

**Das Neue funktioniert  
noch nicht,  
das Alte nicht mehr !?**

**\_2024**

# Agenda

1. Einführung
2. Was ist das Neue?  
Was ist das Alte?
3. Was ist heute die richtige  
Organisationsform  
– New Work 2024
4. New Work bei Stephanus  
– Praxisbeispiele

# Agenda

1. Einführung
2. Was ist das Neue?  
Was ist das Alte?
3. Was ist heute die richtige  
Organisationsform  
– New Work 2024
4. New Work bei Stephanus  
– Praxisbeispiele

## 1. Systemisches Denken

Malik betont die Bedeutung eines holistischen Ansatzes im Management, bei dem Organisationen als komplexe Systeme verstanden werden, die aus vielen interagierenden Teilen bestehen.

## 2. Komplexitätsbewältigung

Ein zentraler Aspekt seiner Theorien ist der Umgang mit Komplexität.

## 3. Konstruktivistische Führung

Führungskräfte sollen Rahmenbedingungen schaffen, in denen Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln können..

## 4. Feedback-orientierte Steuerung

Malik schlägt vor, dass Organisationen adaptive Feedback-Systeme implementieren sollten, um kontinuierlich zu lernen und sich anzupassen.

## 5. Dies beinhaltet die Nutzung von **Management-Informationssystemen** und **kybernetischen** Prinzipien.





# Generationen verändern sich \_und damit die Arbeitsweise

- **Babyboomer (geboren zwischen 1946 und 1964)**

Babyboomer tendieren dazu, eine starke Arbeitsmoral zu haben und Loyalität gegenüber einem Arbeitgeber zu schätzen, oft mit dem Fokus auf Langzeitbeschäftigung und persönliche Präsenz am Arbeitsplatz.

- **Generation X (geboren zwischen 1965 und 1980)**

Angehörige der Generation X sind bekannt für ihre Unabhängigkeit, ihr unternehmerisches Denken und ihre Fähigkeit, Work-Life-Balance zu priorisieren, während sie gleichzeitig technologische Veränderungen adaptieren.

- **Millennials oder Generation Y (geboren zwischen 1981 und 1996)**

Millennials sind für ihre Technikaffinität, ihren Wunsch nach sinnvoller Arbeit und ihre Präferenz für flexible Arbeitszeiten sowie Feedback-Kultur bekannt.

- **Generation Z (geboren zwischen 1997 und 2012)**

Gen Z betritt den Arbeitsmarkt mit einer starken digitalen Kompetenz, einem Streben nach schneller Karriereentwicklung und einem hohen Wert auf Diversität sowie sozialer Verantwortung von Unternehmen.

- **Generation Alpha (geboren ab 2013)**

Obwohl die Arbeitsweisen dieser Generation noch geformt werden, wird erwartet, dass Gen Alpha extrem technologieversiert sein wird, mit einer Präferenz für noch flexiblere Arbeitsmodelle und einer möglichen Neigung zu Unternehmertum.



# Wie verändert sich unsere Arbeit \_und die Möglichkeiten

- **Arbeiten 1.0 (ca. 1760 - 1840)**

Geprägt von der industriellen Revolution, standen Mechanisierung, Wasserkraft, Dampfkraft und die Einführung von Fabrikarbeitssystemen im Vordergrund.

- **Arbeiten 2.0 (ca. 1870 - 1970)**

Charakterisiert durch die Massenproduktion, Fließbandarbeit, Elektrifizierung und das Aufkommen von Großunternehmen.

- **Arbeiten 3.0 (ca. 1970 - 2000)**

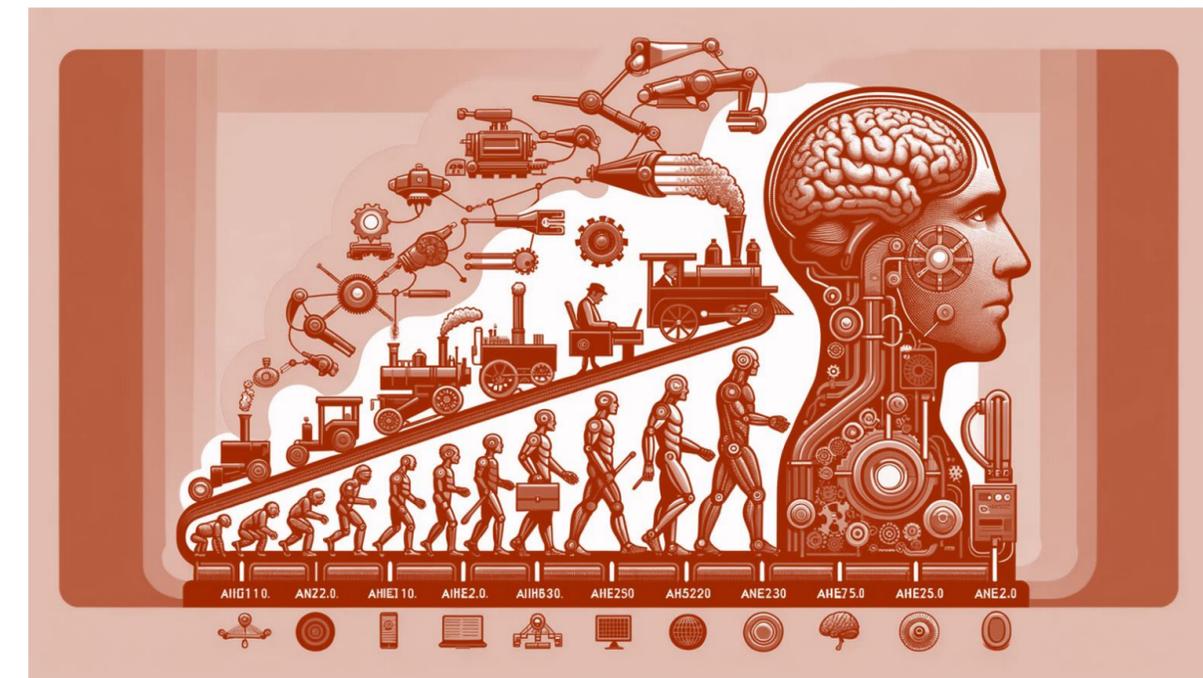
Markiert den Übergang zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, geprägt durch die Computerisierung und den Beginn des digitalen Zeitalters.

- **Arbeiten 4.0 (ca. 2000 - 2020)**

Fokussiert auf die Digitalisierung, Vernetzung, Automatisierung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Arbeitswelt.

- **Arbeiten 5.0 (ab ca. 2020)**

Betont die Koexistenz von Mensch und Maschine, Nachhaltigkeit, personalisierte Arbeitserfahrungen und das Streben nach einer ausgewogenen Work-Life-Integration, getragen durch fortgeschrittene Technologien wie KI und das Internet der Dinge





# Share Ökonomie

## Plattformökonomie

Online-Plattformen generieren Wertschöpfung oder haben das Potenzial dazu.

Brachliegende Kapazitäten von un- oder nur teilweise genutzten Ressourcen können vermarktet werden.

Diese Kapazitäten sind allgemein zugänglich oder können zugänglich gemacht werden.

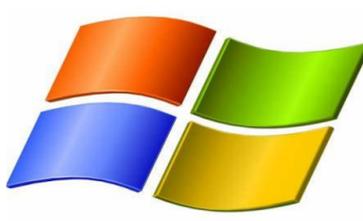
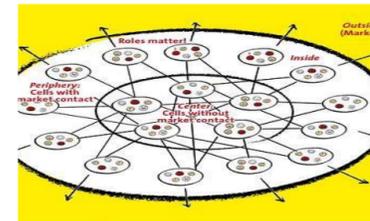
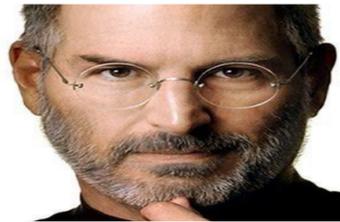
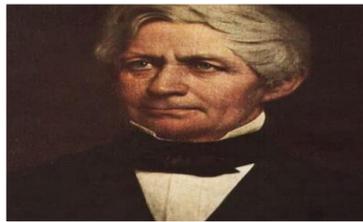
Das System wird durch eine Organisation, z. B. auch eine aktive und engagierte Gemeinschaft getragen.

Das Ressourcennutzungsverhalten in der Gemeinschaft (*access*) verändert das Konsumentenverhalten weg von traditionellen Besitzmodellen (*ownership*)



# Menschen die die Welt verändern: Alt – Neu?

## \_und unsere Arbeit





# VUKA

## Volatilität

Schnelle und unvorhersehbare Veränderungen, die flexible Anpassungen erfordern.

## Unsicherheit

entsteht durch mangelnde Vorhersagbarkeit zukünftiger Ereignisse und Entwicklungen.

## Komplexität

beschreibt die vielschichtige Vernetzung und die schwer durchschaubaren Abhängigkeiten innerhalb von Systemen.

## Ambiguität

Ambiguität steht für die Schwierigkeit, klare Interpretationen zu finden und Vorhersagen zu treffen, weil Ereignisse oder Trends mehrdeutige Signale senden können

# Das Neue – Digitalisierung – Individualität

## – Mensch und Technik

### Generation Alpha (geboren ab 2013)

Obwohl die Arbeitsweisen dieser Generation noch geformt werden, wird erwartet, dass Gen Alpha extrem technologieversiert sein wird, mit einer Präferenz für noch flexiblere Arbeitsmodelle und einer möglichen Neigung zu Unternehmertum.

### Arbeiten 5.0 (ab ca. 2020)

Betont die Koexistenz von Mensch und Maschine, Nachhaltigkeit, personalisierte Arbeitserfahrungen und das Streben nach einer ausgewogenen Work-Life-Integration, getragen durch fortgeschrittene Technologien wie KI und das Internet der Dinge



# Agenda

1. Einführung
2. Was ist das Neue?  
Was ist das Alte?
3. Was ist heute die richtige  
Organisationsform  
– New Work 2024
4. New Work bei Stephanus  
– Praxisbeispiele

# Reinventing Organizations

## \_Frederick Laloux

### Rot (Impulsive Organisationen)

Geprägt durch impulsive Macht, starke Führungspersönlichkeiten und eine sehr hierarchische Struktur. Die Macht konzentriert sich an der Spitze, und die Organisation operiert ähnlich wie ein Wolfsrudel mit klaren Dominanzverhältnissen.

### Bernstein/Gelb (Konformistische Organisationen)

Diese Phase zeichnet sich durch strenge Hierarchien, Rollen und Regeln aus. Die Organisationen sind stabil und vorhersehbar, ähnlich einer Armee oder Kirche, wo Tradition und Beständigkeit geschätzt werden.

### Orange (Leistungsorientierte Organisationen)

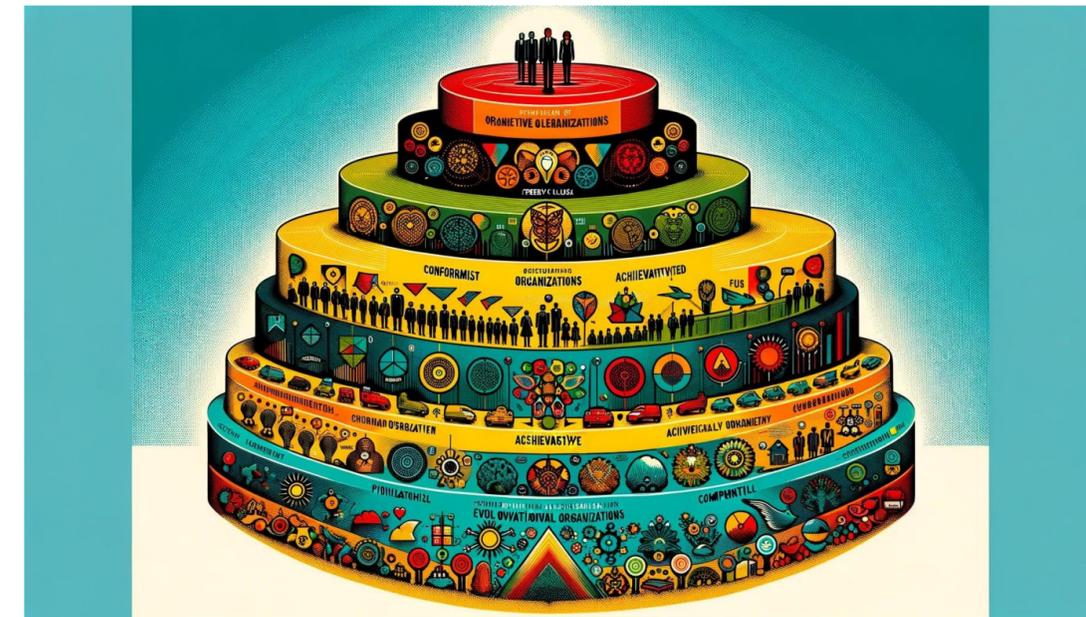
Innovation, Erfolg und Wettbewerb stehen im Mittelpunkt. Organisationen streben nach Wachstum und nutzen Ziele und Leistungskennzahlen, um Erfolg zu messen. Dies entspricht dem modernen Kapitalismus.

### Grün (Pluralistische Organisationen)

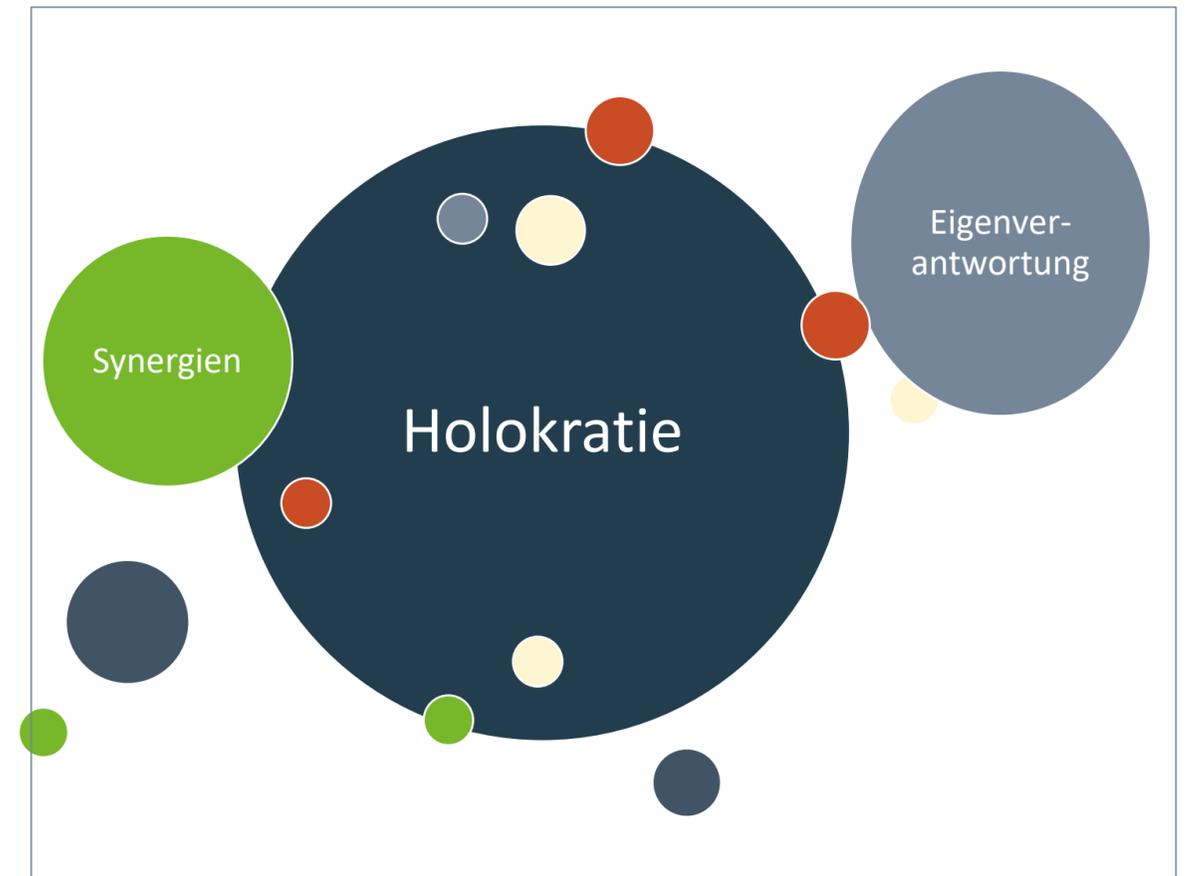
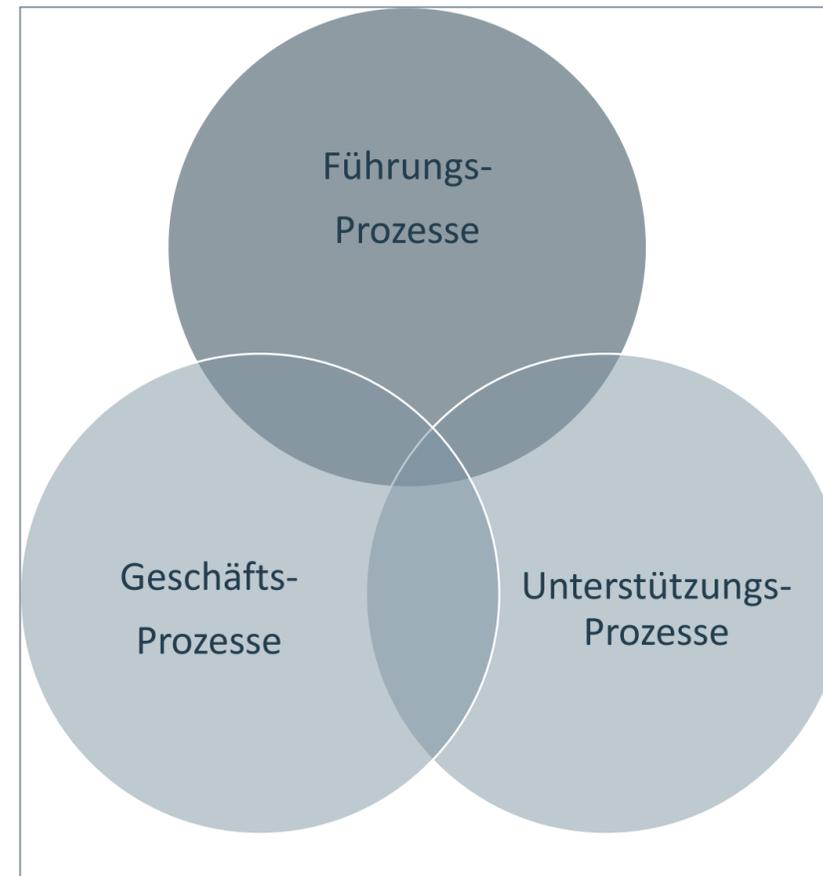
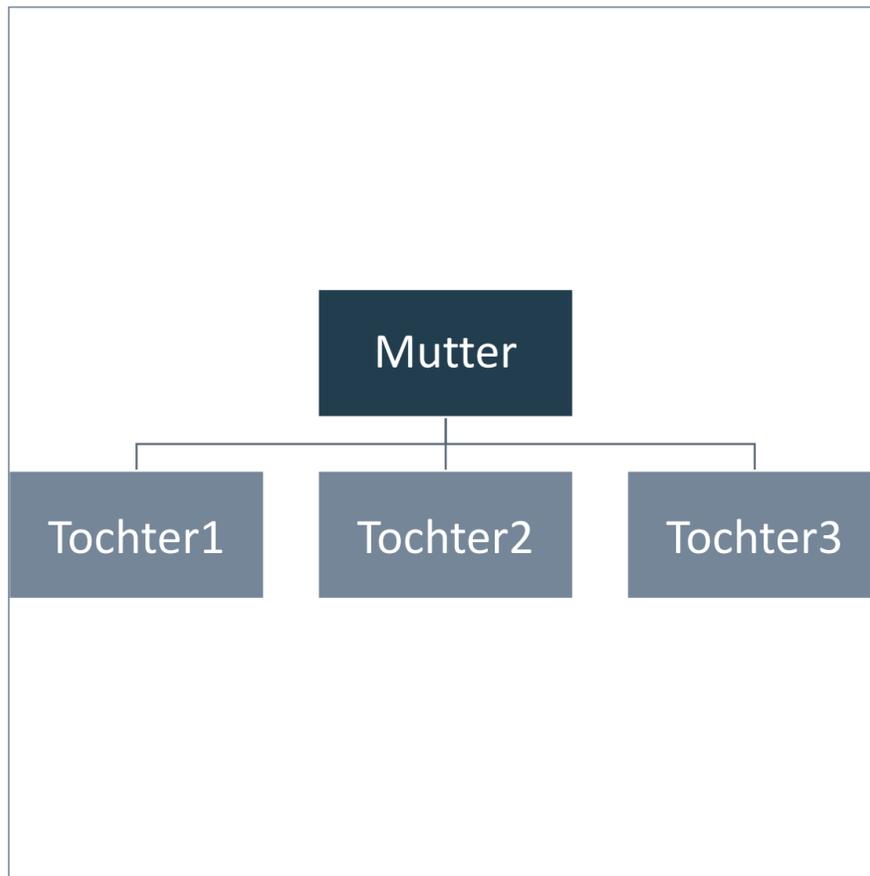
Der Fokus liegt auf Kultur, Empowerment und Stakeholder-Integration. Organisationen in dieser Phase betonen Werte wie Gleichheit, Gemeinschaft und Zusammenarbeit.

### Türkis (Evolutionäre Organisationen)

Organisationen sehen sich als lebendige Systeme und betonen Ganzheitlichkeit sowie das Lernen von und mit der Natur. Führung ist verteilt, und Entscheidungen werden durch das Prinzip der kollektiven Intelligenz getroffen. Es herrscht ein tiefes Verständnis für die Verbundenheit aller Dinge



# Prozessorganisation \_überwindet Silodenken?



Alt

Neu

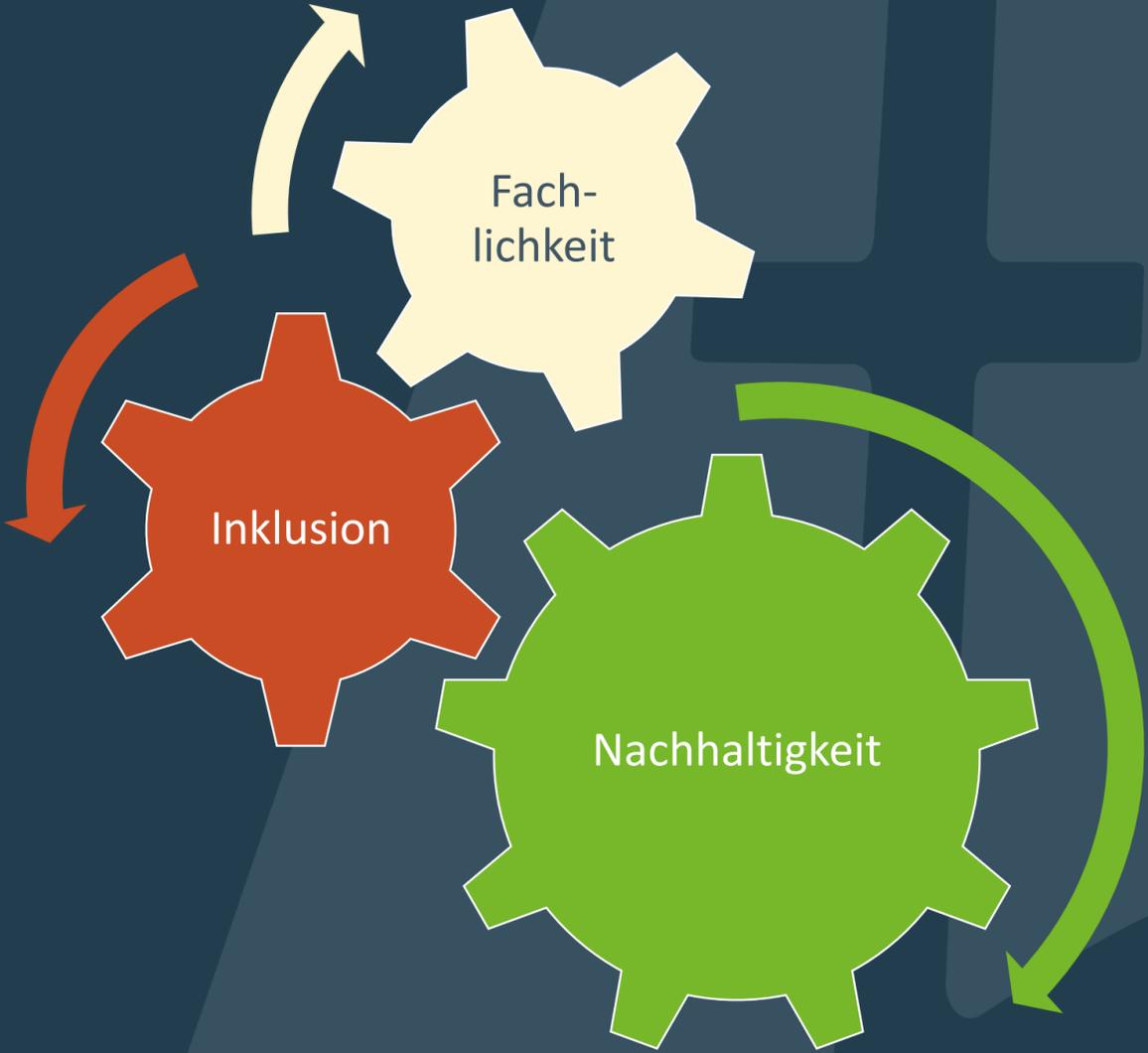
Zukunft?

# Agenda

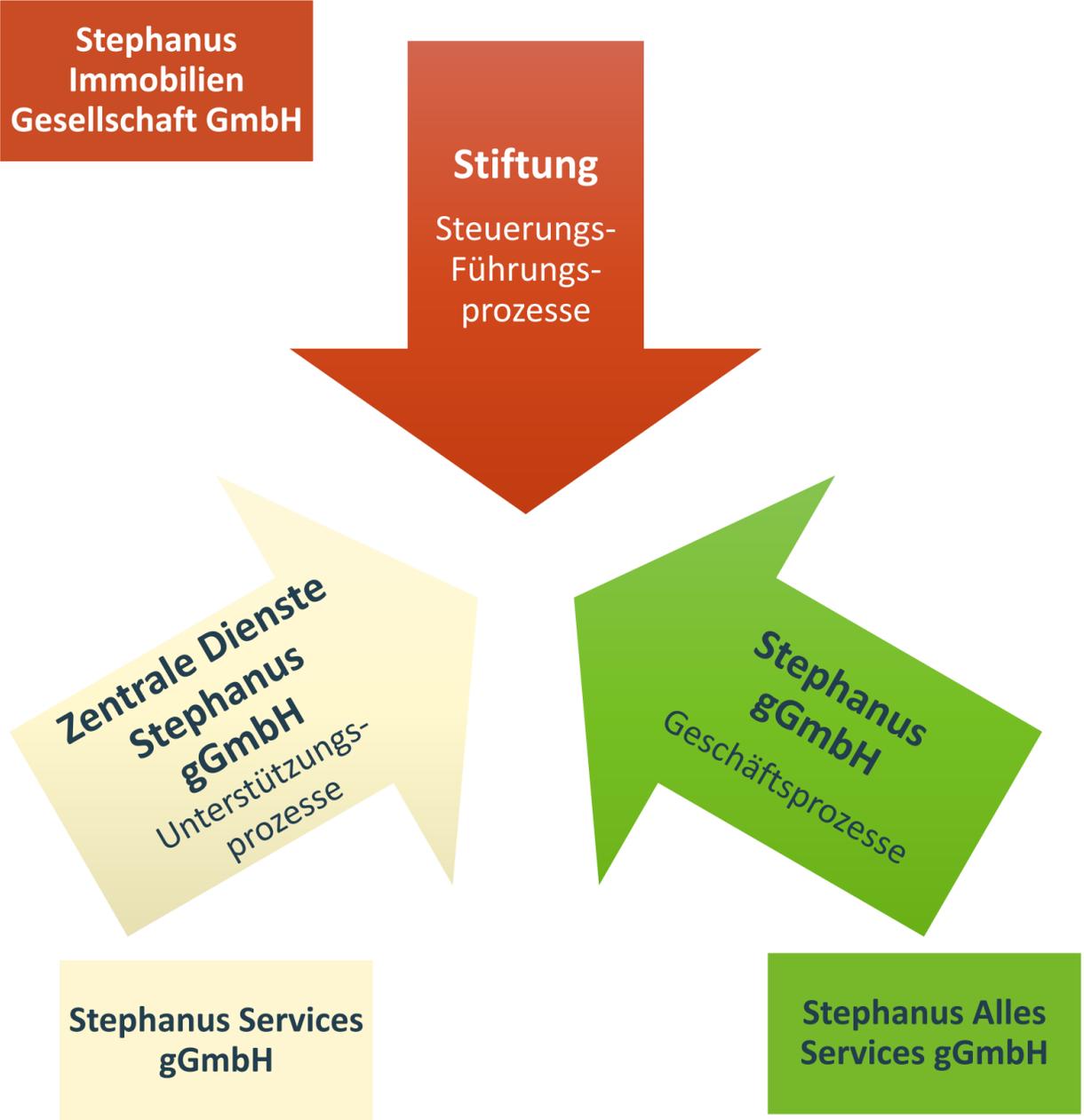
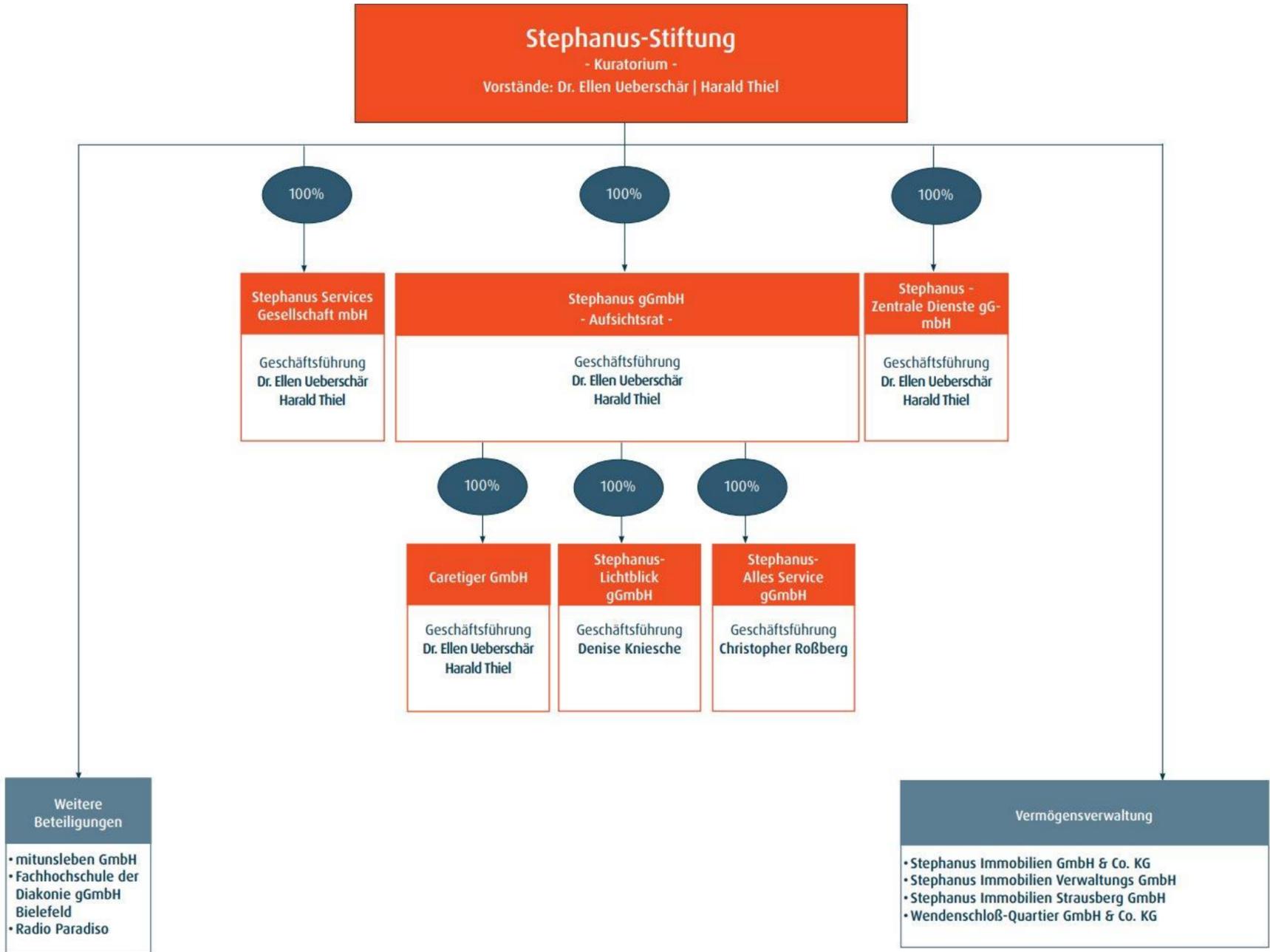
1. Einführung
2. Was ist das Neue?  
Was ist das Alte?
3. Was ist heute die richtige  
Organisationsform  
– New Work 2024
4. **New Work bei Stephanus**  
– **Praxisbeispiele**

# New Work bei Stephanus

|          |   |
|----------|---|
| 4500     |    |
| ca. 130  |  |
| 5 (3)    |  |
| 300 Mio€ | €   |



# Stephanus Organisation



# Arbeiten 4.0

## \_bei Stephanus

---

Unternehmen als Familie

---

Chef als Berater

---

Empowerment der Mitarbeitenden

---

Gemeinsame Werte statt Gewinnstreben

---

Unternehmenskultur im Mittelpunkt

---

Dezentralisierung von Organisationen

---

Verantwortung nicht nur gegenüber Kunden, sondern auch gegenüber Mitarbeitern, Zulieferern, Umwelt....

---

**STRUKTUR UND KOORDINIERUNGS-  
MECHANISMEN**

---

KEIN MANAGEMENT UND KONTROLLE

---

ABSCHAFFUNG DER HIERARCHIE UND VERTEILUNG  
DER ENTSCHEIDUNGSAUTORITÄT AUF DIE TEAMS

---

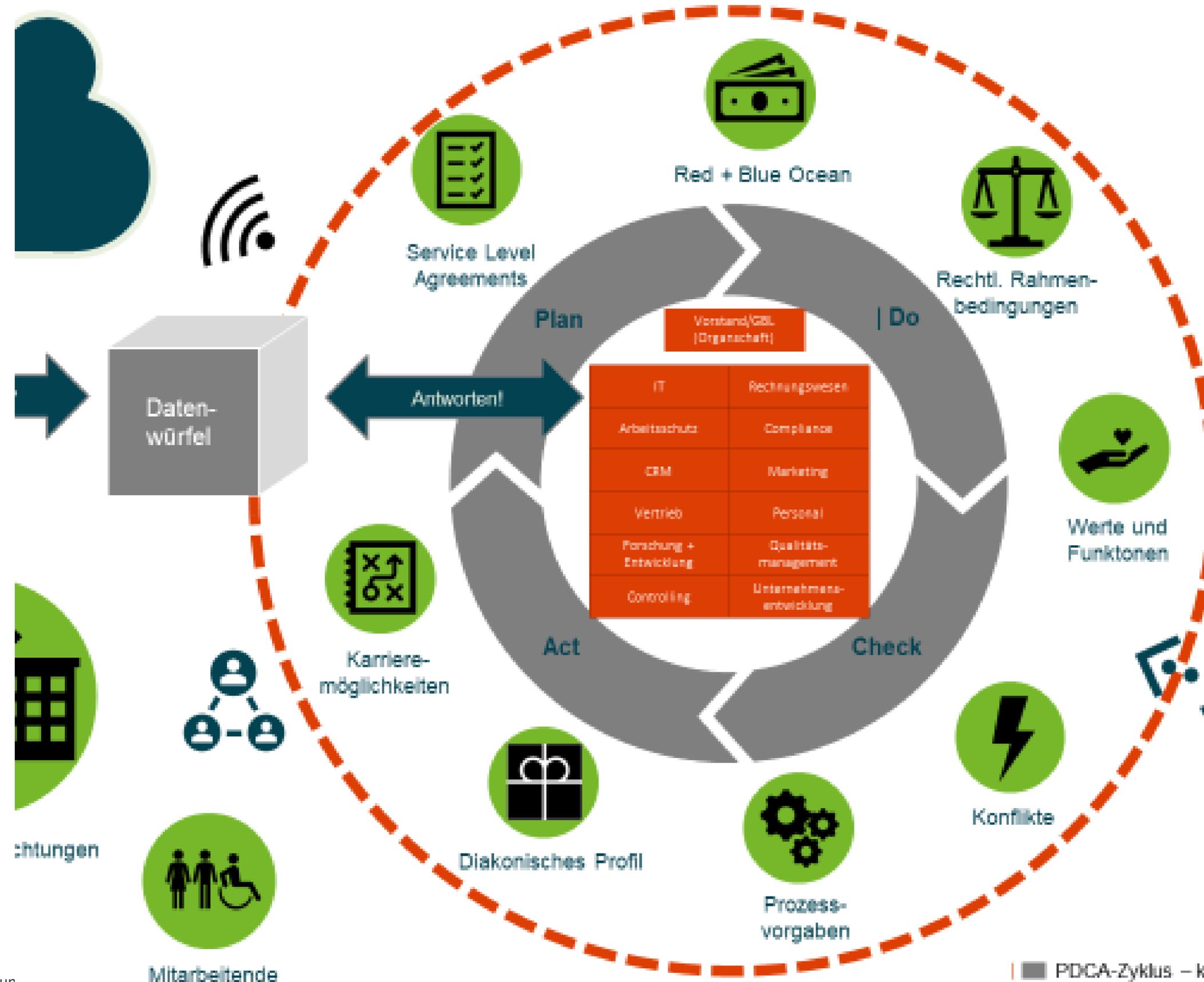
**ENTSCHEIDUNGEN ENTSTEHEN  
DURCH STRUKTURIERTEN  
BERATUNGSPROZESS**

## Konzept zentrale Dienste

Wir streben dabei die Arbeitsweise einer **Plattform** an – so dass unsere Kunden und Partner jederzeit Zugriff auf notwendige Informationen, Wissen und aktuelle Arbeitsstände haben, sowie einfach und unkompliziert mit uns **kommunizieren** können.

Die Plattform schafft **Transparenz** für Wissen und Aufgaben.

Dieses bedeutet **teamorientiertes Arbeiten auf Augenhöhe, strukturiert, vernetzt, digital und gemeinsam.**

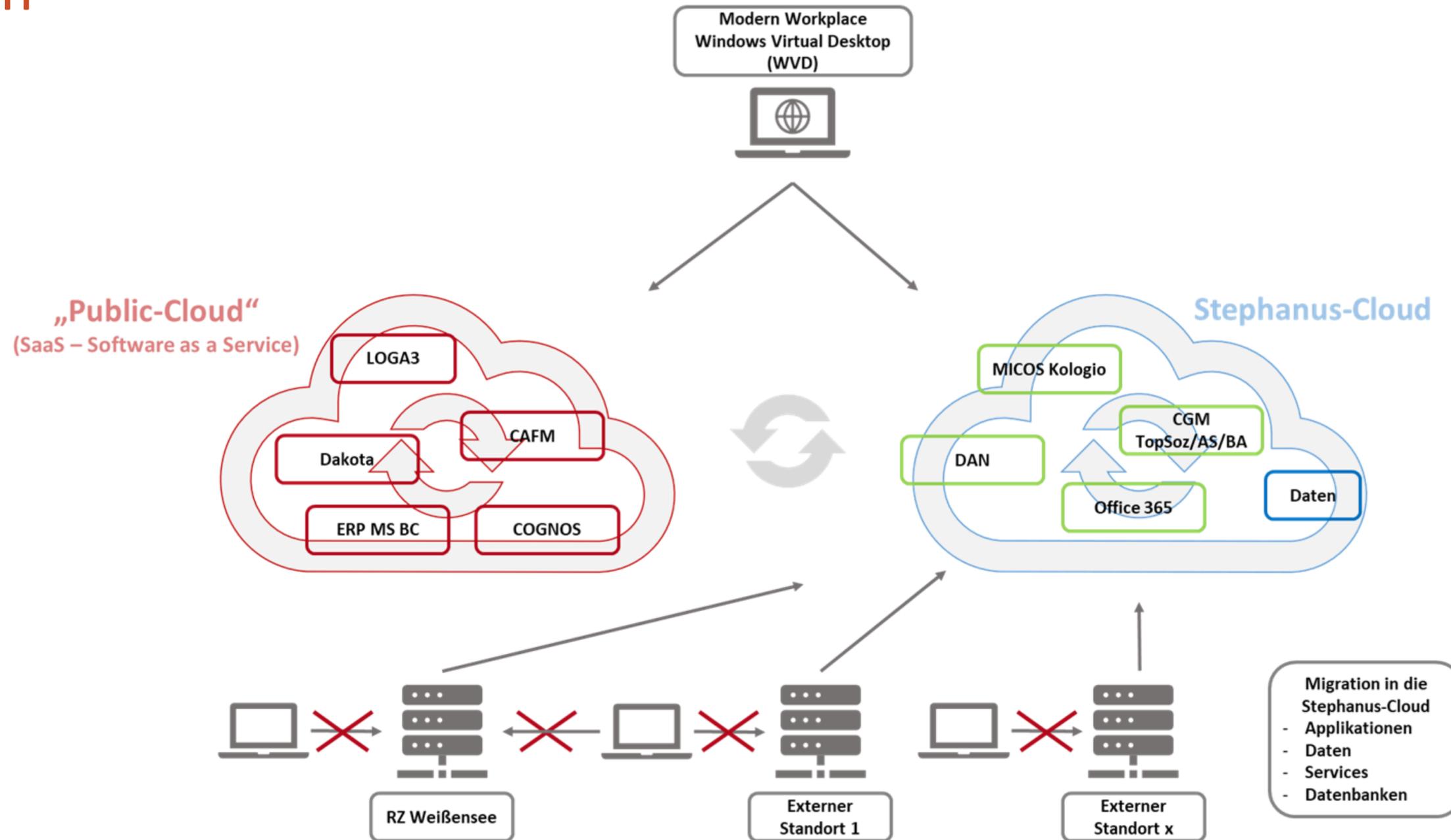


# New Work bei Stephanus

- Wir denken in **Prozessen** und nicht in Bereichen
- Wir denken in **Rollen** und nicht in Stellen
- Wir arbeiten auf **Augenhöhe**

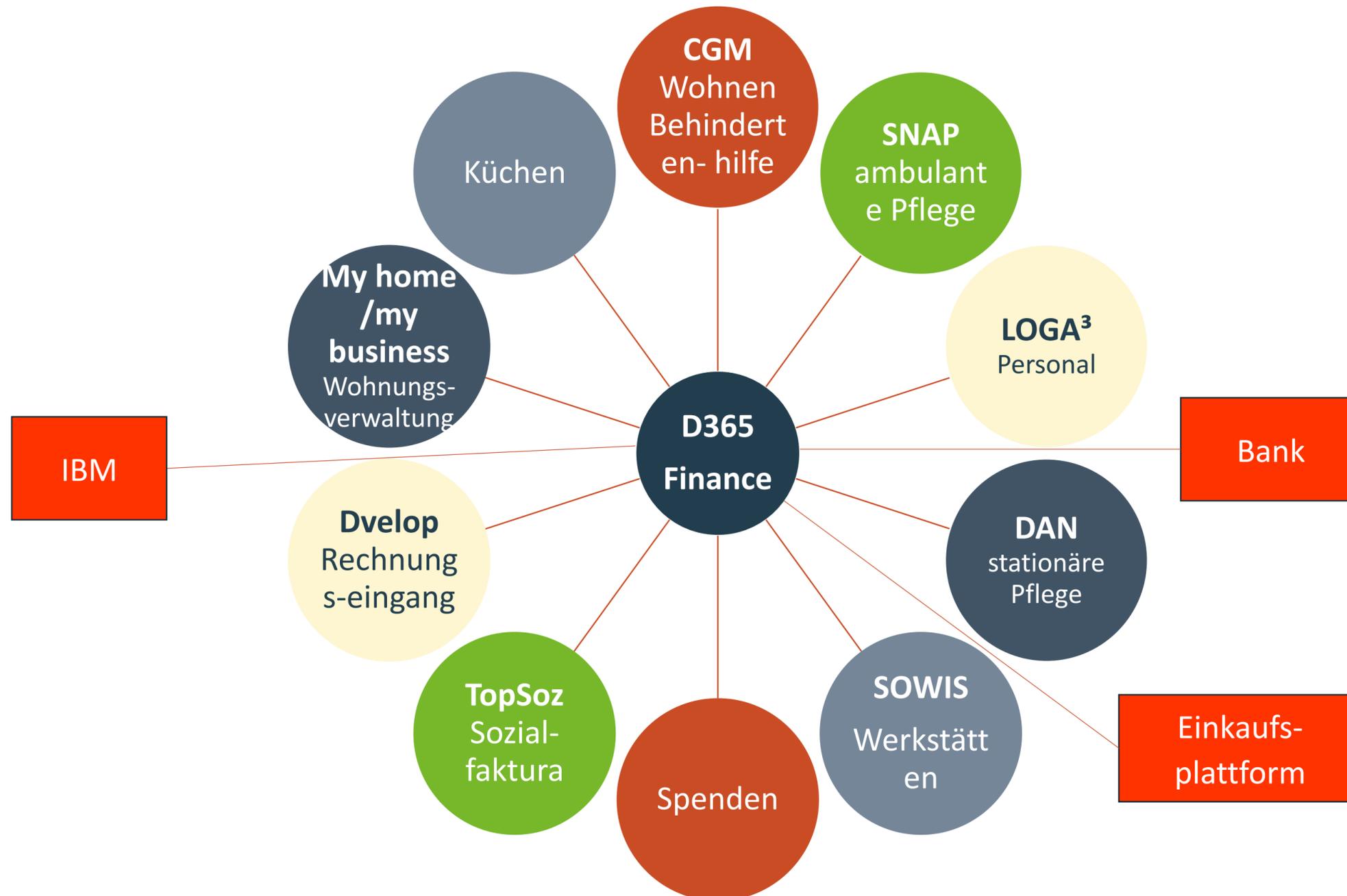


# Stephanus Cloud \_Plattform



# Vision

## \_Finanzplattform mit Anbindung weiterer Lösungen



# Vision

## \_Finanzplattform mit Anbindung weiterer Lösungen



# \_Digitalisierung Strategie 2019

Für unsere Digitalisierungsstrategie ist die Überlegung leitend, was der optimale Digitalisierungsgrad für unser “Klientinnen und Klienten” ist. Das bedeutet, unsere Prozesse so zu gestalten, dass sie bei einer optimalen und umfassenden Nutzung von digitalisierten Lösungen in unterschiedlicher Tiefe in den einzelnen Prozessen effektiv und effizient sind. Dafür gehen wir gestuft nach folgenden Ansatz vor:

- 1.) Erreichung eines angemessenen, grundständigen und zeitgemäßen Technisierungsgrades unserer Infrastruktur**
- 2.) Einsatz von digitalisierten Lösungen in den Unterstützungsprozesse insbesondere mit dem Ansatz Prozesslösungen unter Einbeziehung der dezentralen Einrichtungen zur Steigerung der Akzeptanz, Effizienz und Zufriedenheit
- 3.) Überprüfung ob wir unsere Steuerungs-/Führungsprozesse durch die Nutzung von KI (künstlicher Intelligenz) und Algorithmen nachhaltig zur Steigerung der Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeitenden verbessern können**
- 4.) Bei unseren Kernprozesse wird der Einsatz von Digitalisierungslösungen an besonders hohe ethisch und moralische Ansprüche geknüpft. Lösungen dienen primär dazu unsere Mitarbeitende zu entlasten, so dass mehr Zeit für die Beziehungsarbeit verbleibt. Unabhängig davon werden wir auch prüfen ausgewählte digitalisierte Lösungen auch in der Betreuung als Modell zu erproben und intensiv evaluieren. Hierzu zählen auch AAL-Projekte.**

# Plattformlösung

## „Eine neue Art des Arbeitens“



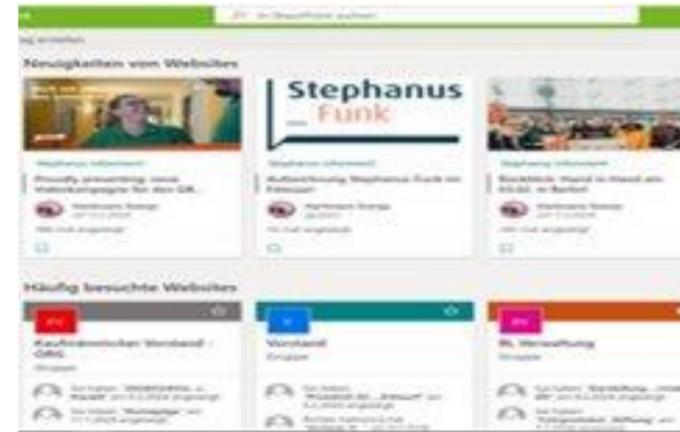
### Insitu

Interner Mitarbeiterpool  
Steuerung von  
Zeitarbeitsfirmen



### IBM Cognos TM1

Berichts- und  
Planungswesen für alle  
Einrichtungsleitungen  
verfügbar



### sharepoint

Dokumentablage  
Gesamtunternehmen  
Basis Kommunikation  
  
Einkauf  
Projektmanagement



### LOGA<sup>3</sup>

HR Plattform  
Bewerbungsprozess  
ePA  
Infoplattform  
Lohnabrechnung  
Talentmanagement  
Onboarding ?  
PE ?

# IT Strategie

## Betrifft alle Prozesse im Unternehmen

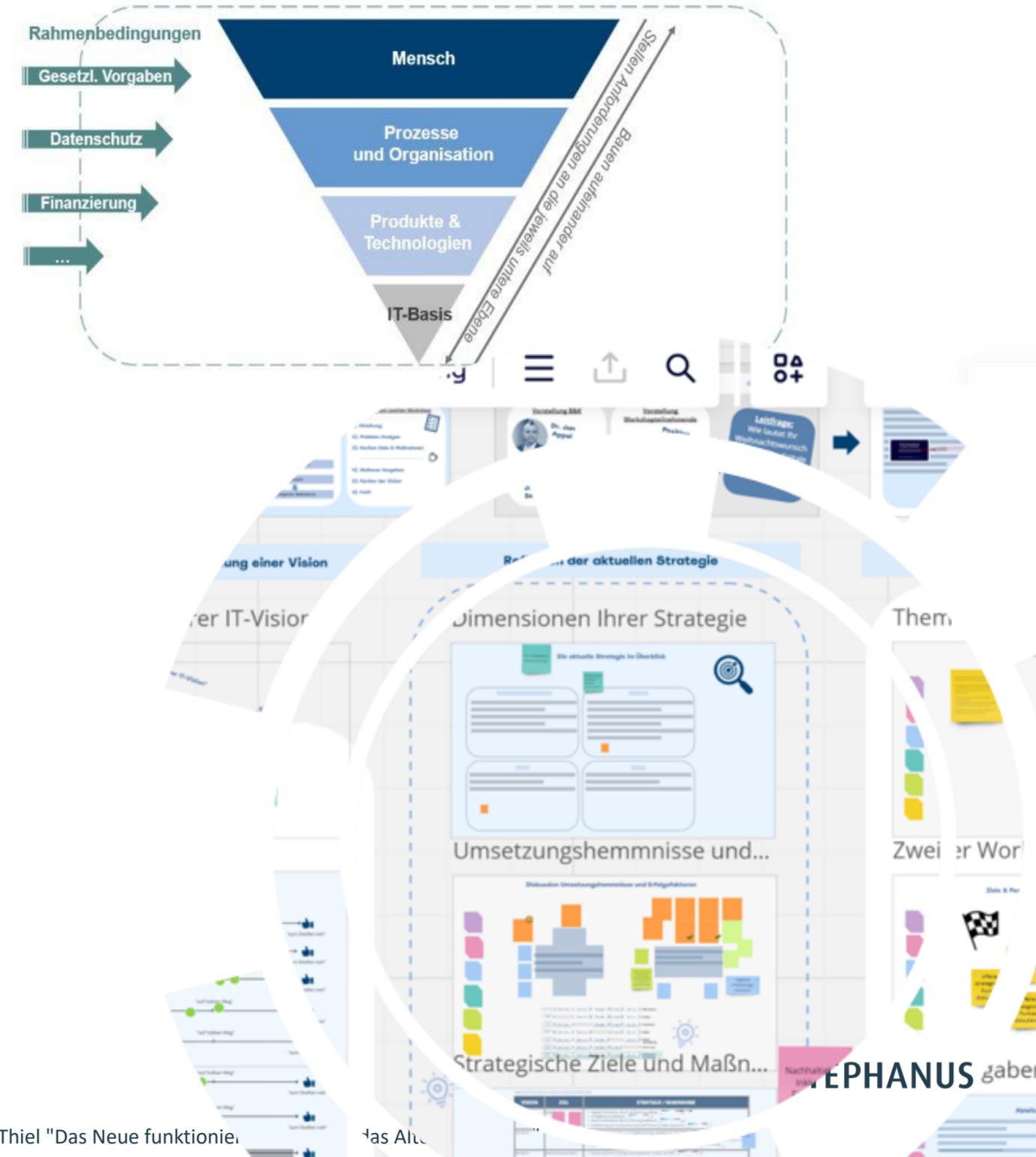
| SCHICHT                            | STRATEGISCHE PERSPEKTIVE   |
|------------------------------------|--|
| <b>MENSCH</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalkultur</li> <li>• New Work</li> <li>• Bedürfnisverständnis</li> <li>• Digitalkompetenz</li> </ul>                                |
| <b>PROZESSE &amp; ORGANISATION</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionale &amp; Dezentrale Organisation</li> <li>• Prozessorientierung</li> <li>• Markt, Wettbewerber &amp; Geschäftsmodelle</li> </ul> |
| <b>TECHNOLOGIE &amp; PRODUKTE</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cloud-Nutzung</li> <li>• Applikationen</li> <li>• IT as a Plattform</li> </ul>  |
| <b>IT-BASIS</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-Personal</li> <li>• IT-Organisation</li> <li>• Sourcing</li> <li>• Kosten</li> <li>• IT-Sicherheit</li> </ul>                        |

# VISION

Die Vision formuliert die unternehmerische Grundposition, die eine weit in die Zukunft gerichtete Orientierung (6-10 Jahre) markiert. Sie ist somit richtungsweisend für die Strategie- und Zielplanungsprozesse des Unternehmens.

**Leitfrage:** Wie sieht ein konkretes Zukunftsbild für das Unternehmen aus?

Die Vision der Stephanus-Stiftung beruht auf 14 Perspektiven, die sich grob in die vier Schichten einer IT- und Digitalisierungsstrategie eines Unternehmens einordnen lassen.



# Neu – Alt im HR Bereich

## Bedarf der Nacharbeit



### **HR Vision 2030 bei der Stephanus-Stiftung:**

#### **Digitale Innovationen und Flexibilität prägen die Zukunft der Arbeit**

Die Stephanus-Stiftung setzt neue Maßstäbe in der Personalabteilung und präsentiert eine wegweisende Vision für das Jahr 2030. Mit dem klaren Fokus auf Digitalisierung, Flexibilität und dezentralen Arbeitsstrukturen verändert sich die Art und Weise, wie Menschen bei Stephanus arbeiten und eingestellt werden.

Folgende Meilensteine sind hierbei zu erreichen:

#### **New Work als Kulturprinzip**

#### **Digitale End-to-End-Prozesse für mehr Effizienz**

#### **Dezentrale Vertragsbearbeitung für mehr Flexibilität**

#### **Digitales Preboarding und Onboarding**

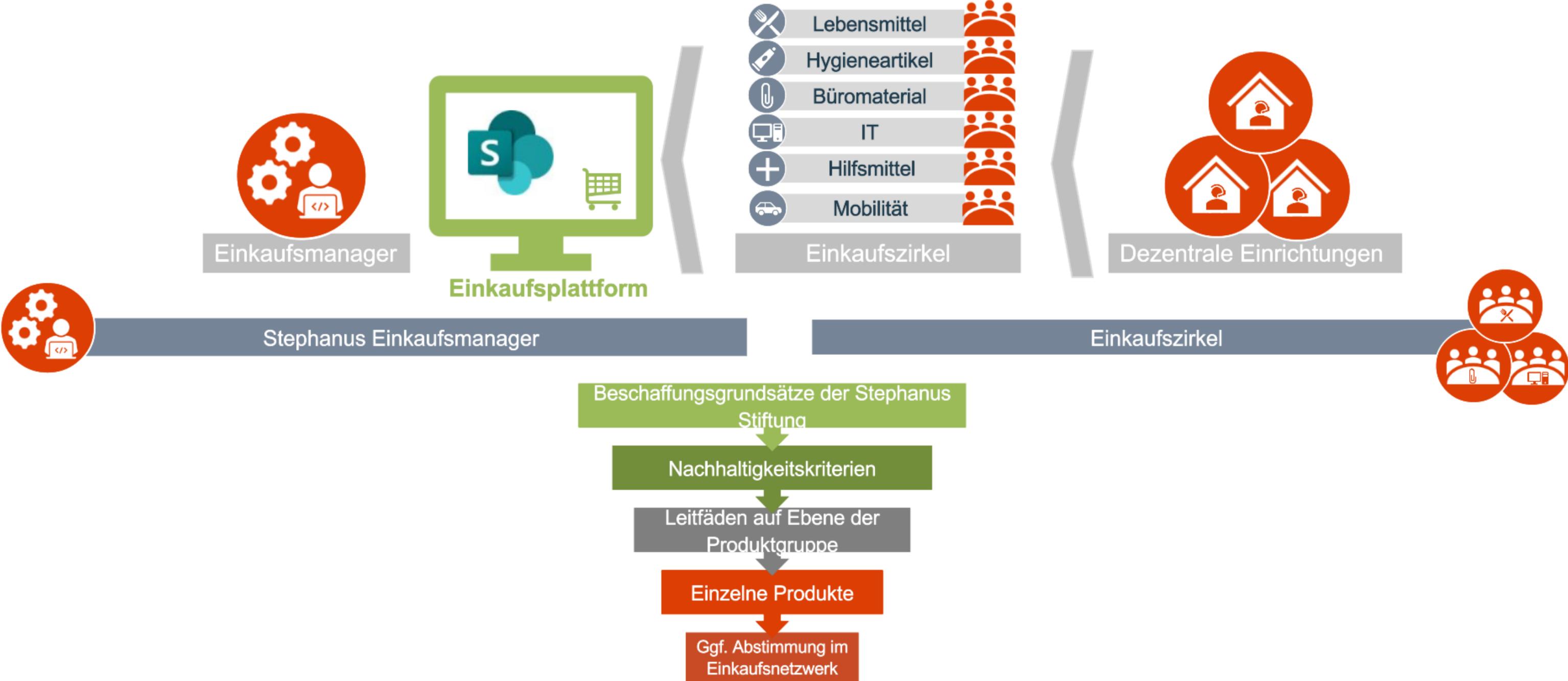
#### **Chatbots und Talentmanagement**

#### **Effiziente Personaleinsatzplanung und Zeitwirtschaft**

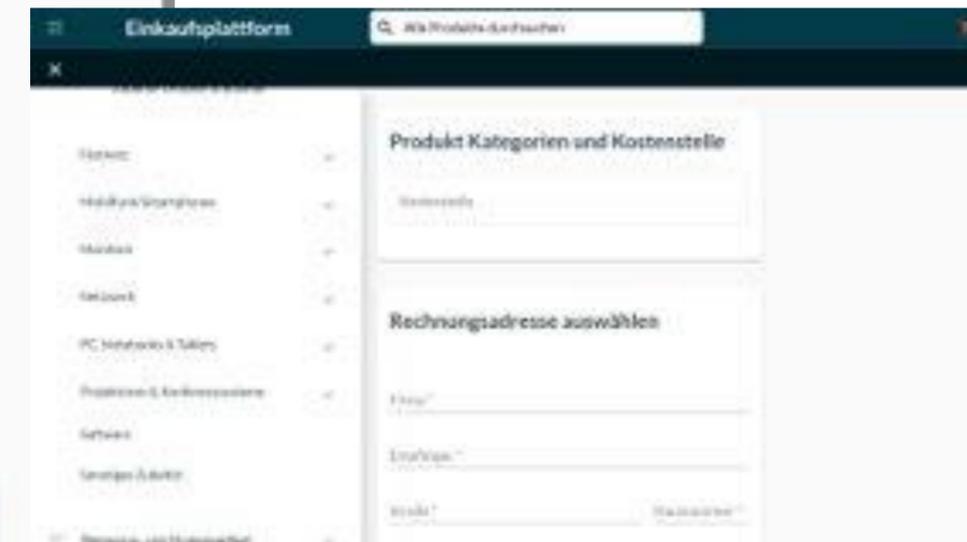
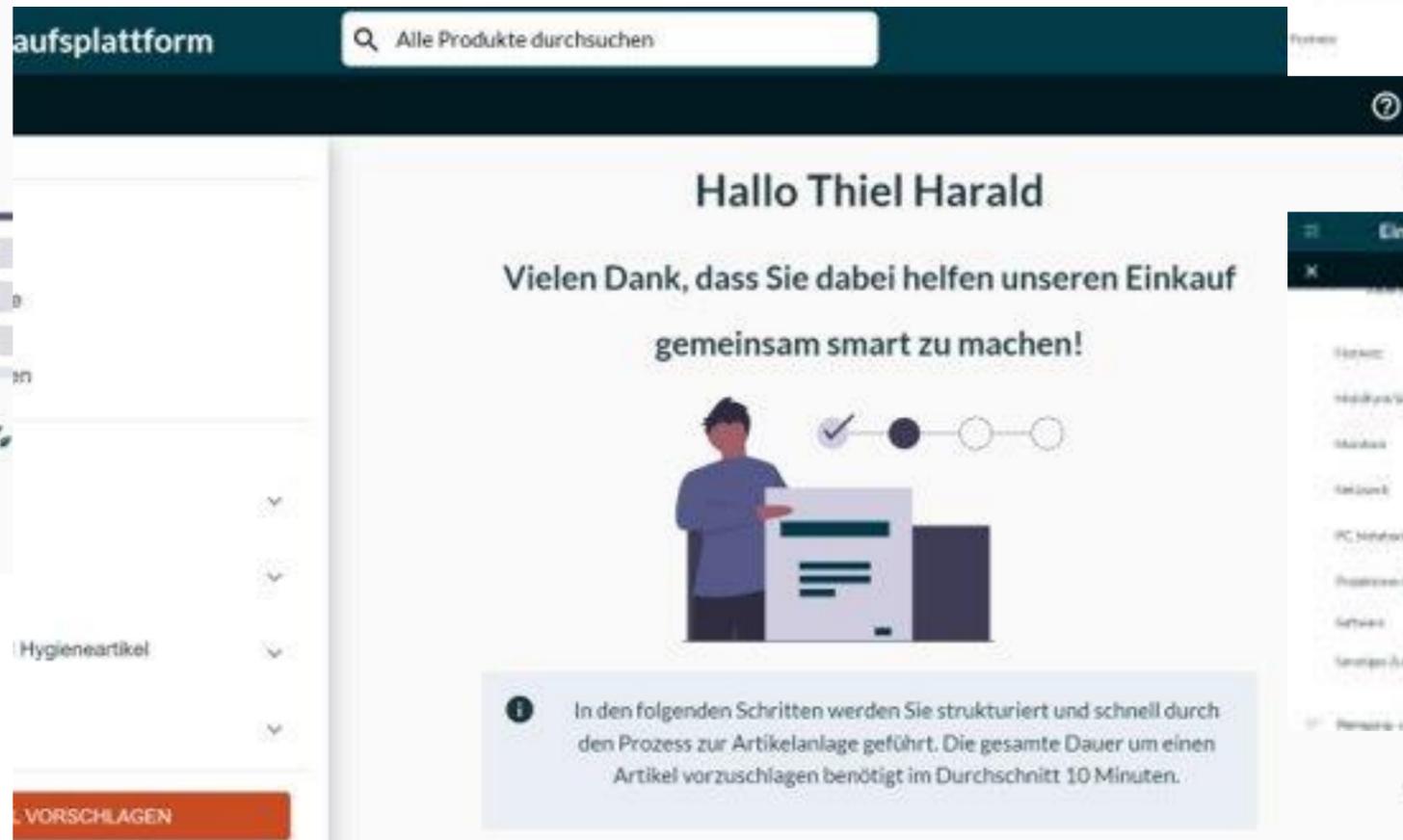
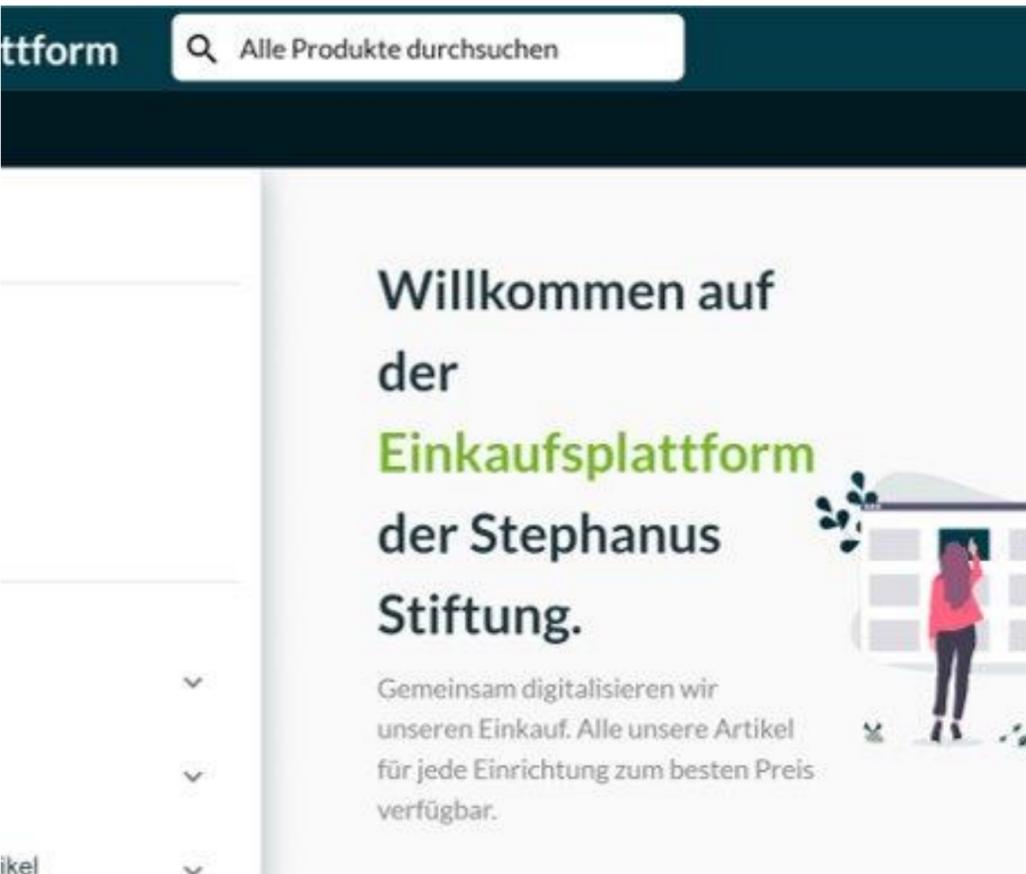
#### **Nachhaltigkeit und Standardisierung für eine zukunftsorientierte HR:**

Die Umsetzung dieser wegweisenden Vision erfordert technologische Infrastruktur, digitale Kompetenzen, Change Management und eine klare Führung. Die Stephanus-Stiftung strebt eine moderne, partizipative und technologisch fortschrittliche Arbeitsumgebung an, in der die Mitarbeitenden und Vorgesetzten aktiv in die Gestaltung ihrer Arbeitswelt eingebunden sind. Das HR-Revolution-2030-Projekt verspricht nicht nur eine effizientere Verwaltung, sondern auch eine dynamischere und flexiblere Arbeitsweise für alle Beteiligten

# Hybrides Einkaufsmanagement

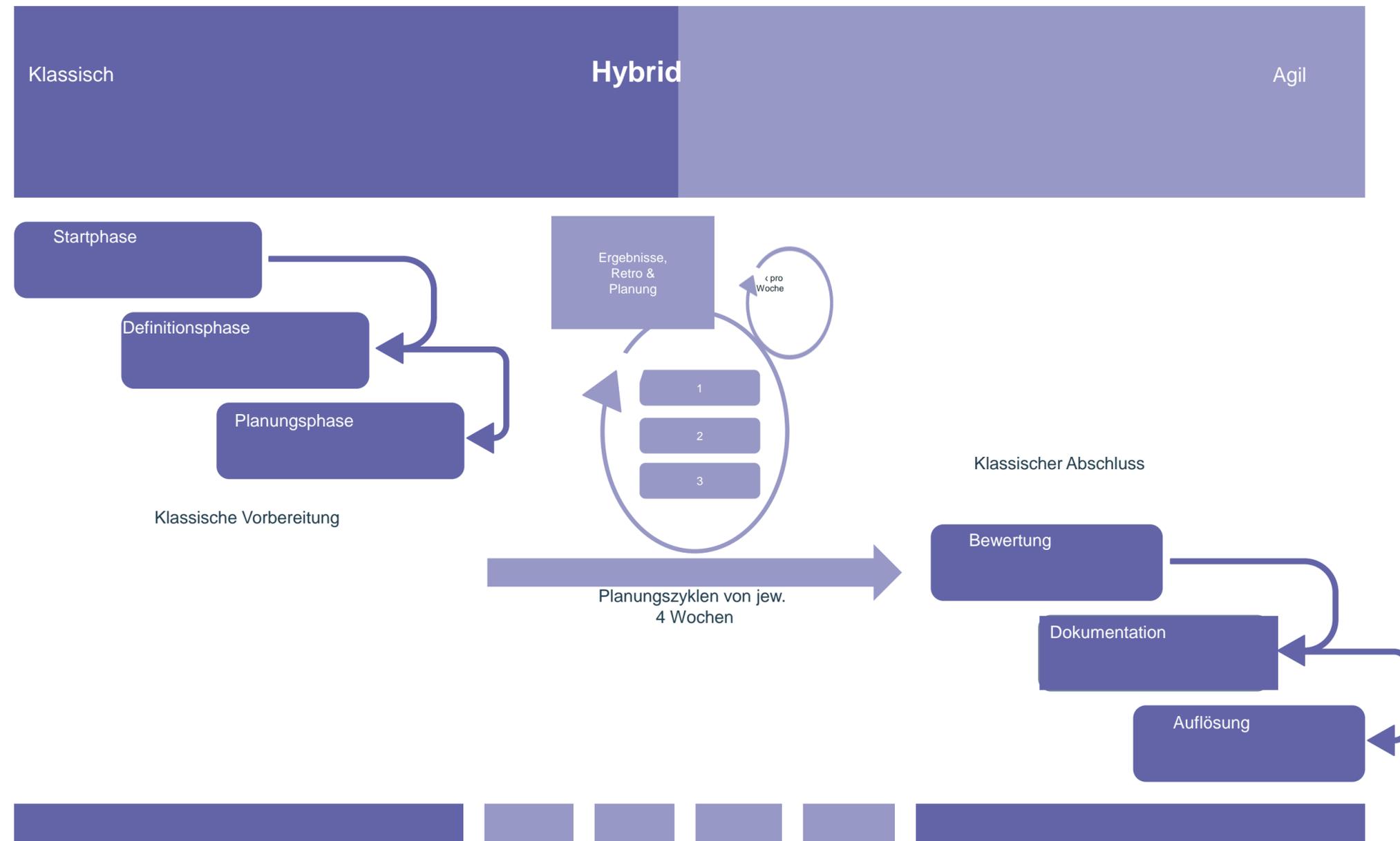


# Hybrides Einkaufsmanagement \_konkret



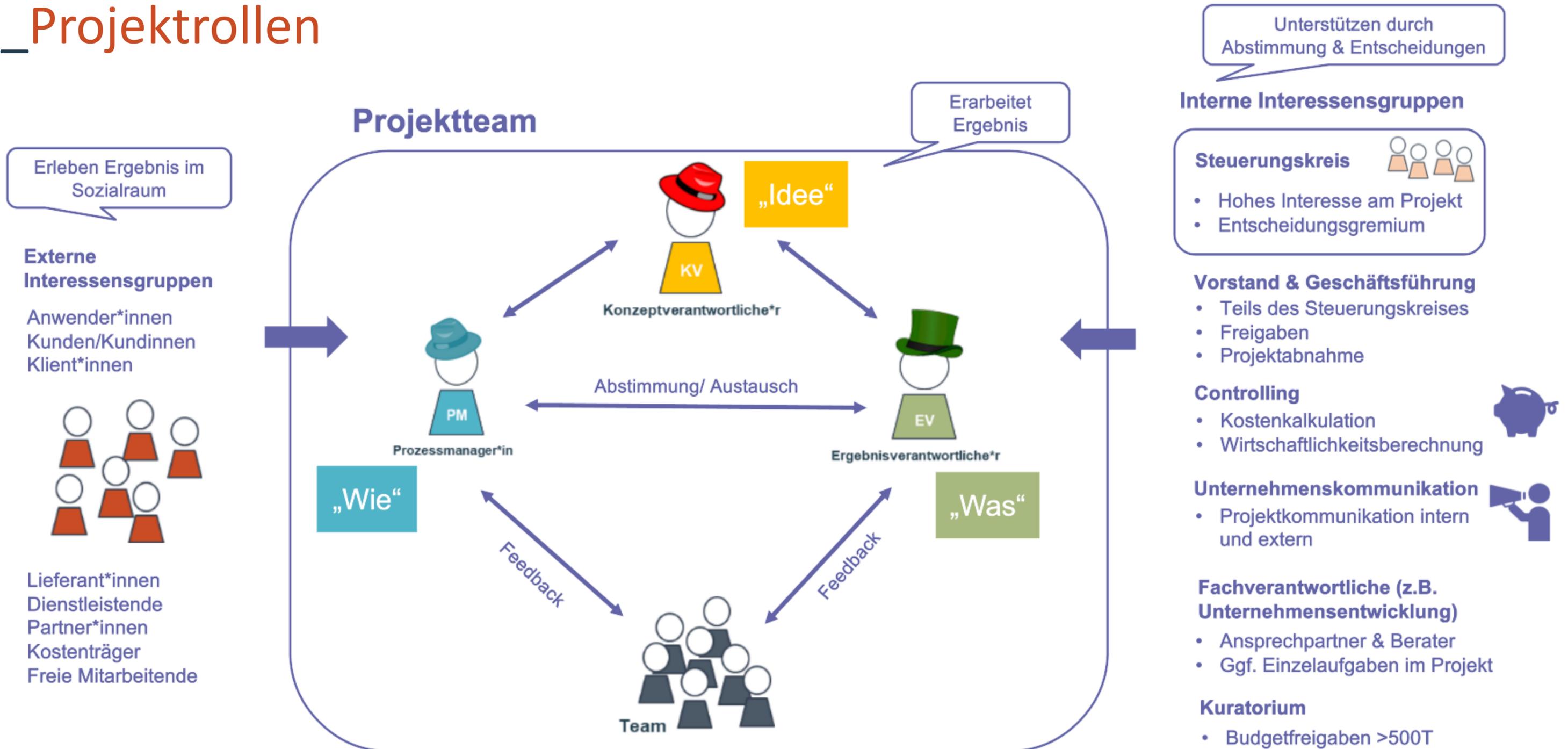
# Hybrides Projektmanagement

## Das Alte und das Neue



# Hybrides Projektmanagement

## \_Projektrollen

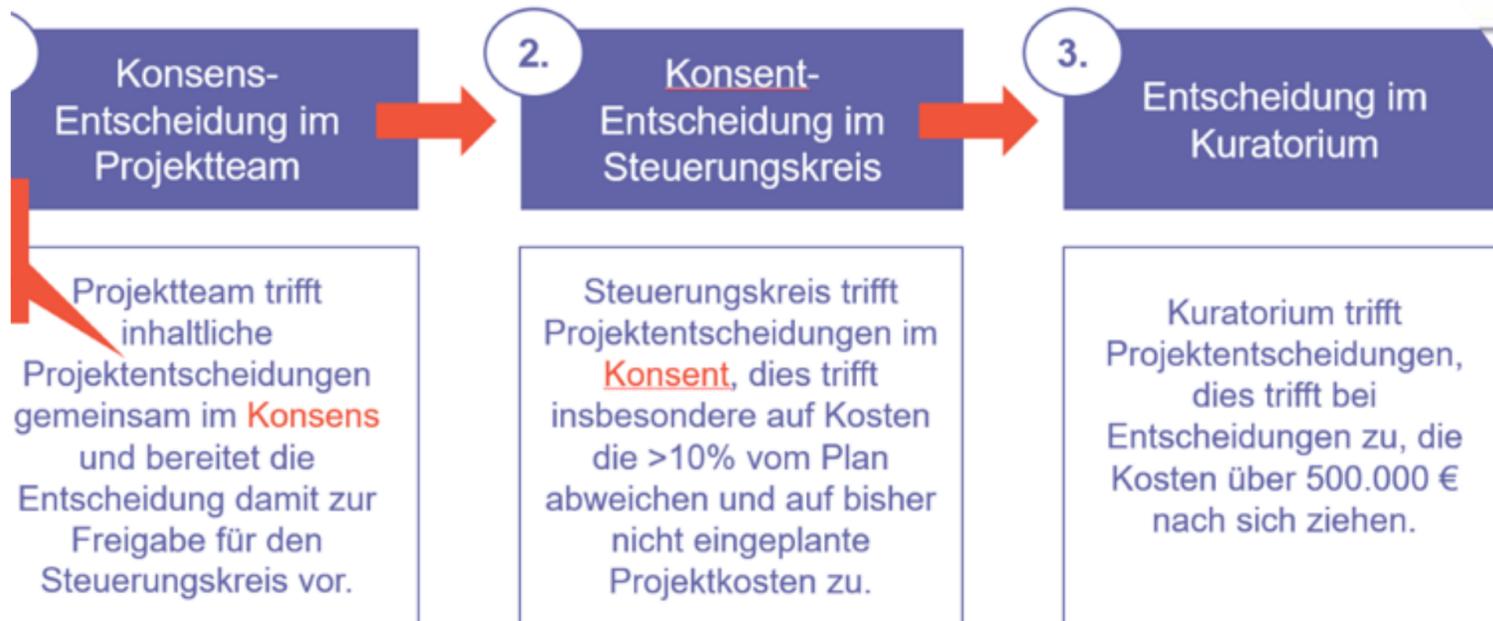


# Hybrides Projektmanagement

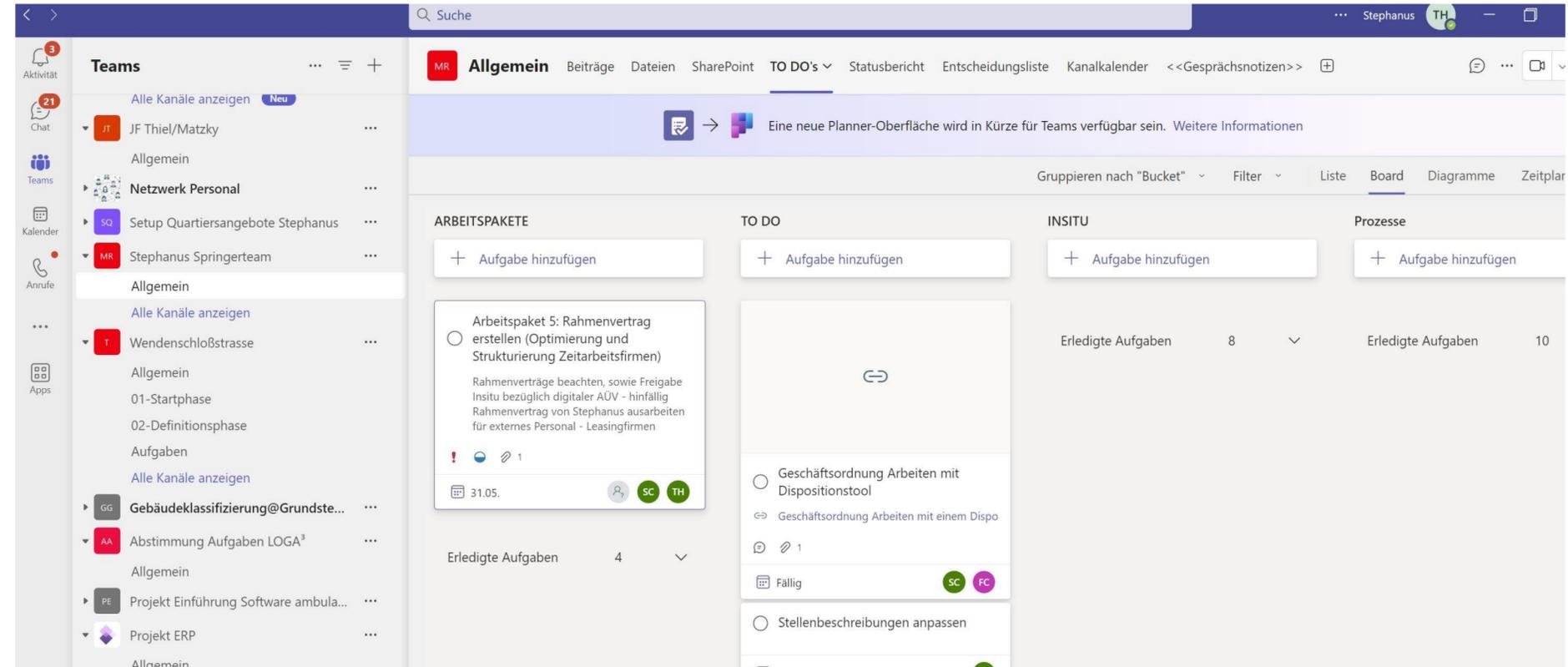
## Entscheidungsfindung und Arbeitsweise in Projekten

| Konzept-verantwortliche* r (KV)   | Ergebnis-verantwortliche* r (EV)   | Prozess-manager*in (PM)                                      | Projektteam                                      | Steuerungs-kreis   | Controlling  | Unternehmens-kommunikation  | Fach-verantwortliche  |
|---|--|--|--|--|--|---|---|
| Übernimmt die Ausarbeitung der Konzeptidee für das Projekt. Die Rollen KV und EV können, müssen jedoch nicht von einer Person besetzt werden. | Übernimmt die fachliche Leitung im Projekt. Die Aufgaben von EV und PM können sich vor allem, aber nicht nur, bei der Projektdokumentation und -Kommunikation überschneiden. | Übernimmt die methodische Leitung für das Projektmanagement. | Erarbeitet gemeinsam mit EV und PM das Ergebnis. | Auftraggeber, Fachverantwortliche und Entscheidungsträger fallen gemeinsam mit EV und PM strategische und finanzielle Projektentscheidungen. | Muss zur finanziellen Beratung und Kostenkalkulation im Projekt mit einbezogen werden. | Muss bei der internen und externen Projektkommunikation berücksichtigt werden, um Projektfortschritte und -ergebnisse an Mitarbeitende und die Öffentlichkeit zu kommunizieren. | Kolleg*innen, die das Projektteam punktuell bei Fachfragen unterstützen/ zu Rate gezogen werden können. |

Entscheidungsfindung im Projekt wird zwischen **3 Entscheidungsstufen\*** unterschieden. Wenn die Entscheidung in einer Stufe getroffen wurde, kann sie in die nächste getragen werden.



# Kollaboration in Sharepoint und Teams



**Projekt beantragen** Meilensteine hinzufügen

Projekttitel

\* Kurzbeschreibung des Vorhabens

\* Zielsetzung des Vorhabens

\* Geschätzte Laufzeit in Monaten

\* Prozessmanager

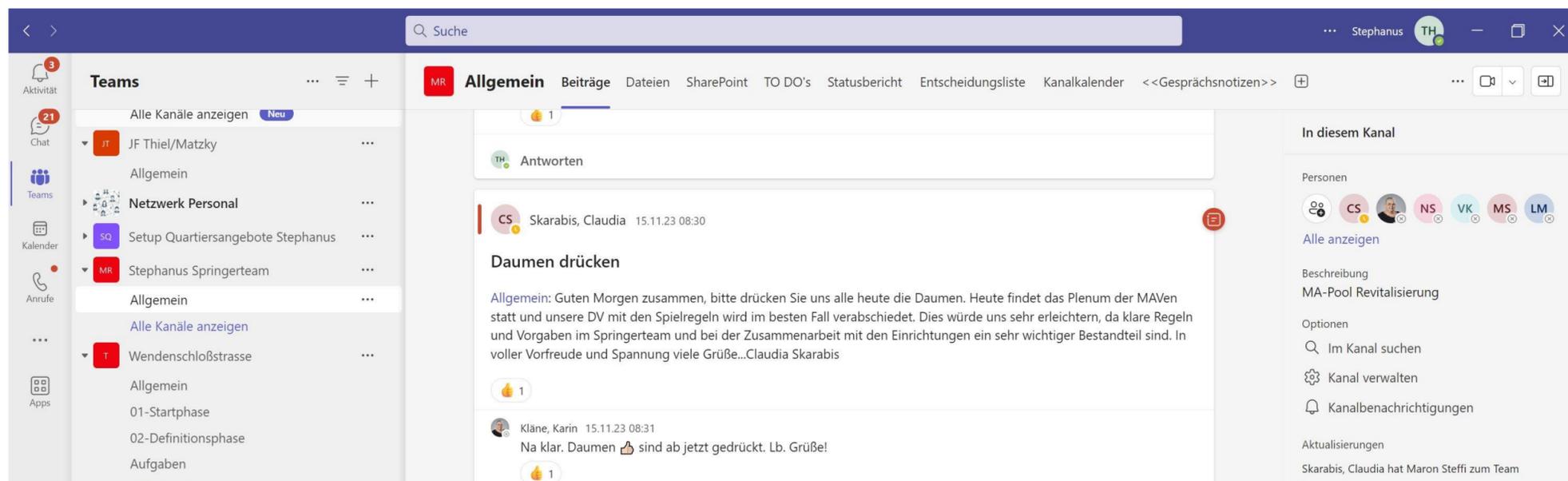
\* Konzeptverantwortlicher

\* Projektstatus

\* Kostenschätzung in €

\* Ergebnisverantwortlicher

\* Beteiligte



The new de not work, The old no legert work.



Das neue  
**Mindset**  
funktioniert **noch**  
**nicht**, das alte  
**Verhaltensmuster**  
**noch** (nicht mehr) ?

**— Stimmt**

# Kontakt



Harald Thiel  
Kfm. Vorstand  
Stephanus Stiftung

**Stephanus-Stiftung und  
Tochtergesellschaften**  
Albertinenstraße 20, 13086 Berlin  
[harald.thiel@stephanus.org](mailto:harald.thiel@stephanus.org)  
[www.stephanus.org](http://www.stephanus.org)