



Alchimedus® Management GmbH  
Schlegelstraße 7 | 90491 Nürnberg  
Tel. +49 911 956663-0 | Fax +49 911 956663-69  
sekretariat@alchimedus.com | www.alchimedus.com

## // EDITORIAL

### Fokus Workability

Verehrte Leserinnen und Leser,

vier Mega Trends haben wir Ihnen für das Jahr 2022 angekündigt. Compliance, Digitality, Workability und Strategic Ability. Diese Trends erachten wir für die wesentlichen Themen, mit denen sich Unternehmerinnen und Unternehmer zu beschäftigen haben, um ihren unternehmerischen Erfolg sicherzustellen und vielleicht noch einen Schritt voraus zu sein. Unsere beratenden Kompetenzen haben wir demnach voll und ganz auf diese Trends abgestimmt.

Diese Edition des BCN-Journals gibt Ihnen Einblick in den Bereich Workability. Wir gehen der Frage nach, was ein Unternehmen zu einem Ort macht, an dem Menschen gerne arbeiten und ihre Fähigkeiten zur Entfaltung bringen.

Die Schlagworte lauten Resilienz, Agilität, Homeoffice, Digitalisierung, Gesundheitsmanagement, Benefits, Vereinbarung von Familie und Beruf, Arbeitgebermarke, Employer Marketing, Active Recruiting u.v.m. Für den Gastbeitrag danken wir unserem BGM-Experten Dr. Dietmar Horch.

Wir wünschen viele Erkenntnisse bei der Lektüre!

## // IMPRESSUM

Es berät Sie:



Sascha Kugler

A stylized, handwritten signature in blue ink, corresponding to the name Sascha Kugler.

Alchimedus

 The Alchimedus logo, which consists of the word "Alchimedus" in a sans-serif font next to a graphic element resembling an atom or a stylized orbit with a central red dot and two grey loops.

**Copyright:** Alchimedus® Management GmbH

**Stand:** März 2022

**Bildnachweis:**

**S. 1:** #464280305 / VectorMine;  
beide Adobe Stock® | stock.adobe.com

**Redaktion:** Iris Kugler

**Lektorat:** Iris Kugler

**Satz & Layout:** Ina Platte, www.inani-design.de  
**www.alchimedus.de**

Alle Rechte vorbehalten

**Alchimedus®** ist eine international eingetragene Marke.

*Dieses Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieses Werkes darf – auch nicht auszugsweise – in irgendeiner Form oder durch irgendein Verfahren genutzt, reproduziert oder durch Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, vervielfältigt, übersetzt oder in irgendeiner Form verbreitet werden. Jede Verwertung in den genannten oder in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf deshalb der vorhergehenden schriftlichen Einwilligung von Sascha Kugler.*



## // WORKABILITY

## Summary zur „NWA (New Workability)“

Aus der umfassenden Veränderungsgeschwindigkeit nationaler und internationaler Unternehmen liegt derzeit der Fokus auf der Digitalisierung. Das ist zwar sehr kurz gesprungen, aber durch die unterschiedlichen Megatrends resultieren große Veränderungen.

► Betriebe sind gezwungen ihre Entwicklungsfähigkeit zu prüfen und bei Bedarf anzupassen. Die Komplexität der unternehmenseigenen digitalen Transformation macht meist ein Change-Management erforderlich.

Durch unterschiedliche Studien<sup>1)</sup> gibt es differenzierte Aussagen zur aktuellen Lage der Gesellschaft, der Unternehmen, zu Mitarbeiterbedürfnissen sowie möglichen unternehmensinternen Diskrepanzen.

Es zeigt sich, dass New Workability die Bewältigung der Transformation und Change unterstützen kann und ein Einsatz grundsätzlich geeignet ist. Festzustellen sind Wirkungsweisen von New Work (-Ausprägungen) auf die Bewältigung: das Abmildern von Herausforderungen, das Begünstigen oder Entsprechen von Erfolgsfaktoren und das Verbessern von Rahmenbedingungen der digitalen Transformation von Unternehmen.

Zwischen den Branchen sind keine großen Unterschiede hinsichtlich der Thematik existent. Unternehmen ist letztlich der Einsatz bestimmter New Work-Ausprägungen, vor allem

aber eine möglichst umfassende Umsetzung von New Work unter Berücksichtigung individueller Gegebenheiten zu empfehlen. Die vorliegende Arbeit zeigt Unternehmen ein Instrument zur Bewältigung der eigenen digitalen Transformation und zu berücksichtigende Brancheneigenheiten bei der Umsetzung bzw. dem Einsatz auf.

### 1. Prinzip: Soziale Verantwortung

Organisationen sind eingebettet in eine schnell veränderbare Welt, jenseits von Sicherheit im globalen Kontext. Unternehmen sind immer intensiver den globalen Veränderungen ausgesetzt, müssen aber ihren Beitrag zur globalen Stabilisierung bringen. Umso wichtiger ist es, Sicherheit und Stabilität in das Unternehmen zu bringen, um Kreativität und Innovationen möglich zu machen. (Angst lähmt, unterbindet die freie Entfaltung). Deshalb ist New Workability eine Option, die Menschen im Betrieb mitzunehmen. New-Work-Organisationen stärken das Miteinander und ihre Verbundenheit mit der Gesellschaft vor Ort:

- **Nachhaltiges und ökologisches Wirtschaften (CSR) ist eine Grundvoraus-**

# „NWA“

**setzung einer kreativen Neo-Ökonomie:** New-Work-Organisationen wissen genau, dass ihre wirtschaftliche Wertschöpfung einen sorgfältigen Umgang mit Ressourcen und den Schutz der Umwelt berücksichtigen muss.

- **Regionales Engagement als Anker für Unternehmen:** New-Work-Organisationen verbessern durch konkretes Engagement in Gesellschaft, Wissenschaft, Technologie oder Kultur das Leben der Menschen über die Organisationsgrenzen hinweg.
- **Einhaltung von Compliance-Maßnahmen nach dem Grundsatz des ehrbaren Kaufmanns:** New-Work-Organisationen folgen einer fairen Steuerpraxis, sie übervorteilen ihre Partner, Lieferanten und Kunden nicht und gehen transparent mit eigenem Fehlverhalten um.

### 2. Prinzip: Sinn

- **Arbeit, die für den Arbeitnehmer wirklich Sinn macht:** New-Work-Organisationen suchen und setzen ihre Mitarbeiter nach deren Stärken und Bedürfnissen ein und ermögli-

<sup>1)</sup> Copyright © 2021 Studiengang Mediapublishing – Hochschule der Medien Nobelstraße 10, 70569 Stuttgart sowie bei der Autorin Jessica D'Arnese ISBN 978-3-942015-22-6



chen ihnen unter Maßgabe des Organisationszwecks zu wachsen und ihr Potenzial auszuschöpfen.

- **Definieren einer vierteiligen Wertschöpfung:** New-Work-Organisationen können nicht nur ihre finanzielle, sondern auch ihre wirtschaftliche, ökologische und kulturelle Wertschöpfung klar benennen. Diese Wertschöpfung spiegelt sich in einer selbstbewussten und sichtbaren Unternehmensidentität und Unternehmenskultur wider.
- **Sinnhaftes Gestalten des beruflichen Alltags:** New-Work-Organisationen können jederzeit die Frage beantworten, was der Sinn ihrer Arbeit ist. Wo genau ist das Zahnrad der Arbeit ersichtlich, sei es bei Produkten, Strategie, Organisation oder Technologie. Die Ausgestaltung dieser Dimensionen erfolgt rational und unterliegt der übergeordneten Wertschöpfung.

### 3. Prinzip: Entwicklung

- **Etablieren kollektiver und individueller Lernstrukturen:** Das Wissen der Welt übersteigt längst die Lernfähigkeit des Einzelnen. New-Work-Organisationen ermöglichen es ihren Beschäftigten, voneinander zu lernen, gemeinsam ihre Fähigkeiten zielgerichtet zu erweitern und sich dadurch auch persönlich zu entwickeln.
- **Entwicklung von Unterstützungssystemen zum Wissens- und Generationenmanagement:** New Workability bedeutet eine Ausgestaltung der Wissenserfassung, -identifizierung

und -sicherung. Wie ein internes Wiki wird den Mitarbeitenden breites Wissen geboten, altes Wissen gestaltet und gesichert. Dies ist die Grundlage der Anerkennung älterer Mitarbeiter und die Wertschöpfung durch die Sicherung des alten Expertenwissens.



- **Stärken einer kontinuierlichen Selbsterneuerung:** Heute dürfen Unternehmen sich weniger denn je auf Erreichtem ausruhen. New-Work-Organisationen fördern durch Mechanismen der Selbstreflexion ihre kontinuierliche Selbsterneuerung, auch durch „gesundes“ Verwerfen überholter oder dysfunktionaler Verhältnisse.
- **Etablieren abgestufter, kollektiver Entscheidungsstrukturen:** New-Work-Organisationen passen ihre Entscheidungswege den Erfordernissen an. Dazu gehören immer öfter auch das Testen und Einführen von Entscheidungen, die im strukturierten Kollektiv getroffen werden.

### 4. Prinzip: Freiheit

- **Schaffen von Lern- und Experimentierräumen für neues Arbeiten:** Damit New Work kein abstraktes Konzept bleibt, sollten Organisationen buchstäblich Räume schaffen, um neue Methoden der Zusam-

menarbeit, neue Architekturkonzepte, neue Führungsmodelle und Produktionsprozesse zu testen.

- **Schaffen einer menschenorientierter Fehlerkultur:** Wer Neues ausprobiert, macht auch Fehler. Organisationen sollten sich in einer Kultur des Unperfekten üben, definierte Zonen der Fehlertoleranz sowie psychologische Sicherheit statt Angstkultur fördern.
- **Stärken der gemeinsamen Vernetzung:** Neues Arbeiten bringt neue Erkenntnisse und lebt vom Teilen dieser Erkenntnisse. Organisationen profitieren daher von einem aktiven Schnittstellen-Management

und einer intensiven Vernetzung zwischen Führungskräften, Teams und Abteilungen.

## 5. Prinzip: Selbstverantwortung

- **Etablieren von Selbstorganisation-Modellen:** New-Work-Organisationen fördern auf den unterschiedlichsten Ebenen Selbstorganisation und operative Selbstregulation. Dies bedeutet nicht nur einen Einsatz entsprechender Methoden, sondern erfordert die bewusste Auseinandersetzung und eine entsprechende Haltung aller Beteiligten.
- **Erweitern von Budget-Autorität:** Geld ist in Organisationen eine entscheidende Größe. New Work fördert die individuelle und kollektive Budget-Autorität und damit echte finanzielle Verantwortung eigener Entscheidungen.
- **Etablieren finanzieller Beteiligungsmodelle:** Eigentum ist ein starker Motivator für Verantwortung. Organisationen sollten ihre Beschäftigten kollektiv am Erfolg beteiligen beziehungsweise sie in einer individuellen Form zu Miteigentümern der Organisation machen

## Aktuelles Sicherheitsverständnis im Wandel? Einschätzung und Bewertung

Risiken sind im 21. Jahrhundert komplex und dynamisch geworden. Sicherheit ist keine Selbstverständlichkeit und kein fixer Zustand, der „hergestellt“ werden kann, sondern eine Variable, die ständig neu ausgehandelt und

aufgebaut werden muss. Die Frage, was Sicherheit bedeutet und wer sie verantwortet, erhält damit eine neue Dringlichkeit: Unser gesamtes Verständnis von Sicherheit steht auf dem Prüfstand – und erfordert künftig vor allem neue Strategien im Umgang mit Risiken und Unsicherheit.

Es zeigt sich aktuell, welche Themen über die Jahre als besonders relevant für Sicherheit und Stabilität gesehen werden. Wurden vor einigen Jahren noch ökonomische Risiken als Top-Risiken eingeschätzt, sind nun zunehmend ökologische Risiken wie extremes Wetter, Naturkatastrophen, der Verlust der Biodiversität oder menschengemachte Umweltkatastrophen an der Spitze. Themen rund um die Klimakrise gelten aktuell als die größte Bedrohung für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

## Faktische Sicherheit, gefühlte Gefahr

Entgegen der vielfach empfundenen Unsicherheit leben wir faktisch in der sichersten aller Zeiten, so dachten wir noch Ende 2021. Am 24.02.2022 hat sich die vermeintliche Sicherheit in der Welt verändert. Von einem Tag auf den anderen leben wir in einer globalen Unsicherheit. Wir leben mit einem Krieg in Europa – keine zwei Stunden von uns entfernt. Die westlichen Systeme werden wie in den Achtzigerjahren mit Atomraketen bedroht.

Ein schneller Change war die politische Entscheidung Waffen an die Ukraine zu liefern sowie eine massive Aufstockung des Wehretats: Jetzt wird versucht,

eine politische „Pseudosicherheit“ zu generieren. Aber was passiert jetzt in den Unternehmen? Kann die Generation Z und W ihre Forderung nach absoluter Freiheit weiterverfolgen, auch wenn die Unsicherheit steigt?

## 2022: Fünf Gefahren für die Weltwirtschaft<sup>2)</sup>

- Impfstoffresistente COVID-Varianten
- Engpässe in den Lieferketten
- Steigende Inflation
- Hartes Durchgreifen in China
- Geopolitische Spannungen

Egal, welche Indikatoren man in der Vergangenheit in puncto Sicherheit betrachtet, die Entwicklung war fast überall positiv. Die Risikogesellschaft des 21. Jahrhunderts hatte sich in vielfacher Hinsicht zu einer Super-Safe Society entwickelt.

Das ist jetzt vorbei. ■

**Dr. Dietmar F. Horch**  
Horch & Partner

Alchimedus Master,  
CEO Universitätskliniken a.D.,  
BGM Experte,  
Hochschuldozent, Coach, Trainer,  
Lehrtrainer

E-Mail: [d.horch@horch-partner.de](mailto:d.horch@horch-partner.de)

<sup>2)</sup><https://www.dw.com/de/2022-f%C3%BCnf-gefahren-f%C3%BCr-die-weltwirtschaft/a-60195619>



## // DIGITALISIERUNG

# Digitalisierung – was ist das eigentlich?

## Wir werden immer wieder gefragt, was soll ich in Richtung Digitalisierung tun? Welche Tools soll ich einführen?

► Grundsätzlich gilt: Kundenfokussierung im digitalen Zeitalter setzt eine ganz neue Herangehensweise voraus. Nur mit der Einführung eines Tools oder einer neuen Webseite ist es nicht getan. Im schlimmsten Falle nutzt niemand das Tool und die Komplexität wird sogar noch erhöht.

Ziel ist grundsätzlich, dass die Digitalisierung uns Unternehmen effizienter, effektiver und schlagkräftiger machen soll. Daher müssen wir das Thema Digitalisierung umfassender anpacken und systematisch angehen.

Die Kundenerfahrung macht der Kunde – nicht wir als Anbieter – und die Ansprüche haben sich enorm geändert. Diese Erkenntnis verändert den Gesamtblick auf die Kunden- / Unternehmensbindung massiv.

Es sind u. a. folgende Punkte einzuhalten:

- Positive und professionelle Darstellung im Web
- Webseiten-Standards einhalten: Responsive Design, SEO, häufiger Content-Wechsel
- User-Interaktion 24/7 in Web- und mobilen Applikation

- Individualisierte User-Erfahrung
- Community-Bildung um Marken
- Mundpropaganda
- Onlinemarketing
- Automatisierung
- IT-Sicherheit
- Datenschutz

Wie wir sehen, ist das Digitalisierungsthema komplex. Gerade deswegen fördert der Staat KMU in vielen Fällen mit 50 bis zu 80% der Investitionssumme bei der Einführung von Digitalisierungsstrategien, digitaler Markterschließung, Digitalisierung der Geschäftsprozesse oder IT-Sicherheit.

Interessiert? Wir beraten Sie gerne bei der Entwicklung Ihrer Digitalisierungsstrategie und den Fördermitteln. ■

## // FÖRDERMITTEL

# Fördermittelcheck

Fördermittel zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Existenz sehr wohl den meisten Unternehmern bekannt ist, sie aber trotzdem auf der Straße liegen bleiben.

► Oft liegt das an einer gewissen Abneigung gegenüber dem bürokratischen Aufwand oder einfach an einem rein subjektiven Zweifel an der eigenen Berechtigung. Eines ist dabei sicher: Wer beantragt, kriegt möglicherweise keinen Zuschlag. Wer nicht beantragt, kriegt ganz sicher keinen Zuschlag. Es lohnt sich also definitiv, diesen Aufwand in Kauf zu nehmen.

Mit einem individuellen Fördermittelcheck für Ihr Unternehmen ermitteln

Sie auf dem kurzen Dienstweg, was Ihnen zustehen könnte. Wir beraten Sie dabei gerne.

Der Fördermittelcheck für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Kanzleien, Praxen, Existenzgründer, Startups und Selbstständige ermittelt auf Basis einer bundesweiten Datenbank die möglichen

- staatlichen Fördermittel / Förderprogramme / nicht rückzahlbaren Zuschüsse und auf Anfrage die



- staatlichen und privaten Förderkredite.

Bund, Länder und Kommunen bieten für unterschiedliche Unternehmensgrößen, Branchen und Themenschwerpunkte eine Vielzahl von Förderprogrammen an. Da sich die Förderbedingungen je nach Bundesland unterscheiden und sich von Zeit zu Zeit ändern, aktualisieren wir den Fördermittelcheck laufend. Bei Interesse melden Sie sich sehr gerne bei uns. ■