verfügbarkeit des mobilen Internets und cloudbasierter Anwendungen kann sich das Rudelverhalten und das Verhalten jedes Einzelnen ändern – und tut es auch. Im Vordergrund stehen neue Wertesysteme und kompetenzorientiertes Handeln.

Das eigenverantwortliche Handeln auf Basis von Werten fügt die Zahnräder eines Unternehmensurwerks in jedem Projekt neu zusammen. Mit zunehmender Übung gelangen diese Kulturelemente in den Arbeitsalltag und die Unternehmen werden agiler; damit meine ich, dass Veränderungen leichter bewältigt werden können. Die Reaktion in Krisensituationen, wie sie bisher war, wird zur Aktion und Wachstumschancen können schneller erkannt und genutzt werden.

Vor allem aber steht die Förderung der Teams im Vordergrund. Genauso wie die Kundenzufriedenheit schonungslos zu messen ist, so gilt dies auch für die 360-Grad-Messung der Teamzufriedenheit. Die Konsequenz aus »New Work« ist die »lernende Organisation«.

Dabei müssen wir tatsächlich feinsinnig unterscheiden, dass Lernen die aktive Schwester von Lernfähigkeit (Organisationsintelligenz) ist, denn die reine Lernfähigkeit, ohne Aktivierung, bringt nicht zwangsläufig Innovationen als Resultat. Genau wie wir bei Kompetenz nicht von »Verhalten«, sondern von »Handeln« sprechen müssen, gilt dies gleichermaßen für das zentrale Thema Lernen. Um im Unternehmen eigenverantwortlich handeln zu können und auch zu dürfen, müssen passende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dazu werden Methoden und Systeme in Einklang gebracht. Das digitale Merkmal »Sharing« soll Einzug in die Unternehmenskultur finden. Es muss uns gelingen, dass »Wissen zu teilen« als positive Empfindung erlebt wird.

In diesem Praxishandbuch geht es darum, diese Ziele mit überschaubarem Aufwand nachhaltig in die Praxis umzusetzen. Erstmals wird hier der New Work Action Plan als Handlungswerkzeug für die Praxis vorgestellt. New Work ist eine spannende und motivierende Gemeinschaftsaufgabe, ein Spiel für beliebig viele Spieler jeden Alters, wobei jeder Einzelne und auch das Ganze täglich mit Freude besser wird.

Im Übrigen haben wir uns bei der Genderfrage aufgrund nichtexistierender einheitlicher Regelungen für die Schreibweise »Mitarbeiter« entschieden. Damit beschreiben wir der Vereinfachung halber stellvertretend alle Geschlechtertypen und distanzieren uns ausdrücklich von jeder Diskriminierung.

New Work ist ein vielschichtiges Thema. Um es ganzheitlich zu verstehen und umsetzen zu können, ist es sinnvoll, dieses Buch auch komplett zu lesen. So können Sie den Masterplan am



Ende der Ausführungen nachvollziehen und in der Praxis anwenden. Wir haben versucht, so ausführlich wie nötig und so kompakt wie möglich zu sein. Der Lohn dafür ist, dass Sie, liebe Leser, dann zur Gruppe der wahren New Work People gehören werden.

Ich danke meinen Co-Autoren Petra Richard, Prof. Dr. Hans-Günter Lindner, Prof. Dr. Matthias Gouthier und Niklas Zilles sowie Prof. Dr. Werner Sauter und Roman Sauter für ihre »Herzblut-Beiträge«, denn es ist an der Zeit, Konventionen und Tabus hinter uns zu lassen und in einer klaren Sprache zu überzeugen. Außerdem danke ich meiner Assistentin Janina Krein für die Bearbeitung der Texte und Sarah Runkel für die Erstellung der Grafiken.

Lassen Sie uns mutig sein!  
Götz Piwinger

---

# Inhaltsverzeichnis

Editorial .....	7
Abbildungsverzeichnis .....	11
<b>1 Was ist New Work? .....</b>	<b>13</b>
<i>Götz Piwinger</i>	
<b>2 Die Bedeutung von Werten .....</b>	<b>19</b>
<i>Götz Piwinger, Petra Richard, Roman Sauter, Werner Sauter</i>	
2.1 Wertemanagement am Beispiel KODE®W .....	20
2.2 Werteerfassung mit KODE®W .....	28
2.3 Organisationales Wertemanagement, Entwicklung und Kommunikation .....	33
2.4 Himmelsblick der Führung auf die individuelle Wertebetrachtung .....	40
<b>3 Ein strategischer Anker namens Kompetenz .....</b>	<b>55</b>
<i>Götz Piwinger, Roman Sauter, Werner Sauter</i>	
3.1 Kompetenzmanagement mit KODE® und KODE®X .....	57
3.2 Wie werden Kompetenzen gemessen? .....	69
3.3 Gezielte Kompetenzentwicklung .....	73
<b>4 Lernen als Teil der Arbeit .....</b>	<b>83</b>
<i>Hans-Günter Lindner, Götz Piwinger, Roman Sauter, Werner Sauter</i>	
4.1 Führungskräfte als Mentoren und Entwicklungspartner .....	88
4.2 Vom Trainer zum Lernbegleiter .....	96
4.3 Hochschule und New Learning – ein Widerspruch? .....	106
<b>5 Information-/Knowledge Management: Workflow und Fundament .....</b>	<b>121</b>
<i>Götz Piwinger</i>	
5.1 Knowledge Management, das gemeinsame Gedächtnis .....	122
5.2 Der Knowledge Management Action Plan .....	123
<b>6 Service Excellence .....</b>	<b>127</b>
<i>Götz Piwinger, Matthias Gouthier, Niklas Zilles</i>	
6.1 Interne Service Excellence – Reifegradmodell für Fachabteilungen .....	130
<b>7 Beyond Personalentwicklung .....</b>	<b>145</b>
<i>Götz Piwinger</i>	
7.1 Mitarbeitergespräche .....	146
7.2 Betriebswirtschaftliche Betrachtung .....	147

<b>8</b>	<b>Unternehmenskultur – das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile</b> .....	<b>149</b>
	<i>Götz Piwinger, Petra Richard</i>	
8.1	Das Gehirn als Vorbild für die Unternehmenskultur .....	156
<b>9</b>	<b>Der Masterplan</b> .....	<b>161</b>
	<i>Götz Piwinger</i>	
9.1	Die drei Module des New Work Management Action Plan .....	163
9.2	Knowledge Sharing, Unternehmenskultur und Dokumentenmanagement .....	167
9.3	Motivation für die New-Work-Transformation .....	171
	Begriffe und Definitionen .....	173
	Literaturverzeichnis .....	175
	Über die Autoren .....	183