PRÄSENTIERT VON SPARKASSEN INNOVATION HUB finletter

GOLDILOCKS

BEYOND FINANCE

GASTBEITRAG

Dimensionen und Kriterien der neuen Arbeitswelt

Jens Rieken, Starfinanz

NEW WORK

Banken brauchen einen *Purpose*, der ihren Mitarbeiter:innen passt.

TITELSTORY

We ❤ New Work

Eine Strategie im Wettbewerb um die besten Talente

INTERVIEW

Corinna Pommerening

Die New-Leadership-Exptertin im LinkedIn Interview

APRIL 2022

AUSGABE 13

Bild: Sparkassen Innovation Hub

ABOUT

GOLDILOCKS

Beyond Finance ist das Digitale Magazin für die Finanzwelt aus dem Sparkassen Innovation Hub (S-Hub).

In Zusammenarbeit mit den Journalist:innen und Fintech-Expert:innen von finletter wird darin in jeder Ausgabe ein übergreifendes Thema behandelt. So entsteht jeweils ein Beitrag zu innovativem Denken und besseren Zukunftsentscheidungen im Bereich der Finanzen und darüberhinaus.

Neben den Hintergrundberichten, News, Interviews, Trendanalysen und Produktvorstellungen bietet GOLDILOCKS spannende Einblicke in die Arbeit des S-Hubs. Der zentraler Think-Tank für Trends, Innovation und neue Formate innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe stellt sich der spannenden Aufgabe, digitale Experiences zu entwickeln, die den Weg zur Finanzwelt von morgen ebnen. ■

GOLDILOCKS
WIRD PRÄSENTIERT VON
finletter
SPARKASSEN INNOVATION HUB

EDITORIAL

WE LIVE NEW WORK

Wieder so ein vermeintliches Trendthema, wieder ein Begriff, den viel zu viele, viel zu frei verwenden. Für uns im Sparkassen Innovation Hub ist New Work – bzw. das, was wir darunter verstehen – allerdings so essentiell, dass wir uns trauen zu sagen: wir leben das Thema!

Die New-Work-Bewegung basiert auf den Megatrends der Globalisierung und Digitalisierung, welche wiederum von den Nebenwirkungen der Pandemie beschleunigt wurden. Diese Megatrends führen zu einer neuen Arbeitswelt, in der Leadership auf einem Vertrauensverhältnis zwischen Führung und Arbeitnehmer:innen beruht.

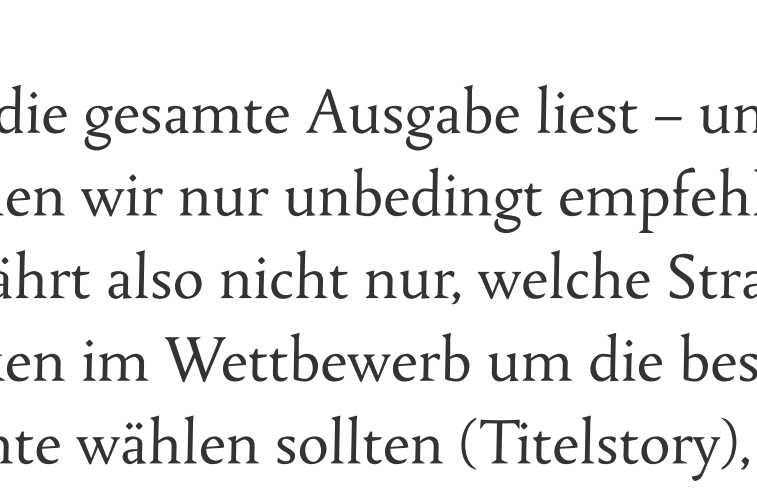
Wie die Titelstory dieser Goldilocks-Ausgabe zeigt, geht es dabei heute vor allem darum, Menschen, die für eine Bank, einen Finanzdienstleister oder ein Fintech arbeiten, zu verdeutlichen, WOZU sie dies tun. Denn ohne einen übergreifenden Purpose lassen sich heute kaum noch Talente für die Aufgaben in einer Organisation gewinnen.

Auch unsere S-Hub Mitarbeiter:innen folgen dem in der Titelstory beschriebenen Calling-Purpose-Prinzip sehr stark. Sie sehen ihren – in der deutschen Übersetzung am ehesten mit Berufung beschriebenen – Antrieb häufig darin, zukunftsorientierte Lösungen zu finden. Oder frei nach unserem Mission-Statement: digitale Experiences in der Sparkassen-Finanzgruppe zu entwickeln, die die Kund:innen lieben.

Bei uns im S-Hub hat New Work allerdings auch und vor allem etwas mit Mut zu tun – dem Mut, sich immer wieder zu verändern, sich (auch den eigenen) Problemen zu stellen und dabei auch mal zu scheitern. Um das zu verdeutlichen, haben wir das Schlüsselloch im S-Hub Inside Part dieser Goldilocks-Ausgabe diesmal besonders weit geöffnet und erzählen, warum wir die Teamstrukturen im S-Hub für 2022 einmal mehr umgeschmissen und uns komplett neu aufgestellt haben.

Wer die gesamte Ausgabe liest – und das können wir nur unbedingt empfehlen! – erfährt also nicht nur, welche Strategie Banken im Wettbewerb um die besten Talente wählen sollten (Titelstory), was die Trends Metaversum und Embedded Finance für das Arbeiten von morgen bereithalten (News) und was externe Experten zum Thema New Work denken (Interview und Gastbeiträge), sondern bekommt wie gewohnt Updates zu unseren S-Hub Themen (Case Studies) und erfährt, was uns zum Titelthema bewegt.

Viel Spaß beim Lesen!



Milena Rottensteiner & Janosch Krug
Leitung Sparkassen Innovation Hub

GOLDILOCKS
WIRD PRÄSENTIERT VON
finletter
SPARKASSEN INNOVATION HUB

INHALT

38 SEITEN VOLLER INNOVATION

06_ Titelstory

WE LOVE NEW WORK

Eine Strategie im Wettbewerb um die besten Talente.

08_ News

Vier-Tage Woche, Metaversum, Embedded Banking

Wir berichten über die neuesten Entwicklungen am Markt.

14_ Gastbeitrag Regional

Stärkenkompass

Nicht überall, wo New Work draufsteht, ist auch New Work drin.

16_ Interview

Corinna Pommerening

Ein Gespräch mit der New-Leadership-Expertin.

20_ Gastbeitrag TITEL BEITRAG

Dimensionen und Kriterien der neuen Arbeitswelt

Jens Rieken, Geschäftsführer der Star Finanz-Software Entwicklung und Vertriebs GmbH in Hamburg.

22_ Inside S-hub

Ideen, Visionen, Produkte

Mit unserer Inside Story und einem Update zur Insurtech-Studie.

29_ Short Tracks

5 Fragen, 5 Antworten

Dieses Mal mit Jan Marc Ehrmann.

31_ Spotlight

S-FiF, WILDPLASTIC, Polywork, WONDERCADE

Ausgeleuchtet: Was den Markt heute bewegt.

33_ Glossar

Kurz erklärt

Wichtige Begriffe, kurz und knapp erklärt.

35_ Kontakt

So erreichen Sie uns

Titel-Bild: Unsplash, Aiony Haust

GOLDILOCKS

WIRD PRÄSENTIERT VON

finletter

SPARKASSEN INNOVATION HUB

ZITAT

"Führung heißt in Zukunft, sichere Rahmenbedingungen zu bieten, innerhalb derer den Mitarbeitern größtmögliche Freiheit gewährt wird."

HARRY GATTERER
GESCHÄFTSFÜHRER DES ZUKUNFTSINSTITUTS

Bild: Sparkassen Innovation Hub

TITELSTORY

NEW WORK

EINE STRATEGIE IM WETTBEWERB UM DIE BESTEN TALENTE

Banken brauchen einen Purpose, der auch zu ihren Mitarbeitern passt.

Im März 2020 dürfte für viele Finanzunternehmen in ihre Deutsche eingehen. In Deutschland wurde erst die Corona-„Lockdown" verkündet. Wer konnte, schickte seine Mitarbeiter:innen und Mitarbeiter nach Hause, auf einmal mussten in der Regel die möglichst viele Mitarbeitenden so ausgestattet werden, dass sie von dort weiter arbeiten konnten. Es war eine Herausforderung, die nur in der Bestätigung gewesen sein, dass sie in Sachen Digitalisierung in den einen guten Weg sind. **Für andere war es ein existentieller Tag: Sie hier mussten sie digitaler werden – oder riskieren, ernste Akzeptanz- als Arbeitgeber zu verlieren.**

Noch nie war der Begriff New Work so präsent wie in dieser Zeit und Beginn der Pandemie. Meistens geht es darum, wie er in der populär definiten, in der New Work am Ober-begriff für alle Veränderungen der Arbeitswelt ist, die vor allem die Digitalisierung mit sich bringt. Dass es dabei um viel mehr geht, wie Menschen, die in Banken arbeiten, denken und handeln, ist in vielen Debatten zu Hause selten, teilweise gleichzeitig Kinder betrieben. Beispielsweise waren plötzlich alle digital, und wie klassisches „Ja, Sie" in Erinnerung. Ein Purpose, der auch in Corona-Pandemie das Jahr, dass New Work in Banken für viel entscheidender ist als Digitalisierung. Arbeitgeber, die gestern noch als stark galten, mussten feststellen, dass sie Menschen, um Mitarbeitenden wirklich zu werden, sie müssen sie in Krisen zu Hause selten, teilweise gleichzeitig Kinder betreuen

NEWS

VIER-TAGE-WOCHE, METAVERSUM EMBEDDED BANKING

Bild: Unsplash, Elijah O'Donnell

Bild: Unsplash, Chris Liverani

NEWS

LESEDAUER: 3 MIN

ARBEITSMARKTREFORM

BELGIEN FÜHRT DIE VIER-TAGE-WOCHE EIN

Die Regierung hat die täglich zugelassene Arbeitszeit verlängert und dadurch die Arbeitswoche flexibilisiert. Auch den Sparkassen stünde so ein Modell gut zu Gesicht.

Das vom Parlament beschlossene neue Modell heißt also nicht, dass alle Belgier:innen künftig grundsätzlich weniger arbeiten. Vielmehr soll die Reform mehr Flexibilität für Angestellte bringen, erklärte Premierminister Alexander De Croo im Februar. Die Arbeitsmenge ändert sich nicht; Arbeitnehmer:innen in Vollzeit soll es aber möglich sein, ihre Arbeitsstunden an vier statt fünf Tagen zu leisten. Unternehmen sollen das Recht behalten, auf einer Fünf-Tage-Woche zu bestehen, wenn sie es schriftlich begründen können.

Das neue belgische Arbeitstagemodell soll der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zugutekommen und den Arbeitsmarkt modernisieren. *„Wenn man unser Land mit anderen vergleicht, stellt man fest, dass wir weit weniger dynamisch sind“*, sagt de Croo. Das soll sich nun offenbar ändern. Als Teil der Reform soll unter anderem auch der Zugang zu Weiterbildungen für Arbeitnehmer:innen gesetzlich geregelt werden.

WAS DAS BEDEUTET

Derzeit ist der deutsche Arbeitsmarkt ähnlich unflexibel wie Belgien: Die Arbeitsmarktgesetze sind starr, die Arbeitskultur ist es auch. Doch Studien zeigen, dass flexiblere Arbeitsmodelle gut für die Work-Life-Balance sind und Mitarbeiter:innen zufriedener machen. **Kein Wunder, dass 71 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland das belgische Modell – und damit eine Flexibilisierung – befürworten.** Das ergab eine Forsa-Umfrage im Februar.

Natürlich ist die Vier-Tage-Woche nicht ohne Kritik: **Niemand hält es auf Dauer durch, neuneinhalb Stunden am Tag zu arbeiten.** Das ist auch gar nicht das, was das Modell bewirken soll. Es macht die Arbeitszeit flexibler – und den Umgang damit muss man beherrschen. Das kann und sollte jeder lernen.

Nicht nur die Generation Z – also grob gesagt alle Mitarbeitenden unter 30 – streben in ihrer Berufswahl nach mehr Flexibilität und Work-Life-Balance. In der Forsa-Umfrage waren es vor vor allem die 30- bis 44-Jährigen mit höherem Bildungsabschluss, die sich ein Modell wie in Belgien vorstellen konnten. **Sprich: Immer mehr Arbeitnehmer:innen wünschen sich mehr Flexibilität.**

Deswegen braucht es neue Arbeitszeitmodelle. Die bitte einhergehen mit souveränem Zeitmanagement bei jedem Beschäftigten und einer Unternehmenskultur, die flexibelste Arbeitszeiten ermöglicht. ■

Autor: Clas Beese
Co-Founder von finletter

Autorin: Caro Beese
Co-Founderin von finletter

Bild: Unsplash, James Varona

NEWS
LESEDAUER: 5 MIN

ZUKUNFT DER ARBEIT

TECH-UNTERNEHMEN SETZEN AUFS METAVERSUM

Bill Gates sieht uns alle im Metaversum arbeiten, Facebook benennt sich in Meta um – nicht nur im Silicon Valley stehen die Zeichen auf Zukunft. Doch was bedeutet Metaversum tatsächlich fürs Thema Arbeiten?

Die US-Bank JPMorgan hat kürzlich in der virtuellen 3D-Welt Decentraland ein Stück Land erworben, um dort Kund:innen virtuell zu beraten – ein erster Schritt der US-Bank ins Metaversum. Als Metaversum wird eine voll immersive virtuelle Realität bezeichnet, eine regelrechte Alternativwelt, die komplett digital stattfindet und sich dank VR-Brillen, haptischen Handschuhen oder Ganzkörperanzügen fast so real wie die echte Welt anfühlen soll.

Es gibt bereits einige Vorreiter in diesem Bereich, Decentraland ist bereits genannt, doch ihr volles Potential haben sie noch nicht ausgeschöpft. JPMorgan geht in seinem Bericht „Opportunities in the Metaverse" davon aus, dass die Marktchancen bei über einer Billion Dollar Jahresumsatz liegen – und dass das Metaversum auf kurz oder lang jeden Sektor durchdringen wird.

Microsoft zum Beispiel arbeitet an einem Metaversum fürs Büro. **Entsprechend orakelte Gründer Bill Gates kürzlich, in drei Jahren würden sämtliche Meetings bereits im Metaversum stattfinden.**

WAS DAS BEDEUTET

Die Vorstellung, dass Unternehmen schon so bald soweit sein werden, ist wohl eher unrealistisch in einer Welt, in der nicht einmal alle Mitarbeiter:innen mit ordentlichen Arbeitslaptops für Remote Work ausgestattet sind. Und überhaupt hört sich das Metaversum für die meisten Unternehmen im Hier und Jetzt vermutlich eher an wie der Stoff eines Science-Fiction-Films. **Doch spätestens seit Facebook Inc. sich 2021 in Meta umbenannt hat, ist klar, dass sich die Tech-Riesen diesem Thema ganz und gar verschrieben haben oder verschreiben werden.** Und mittlerweile sollte bekannt sein, dass das, was Facebook und Co. machen, eine hohe Relevanz für die Finanzwelt hat.

Das *Metaversum* könnte in der Zukunft eine große Rolle spielen – im Grunde für alles, vom Lernen und Arbeiten über Einkaufen bis hin zum Sozialleben. Es geht hier also nicht um eine virtuelle Welt für Spiele, auch wenn das vielleicht das erste ist, was einem beim Stichwort virtuelle Realität in den Sinn kommt.

Technisch steckt das Thema *Metaversum* allerdings noch in den Kinderschuhen: Es gibt heute noch gar kein Metaversum, das so umfangreich ist, wie es sein müsste, um den prognostizierten Einfluss auf die Gesellschaft zu haben. Die Technik ist sehr anspruchsvoll zu entwickeln (VR-Brillen, haptische Anzüge, lang haltende Akkus), die Software – wie auch immer das Äquivalent zu den heutigen Apps heißen wird – ist es auch. Es sind deshalb in beiden Bereichen durch Netzwerkeffekte Monopole zu erwarten, wie wir sie heute schon bei den Tech Giants sehen. Facebook dürfte auch deshalb besonders heiß darauf sein, im Metaversum mitzuspielen, **weil sie anders als ihre Wettbewerber (Google, Amazon, Apple) bisher keine eigene, erfolgreiche Hardware haben.** Im Metaversum will Facebook sich deshalb früh positionieren.

Für Banken und Sparkassen gilt nicht zuletzt deswegen der dringende Appell, sich diese Entwicklungen anzuschauen und auszuprobieren, was bereits möglich ist. Gründe dafür gibt es genug: Das Metaversum könnte die Art, wie wir arbeiten, verändern. Es könnte außerdem ein weiterer Kanal zur Ansprache von Kund:innen werden. Welt darüber hinaus jedoch hat das Metaversum das Potential, die Branche so auf den Kopf zu stellen, wie wir es uns heute noch gar nicht vorstellen können.

Mit dem *Metaversum* entsteht vielleicht ein zunächst paralleles Ökosystem mit einem ganz eigenen Bedarf an Finanzdienstleistungen. Mögliche Fragen sind schon heute: Wie funktioniert da Payment, welche Währungen werden verwendet? Gibt es Assets, mit denen man Kredite besichern kann? Gibt es Unternehmen, die nur im Metaverse existieren? **Aber viel wichtiger sind all die Fragen, die Banken noch gar nicht erahnen, sich aber werden stellen müssen. Und dafür braucht es eine frühzeitige Beschäftigung mit dem Thema!** ■

Autor: Clas Beese
Co-Founder von finletter

Autorin: Caro Beese
Co-Founderin von finletter

Bild: dpa/picture

NEWS
LESEDAUER 4 MIN

EMBEDDED BANKING

VORSCHUSS-ZAHLUNGEN ALS GESCHÄFTSMODELL

Vorschusszahlungen sind für Arbeitnehmer:innen immer wieder notwendig und für Arbeitgeber immer wieder enorm bürokratisch. US-Start-ups zeigen, wie es einfach geht, was eine enorme Bedeutung für die Kundenschnittstelle von Banken hat.

EWA heißt der Trend aus den USA: Earned Wage Access. Viele Arbeitnehmer:innen aus den Niedriglohnsegmenten, wie Bau und Gastronomie, können nicht immer bis zur nächsten Gehaltszahlung warten. Wenn das Geld auf dem Konto nicht ausreicht, weichen viele auf Payday Lending aus. Das ist sehr teuer und bringt die Gefahr von Ver- und Überschuldung mit sich. Häufig helfen Arbeitgeber mit Lohnvorauszahlungen aus, die allerdings für Personalabteilungen bürokratisch und damit ebenfalls teuer sind. **Entlastung versprechen Fintech-Start-ups wie Clair, Even, Dailypay und Co., die Vorschusszahlungen als Geschäftsmodell anbieten.**

Clair beispielsweise macht es möglich, dass Arbeitnehmer:innen bereits nach einem Tag Arbeit einen entsprechenden Teil der Vergütung bekommen bzw. über eine spezielle Kreditkarte ausgeben können. Clair sieht sich als Vermittler zwischen Personalabteilung und Arbeitnehmer:in und versucht nach eigenen Angaben eine Win-Win-Situation herzustellen. **Der Win von Clair: die Interchange-Fee der Kreditkartentransaktion; ansonsten soll der Service für beide Parteien kostenlos sein.**

Für immer mehr Arbeitgeber gehören EWA-Programme zu ihren Repertoire, mit dem sie bei ihren aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden punkten. Schließlich ist gerade im Niedriglohnsektor der Fachkräftemangel heute schon zu spüren. Bildlich: In Deutschland schaltete Amazon im letzten Dezember riesige Plakatkampagnen. Nicht für Weihnachtsgeschenke, sondern um neue Mitarbeiter:innen zu finden.

WAS DAS BEDEUTET

Möglich wird der Service, wenn Arbeitnehmer:innen ihre Arbeitszeit erfassen – digital und in Echtzeit, nicht mit einem Stundenzettel aus Papier.

Das ist auch schon der erste Grund, warum das Thema Vorschusszahlungen in Deutschland noch in den Kinderschuhen steckt, weiß Tim Schütte, Geschäftsführer von Paychex Deutschland: „Software zur Lohnabrechnung muss in Deutschland zertifiziert sein. Aber von mehr als hundert Anbietern in Deutschland haben überhaupt nur eine handvoll Anbieter eine API als Schnittstelle. Und die braucht du natürlich als Anbieter von EWA, um an die erfassten Arbeitszeiten zu kommen." Paychex bietet in Deutschland Lohnabrechnung als Dienstleistung an. Die deutsche Niederlassung gehört zur US-amerikanischen Muttergesellschaft Paychex Inc., die dort nicht nur als Marktführer bei der Lohnabrechnung für Kleinere und mittlere Unternehmen gilt, sondern eben auch EWA anbietet.

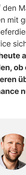
Der deutsche Software-Markt für Lohnabrechnung ist alles andere als gleichmäßig aufgeteilt, gerade weil Lohnabrechnung immer noch sehr viel Handarbeit von Expert:innen braucht. Die Datev als Genossenschaft der Steuerberater:innen sticht aufgrund ihrer Größe heraus, aber eben nicht als Innovationstreiberin der Branche.

Der Innovationsdruck ist in dem Wirtschaftszweig natürlich zu spüren. Wo noch viel manuell gearbeitet wird, da versprechen Automatisierungen durch Software erhebliche Einsparungen. Und die Beute wollen sich Softwareanbieter und Arbeitgeber gerne teilen. Auch Paychex setzt auf Software. **Dazu sagt Schütte: „TÜV und Auto ist gutes Beispiel. Du musst dich irgendwann entscheiden, ob du die Rostlöcher weiter zuschmierst oder ob du eine Generalsanierung machst.** Und wir haben bei unserer Lohnabrechnungssoftware, die wir für einen Teil unserer Abrechnungsdienstleistung verwenden, hat Rostlöcher zugeschmiert und wissen, dass das nicht mehr ewig halten wird. Wir fangen jetzt von Null an und entwickeln eine eigene Software nach den heutigen Maßstäben für Softwareentwicklung. Also Cloud, Multitenant, hoher Automatisierungsgrad, selbstlernende Mechanismen und – ganz wichtig – whitelabel-fähig." An moderne Lohnabrechnungssysteme können dann, jedenfalls wenn sie mittelfristig im Einsatz sind, EWA-Systeme von außen angedockt werden. Oder sie könnten, wie bei Paychex USA, den Arbeitgebern die Vorschusszahlungen selber als Produkt anbieten.

Mittelfristig wird Embedded Banking in der Lohnabrechnung also Deutschland erreichen. **Beispiele wie Clair zeigen, dass der Zugang zum Gehalt auch ohne Girokonto gehen kann.** Sehen Banken heute noch das Girokonto als zentrale Kundenschnittstelle, wird dieses Narrativ in wenigen Jahren vielleicht schon überholt sein. Für Endkunden:innen bestimmt der EWA-Anbieter des Arbeitgebers dann vielleicht, mit welcher Kreditkarte bezahlt wird. **Die eigene Hausbank hat mit diesem Prozess dann nichts mehr tun: Die Bank ist austauschbar, der EWA-Anbieter nicht.**

Eine einfache und unkonventionelle Lösung für Sparkassen könnte es sein, Lohnfortzahlungen als Dienstleistung den Geschäftskunden einfach selbst anzubieten, oder noch tiefer in die Wertschöpfungskette einsteigen und Lohnabrechnungen mit anbieten. **Die Neo-Bank Kontist macht das seit 2020 vor; jedenfalls werden die drei Bereiche Geschäftskonto, Buchhaltung und Steuerberatung für Solo-Selbstständige aus einer Hand angeboten.** „In England gibt es die erste Bank die eine eigene Lohnabrechnung anbietet und die wahrscheinlich demnächst mit einer Buchhaltungs-Software um die Ecke kommt", ergänzt Paychex-CEO Schütte.

Noch ist etwas Zeit, die Entwicklung in den USA und im Vereinigten Königreich zu beobachten. Sobald Lohnvorauszahlungen als Dienstleistung in Deutschland auf den Markt kommen, werden Branchen mit großer Personalknappheit wie Lieferdienste, Bau oder Gastro den Service sicherlich schnell einführen. **Eher heute als morgen gilt es zu entscheiden, ob die Sparkassen dieses Feld anderen überlassen oder es selber als Chance nutzen.** ■



Autor: Clas Beese
Co-Founder von finletter

GOLDILOCKS
WIRD PRÄSENTIERT VON
finletter
SPARKASSEN INNOVATION HUB

Einfach helfen. Einfach spenden. Ohne Umwege.

JETZT SPENDEN

Erzähl es weiter!

ZITAT

"Das Ziel der neuen Arbeit besteht nicht darin, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, dass sie freie, selbstbestimmte menschliche Wesen hervorbringt."

FRITHJOF BERGMANN
BEGRÜNDER DER NEW-WORK-BEWEGUNG

Bild: Stärkenkompass

Stärkenkompass

GASTBEITRAG
IN JOB WERK – DAS MAGAZIN FÜR DIGITALE ARBEITSWELTEN
FÜR MENSCHEN & UNTERNEHMEN

NICHT ÜBEREILT, WO NEW WORK DRAUFSTEHT, IST AUCH NEW WORK DRIN.

New Work ist in aller Munde und Anspringen. Der Begriff ist so weitläufig, dass alles, was New Work ist und wieso früher oder später jedes Unternehmen darauf reagieren muss, sind Aspekte, die

Dr. Prisca Fiori

Ein besonders eindrückliches ist ist bei der Francesca Holding AG (FHG) aus Berlin – ein internationales Projektentwicklungsunternehmen – in der Frankfurter Industrie mit einem Volumen über 1000 Mitarbeiter.

FP klickt auf eine äußerst erfolgreiche Unternehmensgeschichte und Phasen von hochprofitablen Wachstum zurück. Es stand dabei jedoch niemals in der Geschichte des Unternehmens, dass Mitarbeiter gehalten wurden gegängelt und Prozesse so verwoben, dass keine Entwicklung wurde freiheitsgrad-konstation. Die Folge: Die Mitarbeiter sind seit Jahren sicherheitig und die Fluktuation ist gering. **Die Geschäftsführung hat Wachstum und persönliche Entwicklung standen Kostenersparung und Fehlervermeidung voran, insbesondere die Beziehungen der einzelnen Führungskräfte zu ihren arbeiten zeigten sich destabilisiert.** Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrauen in das Führungsverhalten der Unternehmen.

Viele Unternehmen befinden sich in ähnlichen Situationen. Globalisierung, Digitalisierung und die Auswirkungen auch nachhaltigen Wirtschaften verändern Angebot und Nachfrage und stellen Märkte auf den Kopf. Für alle gilt: Um sich auf diese Veränderungen anpassen zu können, müssen sie sich verändern.

New Work ist die digitale Arbeitswelt auf die Notwendigkeit für neue Ideen, Ansätze und Strategien, die Fokus auf den Menschen und jenen arbeitsintensiven Umgang. Ohne Experimentierraum, ohne eine starke Vernetzung, ohne offenen Austausch und ohne eine angenehme Kultur und neue Ideen scheitern.

Turnaround nach Standortermittlung der Unternehmenswerte

In 2016 wurde bei FP ein neuer Vorstand eingesetzt – mit dem Ziel, den Turnaround zu schaffen. Das Unternehmen ist eine profitable Zukunft zu führen. **Die Position: Kreativität, Innovation und Wachstum sind wertung hatten bei FP keine Rolle.** Hohe Kante die Kündigungen für die Entstehung neuer Ideen wurde nicht gefördert.

Der dabei angewandte Arbeitsplatz-Stärkenkompass orientiert sich von klassischen Mitarbeiterbefragungen. Damit ist es gelungen, das Miteinander in einer Krise zu verbessern, was sich an den Zahlen, und an Zahlen, lesen der Stärken-Kompass. Das heißt, es das Unternehmen eingesetzt macht und Mitarbeiter sich wohlfühlen, sondern auch, dass Mitarbeiter sich wohlfühlen, sondern auch, dass Mitarbeiter Tagungen oft Passivität und Teilnahmslosigkeit herrschten, wie Stärken-kompass die Organisation und stärkenorientierte Führung gefördert hat.

Bei FP haben die Ergebnisse der Arbeitgeber-Stärkenkompass Kundenorientierung und Kooperation als herausgende

Exzellenz-Stärken herausgestellt, sie Kreativität und Kommunikation als nicht-exzellente Stärken identifiziert.

Vom Fuhrbemessen ist noch keiner gesund geworden. Das Stärkenkompass ermittlung setzte den Startpunkt für New Work bei FP. Dieser bildete Projekten zur Effizienzsteigerung und Kommunikation, um so auf Basis der Erkenntnisse gemeinsam, an Lösungen zu schaffen.

ÜBERGEORDNETES ZIEL

Die Mitarbeiter bereit und ist machen für das Tennessee auf die zentralen Stärken-Kompass. **Drei Unternehmen Ziele wurden definiert:**

- **Einstellungsänderung und Perspektivwechsel:** Wir sind gut. Wenn die mitarbeiter, die Stärken einsetzen und an sich glauben, sind sie FP Wieder aufwärts gehen.
- **Synergien nutzen, Kommunikation verbessern:** Diensten überwinden, sich neu kennenlernen, neue wege austauschen, gegenseitig Anerkennung, Wertschätzen und konstruktiv Feedback geben.
- **Eigenverantwortung stärken:** Engagement und persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Fehler zulassen, sich gemeinsam aufraffen.

New Work kommt von innen, nicht von außen

New Work ergibt sich häufig zunächst auf Arbeitsplätzen. Arbeit findet an neuen Orten statt, zum Beispiel remote, und zu freieren Zeiten. Es gibt immer weniger Hierarchien und Hierarchien sowie weiter Transparenz und Effizienz für den Kunden bzw. long von Informationen. Obsolete Strukturen werden aufgebrochen. Das New Work ist aber meist als ist die anstehenden Digitalisierung als Arbeitsalltags. Viel entscheidender ist, dass Unternehmen sich auf den Weg machen, sich zu verändern. Dazu gehört eine Haltung, eine Kultur, eine Art Kommunikation und Kooperation und Raum für Interessen und Potenziale der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. New Work im Kern.

Der Mensch steht im Vordergrund – neuer Anspruch?

Der FP ist dieser Schritt durch einen Paradigmenwechsel erreicht werden. Vertrauensbasis einer an gut eingestellten Unternehmen der Branche? Mitarbeiterbefragungen sind gut, aber sie sind Momentaufnahmen. Sie bringen und so wenn Resignation und Frustration, Ängste und Sorgen und so wenn Resignation und Frustration, Ängste und Sorgen. Mitarbeiterbefragungen sind gut, aber sie sind Momentaufnahmen. Sie bring

INTERVIEW

CORINNA POMMERENING

Bild: Corinna Pommerening

LINKEDIN-INTERVIEW

NEW-LEADERSHIP-EXPERTIN CORINNA POMMERENING

Clea Bonez | Corinna Pommerening — 4:07 PM

Clea Bonez | GOLDLOCKS — Feb 19, 9:00 AM
Hallo Corinna,

ich lese gerade dein Buch. Leider hat es sich in meinem Rucksack mit dem Kaffee vermischt. Sieht furchtbar aus. Aber noch ist es lesbar und ich lese weiter.

Ich würde mich gerne einmal mit dir austauschen zu dem Thema.

Liebe Grüße
Clea

Corinna Pommerening — 4:07 PM
Hallo Clea,

danke für deine Nachricht. Or ja, das Buch sieht ja ganz schön mitgenommen aus. Ja, sehr gern lasche ich mich mit Dir aus.

Ein Tentativ oder was für Interviews für die GOLDLOCKS-Ausgabe zu New Work aufgreifst. Via LinkedIn tauschte sich Clea Bonez mit Corinna Pommerening aus. New-Work-Experten sind Mitarbeitenden-Experten und Beratende. Corinna ist beides. Sie ist Beraterin für Leadership-Experten und Beraterin, Autorin, Speakerin und Coach für Führungskräfte in meinem Business.

Clea Bonez — Feb 23, 9:14 AM
Liebe Corinna, ich hatte mich Anfang März hier jetzt lange sprechen können. Aber es war so viel los. Hast du noch Zeit für ein New Work für dich?

Corinna Pommerening — Feb 23, 11:16 AM
New Work ist für mich die natürliche Weiterentwicklung, in der neue Spielregeln gelten. Selbstverantwortung und Transparenz sind hierbei zentrale Schlüsselfaktoren.

New Work bricht im Vakuum alte Strukturen und Silos in der Organisation auf.

Corinna Pommerening — Feb 23, 12:14 PM
Lassen Sie uns gemeinsam Zeiten für einen Austausch zum Endstand in der Buch finden.

Aber nun warte auch mit den Unterlagen, stellvertreten und das alte, fraktale Prinzip der Organisation ist nicht mehr zeitgemäß.

Clea Bonez — Feb 23, 3:00 PM
Nein, sicherlich nicht. Man kann auch auf New Leadership auch nicht mehr als „neue „Heral einlegen" und dann ist es gewusst. Dann ist es gewusst. Es ist ein ein Kulturwandel und ein Mindshift. Das geht ja nicht so einfach. Manchen sind auch auch abhängig von Ehren und Erbens. Das ist damit ein Thema, was Rollen einnehmen, Erfahrungen sammeln, weiterentwickeln. Fehler und Kritikkultur reflektieren, weg gehen von Teilsystem, hin zu Ganzheitlichkeit und den Transformationsprozessen einleiten.

Corinna Pommerening — Feb 23, 4:18 PM
In unserer Finanzkrise stehen sie gerade vor einer Herausforderung, die ihnen viele Umbrüche. Einige sind in der Lage, diese Herausforderungen zu meistern, andere eher ein Anfang. Recht so dass es, wenn sich die Führungskräfte mit New Leadership einigen und dann ist das Transformationsprozess auch erfolgreich.

Corinna Pommerening — Feb 23, 5:00 PM
Nein, sicherlich nicht. Man kann auch auf New Leadership auch nicht mehr als „neue „Heral einlegen" und dann ist es gewusst. Dann ist es gewusst. Es ist ein ein Kulturwandel und ein Mindshift. Das geht ja nicht so einfach. Manchen sind auch auch abhängig von Ehren und Erbens. Das ist damit ein Thema, was Rollen einnehmen, Erfahrungen sammeln, weiterentwickeln. Fehler und Kritikkultur reflektieren, weg gehen von Teilsystem, hin zu Ganzheitlichkeit und den Transformationsprozessen einleiten.

Clea Bonez — Feb 25, 11:59 AM
Hoppla! Bei Corinna ist gerade Kaffee über die Tastatur gelaufen. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt.

Corinna Pommerening — Feb 25, 12:26 PM
Hallo Clea, sorry, wenn du meine Nachricht gerade irritiert hat. Wir haben ein Kleinkind und da ist es manchmal ganz schön stressig. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt.

Clea Bonez — Feb 26, 1:49 PM
Ich bin Eltern, da kenne ich das mit dem Lehrbuch 😉 Klar, mache dich, schaut es passt.

Corinna Pommerening — Feb 26, 4:42 PM
👍

Corinna Pommerening — Mar 1, 11:08 AM
Ich denke, dass es auch nicht nur die Verschachtelt hat verwandten Einzelnen sorgen so hat fast. Genau. Ich denke, dass es auch nicht nur die Verschachtelt hat verwandten Einzelnen sorgen so hat fast. Genau. Ich denke, dass es auch nicht nur die Verschachtelt hat verwandten Einzelnen sorgen so hat fast. Genau.

Corinna Pommerening — Mar 25, 12:26 PM
Hallo Clea, sorry, wenn du meine Nachricht gerade irritiert hat. Wir haben ein Kleinkind und da ist es manchmal ganz schön stressig. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt.

Clea Bonez — Feb 26, 1:49 PM
Ich bin Eltern, da kenne ich das mit dem Lehrbuch 😉 Klar, mache dich, schaut es passt.

Corinna Pommerening — Feb 26, 4:42 PM
👍

Corinna Pommerening — Mar 1, 11:08 AM
Ich denke, dass es auch nicht nur die Verschachtelt hat verwandten Einzelnen sorgen so hat fast. Genau. Ich denke, dass es auch nicht nur die Verschachtelt hat verwandten Einzelnen sorgen so hat fast. Genau. Ich denke, dass es auch nicht nur die Verschachtelt hat verwandten Einzelnen sorgen so hat fast. Genau.

Clea Bonez — Mar 1, 11:53 AM
Hey Corinna, ich habe gerade in Erfahrungen Rollen in der Verantwortung und Rollen in der Verantwortung und Rollen in der Verantwortung und Rollen in der Verantwortung.

Corinna Pommerening — Mar 1, 12:05 PM
Wie können Unternehmen in der Finanzindustrie New Work für sich nutzen? Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt.

Clea Bonez — Mar 1, 12:05 PM
Zum einen wäre eine Mitarbeiterbefragung wichtig, welche Arbeitsumgebungen und gelebte Werte im Arbeitsalltag gelten. Oder legt hier direkt ein Workshop an? Innerhalb jedem Führungs- und Teamgefüge? Wie kommunizieren sie? Wie ist ihr Umgang miteinander? Wie ist ihr Umgang in der Organisation vom Rhythmus? Wie ist ihr Umgang in der Organisation vom Rhythmus? Wie ist ihr Umgang in der Organisation vom Rhythmus?

Clea Bonez — Mar 1, 12:15 PM
Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt.

Corinna Pommerening — Mar 1, 12:55 PM
Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt.

Clea Bonez — Mar 1, 1:10 PM
Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt.

Corinna Pommerening — Mar 1, 2:55 PM
Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt.

Clea Bonez — Mar 4, 8:19 AM
Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt.

Corinna Pommerening — Mar 4, 8:41 AM
Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt. Ich bin gespannt, was sie dazu sagt.

Das Interview führte:
Clea Bonez, Co-Founder von Kollektiv

Bild: Frithjof Bergmann New Work New Culture – work we want and a culture that strengthens us

TIPP

LESEDAUER:**1 MIN**

LITERATUR TIPP

Frithjof Bergmann
New Work New Culture – work we want and a culture that strengthens us

Frithjof Bergmann hat zwar New Work nicht erfunden, gilt jedoch dennoch als dessen Urvater. Eigentlich Professor für Philosophie, beschäftigte sich der österreichisch-amerikanische Philosoph und Anthropologe jahrzehntelange praktisch und theoretisch mit New Work.

Dieses Buch ist nicht nur eine gut geschriebene Zusammenfassung der Entstehungsgeschichte von New Work, sondern auch prall gefüllte Schatztruhe mit Erfahrungen aus der Umsetzung von New Work in der Praxis. Und irgendwie auch ein wenig Selbsthilfe für den Lesenden. Deswegen: Eine klare Leseempfehlung für alle, die sich mit der Zukunft der Arbeit auseinandersetzen.

New Work New Culture erschien als letztes Buch vor Bergmanns Tod in 2021. ■

Autor: Clas Beese
Co-Founder von finletter

GOLDILOCKS
WIRD PRÄSENTIERT VON
finletter
SPARKASSEN INNOVATION HUB

ZITAT

"Zwei Dinge sind in unserer Arbeit nötig: Unermüdliche Ausdauer und die Bereitschaft, etwas, in das man viel Zeit und Arbeit gesteckt hat, wieder wegzuwerfen."

ALBERT EINSTEIN, PHYSIKER

GASTBEITRAG

DIMENSIONEN UND KRITERIEN DER NEUEN ARBEITSWELT

Bild: Unsplash, Jason Leung

starfinanz

GASTBEITRAG
Dr. Jens Rieken, Geschäftsführer der Star Finanz-Software Entwicklung und Vertriebs GmbH in Hamburg

NEW WORK: DIMENSIONEN UND KRITERIEN DER NEUEN ARBEITSWELT

Wer heute Fach- und Führungskräfte sucht, kommt am Begriff New Work nicht vorbei.

Häufig werden unter dem Schlagwort die Erwartungen junger Arbeitnehmer zusammengefasst, aber der Generation neuer Mitarbeiter, die rar und schwer zu binden sind. So seien Millennials zum Beispiel auf eine gute Work-Life-Balance aus, das Gehalt spiele nur zweite Geige. Aber stehe es wirklich so? Oder sind die Ansprüche dieser Generation Gen Z vielleicht doch nicht so anders als die Homeoffice digital an den Arbeitsplatz pendeln als täglich in der Kantine mit dem meisten anderen Dienstwagen im Stau zu stehen. Präsenzkultur, Hierarchien und strikte Hierarchien und der privat deckende Schreibtisch – alles Relikte aus der Vor-Corona-Zeit oder gleich aus den letzten Jahrhundert.

Auch wenn diese Beschreibung jetzt etwas plakativ daherkommt: Im Kern steckt in dieser These ein Stück Wahrheit. Dazu kommt: New Work ist mehr als die aktuelle Reflexbefriedigung nach nachvollziehbaren Gründen, es ist weit mehr als die Antwort auf oder das Ende von festen Sitzordnungen im Büro oder am Konferenztisch. Der Begriff beschreibt einen Wandel von grundlegenden persönlichen, sozialen, technologischen, organisatorischen und strukturellen Veränderungen, die auf Arbeitnehmer, Organisationen und den Markt einwirken. Gleichzeitig ist New Work auch ein Konzept, wie sich Unternehmen und Institutionen und ihre Angestellten in Zukunft aufstellen sollten. Nicht nur, um attraktiv für neue Talente zu sein. Sondern auch, um in einer immer komplexer werdenden Welt hinreichend flexibel und damit zukunftsfähig zu werden.

New Work, mit anderen Worten, ist ganzheitlig ein Trend, eine Bewegung, ein architektonischer Vorschlag und eine Linse, durch die man die jüngsten Arbeitswelt und ihre Entwicklung besser versteht. In der Wissenschaft gilt New Work längst als eigenes Forschungsfeld, die – vergleichbar mit Entwicklungsländern wie der Elfenbeinküste oder Ecuador – in der Regel in Form von Dimensionen und Kriterien beschrieben wird.

Gelebtes New Work verändert alles: Arbeit, Kultur, Struktur und Haltung

Das Thema New Work entzieht sich einer einfachen Definition und beschränkt auch nur mehr auf Checklisten. Nützlich für die Annäherung und die Integration in das eigene Unternehmen ist aber das Verständnis, dass die Transformation hin zur neuen Arbeitswelt gleichzeitig operativ und strategisch erfolgen muss.

Auf der **individuellen Ebene** verändern sich Handlungsspielräume des Einzelnen, Arbeit wird – wenn möglich – gestaltbar und passend zur persönlichen Lebenssituation. **Kultur**, Teams und Organisationen gefordert, die richtigen Mitarbeiter auszuwählen und mit Information, Kommunikation und Wertschätzung zu mehr Eigenverantwortung und Kreativität zu führen. Die **Struktur** verändert sich die Vertretung von Macht und Verantwortung, Hierarchien und Abteilungsgrenzen werden ersetzt durch interdisziplinäre Teamarbeit, in denen disziplinarische und fachliche Führung stärker getrennt und durch laterale und Coaching-basierte Führungskonzepte ersetzt werden. Und auch von Organisationen wird weit mehr verlangt, dass sie mehr als nur ein gutes Produkt auf den Markt bringen. Ihre **Haltung** zu den großen gesellschaftlichen Themen wie zum Beispiel dem Klimawandel, Diversität und Gleichberechtigung ist gefragt und wie sie konkret zur Lösung dieser wichtigen Fragen beitragen, wird hinterfragt.

New Work in der Praxis: Fortschritte messbar machen

Die Star Finanz hat bereits früh Elemente von New Work in die tägliche Arbeit integriert. Insbesondere ihre innovationsfreundliche, flache Spartenkonvention Hub und bereichsübergreifende interdisziplinäre Teams, die in der vor, wie Vertrauen, Selbständigkeit, Teamarbeit und auf Projektarbeit zu ausrichtete räumliche Gestaltung das Miteinander verändern und die Zusammenarbeit erleichtern. Auf diesem Weg werden Strukturen aufgebrochen, Zuschnitte verändert und Arbeitsweisen mit der Zeitachse immer zusammen erprobt, um Neues entstehen zu lassen. Wie so ein Wandel gelingen und wie wir weiter vorangehen wollen, zeigt uns eine Analyse der Handlungsfelder, die wir in Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen New Work, die uns breit gefassten Kriterien in einem Matrix hinterfragt haben. Sie ist lässt sich durch Mitarbeiter- und Führungsverantwortungen im Status und Wege für den weiteren Fortschritt ableiten. Unterschieden, die in den definierten Bereichen jeweils einen Bereich erreichen, sich dem Siegel „New Work Arbeitgeber" führen.

Erhoben für die Beurteilung werden drei Dimensionen der Arbeitswirklichkeit: Individuelle Entfaltung, Transparenz und Wertschätzung sowie Führung und Organisation. Jede dieser Dimensionen wird durch die Abfrage von drei Kriterien gemessen.

Die erste Dimension, Individuelle Entfaltung, misst, inwieweit Arbeitnehmer ihre Tätigkeit als erfüllend empfinden, ob sie örtlich und räumlich flexibel arbeiten und wie sie die gute Work-Life-Integration gibt. Unter einer Work-Life-Integration versteht man Angebote des Arbeitgebers, die den Mitarbeitern das Leben erleichtern, dass sicherstellen, Familienpflege, Kindergärten, Gesundheits- und Freizeitangebote oder weitere Dienstleistungen sein, die Mitarbeiter unterstützen und so entlasten sollen.

Die zweite Dimension, Transparenz und Wertschätzung, wird durch die drei Kriterien der gegenseitigen Wertschätzung der Kollegen und Führungskräfte, dem Umgang mit Diversität und der Zusammenarbeit auf Augenhöhe definiert. In der dritten Dimension Führung und Organisation werden die Faktoren partizipative Führungskultur, Flexible Organisationsstruktur und eine kollaborative Arbeitsumgebung abgefragt.

New Work bei der Star Finanz: Ein Beispiel aus der Praxis

In der Praxis ist die Transformation nun an allen in die neue Welt mit Prozess, in dem Veränderung nicht nur Big Bang, sondern in vielen kleinen Schritten erfolgen kann. Bei der Star Finanz zeigt die Befragung der Hamburger Geschäftsstelle Leipzig, dass wir vor allem bei den flexiblen Arbeitszeiten, der Zusammenarbeit auf Augenhöhe und dem Thema Diversität weit vorn liegen.

Im Fokus steht bei uns aktuell das Thema Remote Work und digitale Kollaboration. Coronabedingt haben wir, wie die meisten Unternehmen, in den letzten 18 Monaten Homeoffice digital gemacht. Welche Formate und Tools wir für welche Art der Zusammenarbeit weiter einsetzen wollen, diskutieren wir auf der Basis einer breiten Umfrage mit von den Kollegen gewählten Repräsentanten aus allen Abteilungen. Dieser partizipative Prozess ist wiederum ein Beispiel für die Mitwirkung und die Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Die stetige Weiterentwicklung in allen drei Dimensionen wird uns auch in den kommenden Jahren weiter begleiten. Anders als bisherige Change-Prozesse ist New Work kein Projekt mit klarem Anfang und Ende, sondern ein ständiger Prozess, dessen zukünftige Facetten wir heute noch gar nicht alle absehen können.

New Work in der Sparkassen-Finanzgruppe: Unser Learning

Auch wenn nicht jede Aufgabe kollaborative Projektarbeit erfordert, ein den Grundwerten von New Work entsprechendes Arbeitsumfeld, denn es sorgt dafür, dass die Mitarbeiter engagierter, kreativer und loyaler gegenüber dem Unternehmen sind. Wie wir dieses Ziel erreichen wollen, wie wir als Organisation unsere Arbeitsweisen weiter entwickeln, diskutieren wir auf der Basis einer breiten Umfrage mit von den Kollegen gewählten Repräsentanten aus allen Abteilungen. Dieser partizipative Prozess ist wiederum ein Beispiel für die Mitwirkung und die Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Die stetige Weiterentwicklung in allen drei Dimensionen wird uns auch in den kommenden Jahren weiter begleiten. Anders als bisherige Change-Prozesse ist New Work kein Projekt mit klarem Anfang und Ende, sondern ein ständiger Prozess, dessen zukünftige Facetten wir heute noch gar nicht alle absehen können.

New Work in der Sparkassen-Finanzgruppe: Unser Learning

Auch wenn nicht jede Aufgabe kollaborative Projektarbeit erfordert, ein den Grundwerten von New Work entsprechendes Arbeitsumfeld, denn es sorgt dafür, dass die Mitarbeiter engagierter, kreativer und loyaler gegenüber dem Unternehmen sind. Wie wir dieses Ziel erreichen wollen, wie wir als Organisation unsere Arbeitsweisen weiter entwickeln, diskutieren wir auf der Basis einer breiten Umfrage mit von den Kollegen gewählten Repräsentanten aus allen Abteilungen. Dieser partizipative Prozess ist wiederum ein Beispiel für die Mitwirkung und die Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Die stetige Weiterentwicklung in allen drei Dimensionen wird uns auch in den kommenden Jahren weiter begleiten. Anders als bisherige Change-Prozesse ist New Work kein Projekt mit klarem Anfang und Ende, sondern ein ständiger Prozess, dessen zukünftige Facetten wir heute noch gar nicht alle absehen können.

Jens Rieken, Geschäftsführer der Star Finanz-Software Entwicklung und Vertriebs GmbH in Hamburg.

Er verantwortet die Bereiche App Factory, StarMoney, Unternehmenskommunikation, Personal, S-Hub sowie Kundenservice & Training.

Autor: Jens Rieken
Geschäftsführer der Star Finanz-Software Entwicklung und Vertriebs GmbH in Hamburg

GOLDILOCKS
MARKETING AG

finletter
DIE UNABHÄNGIGE FINANZZEITUNG

Bild: Unsplash, Jalexandre Debieve

EVENTVORSCHAU

LESEDAUER: **3 MIN**

NEW WORK ROUNDTABLE

Die Star Finanz plant ein New-Work-Event im Roundtable-Format. Als Diskussionsgrundlage dienen dabei unter anderem vier aktuelle Trends mit Relevanz für das Bankwesen, die gemeinsam mit dem Trendbüro herausgearbeitet wurden.

Unter dem Titel FUTURE OF WORK wurde die Basis für das Roundtable-Event geschaffen. Hier eine Kurzversion – als Anregung für alle, die sich für eine Teilnahme interessieren:

WAR FOR TALENTS

- Um als Unternehmen oder Organisation Talente zu gewinnen oder zu halten, besteht die Notwendigkeit wirklich kompetitiver Mitarbeiter-Benefits
- Felder dafür sind Gehälter, Karriereaussichten, aber auch die Stärkung der Firmenkultur und flexible Arbeitsmodelle

PHYGITALITÄT

- Das Metaverse dient als Verbindung der physischen und digitalen (Arbeits-)Welt
- Dadurch kommt es zu einer Bestärkung (nicht jedoch zum Ersatz) menschlicher Fähigkeiten durch Künstliche Intelligenz (KI)
- Immer wichtiger wird dabei der sogenannte Technological Up-to-Datism

HOLAKRATIE

- Flache Hierarchien werden immer wichtiger
- Dabei erfolgt eine Bestärkung von autonomer, basisdemokratischer Entscheidungsfindung
- Cross-funktionale Teams ersetzen Spezialistenteams

FLEXIBILISIERUNG

- Der Fokus liegt in Zukunft auf erledigter Arbeit – bei freier Wahl der Herangehensweise, des Ortes und der Zeiteinteilung
- Flexibles Arbeiten wird zunehmend durch eine gelebte Vertrauenskultur ermöglicht

Weitere Infos zu dem Roundtable-Event folgen – geplant ist, Unternehmen als Teilnehmer und Diskussionspartner einzuladen. Bei Interesse an einer Teilnahme können sich aber auch Bewerber unter der Mail-Adresse **presse@starfinanz.de** melden! Zusätzlich wird es ein Kontingent an Gästetickets geben. ■

Zur Star Finanz →

Zum Trendbüro →

GOLDILOCKS
WIRD PRÄSENTIERT VON
finletter
SPARKASSEN INNOVATION HUB

Bild: Sparkassen Innovation Hub

CHANGE OR FAIL

Warum wir die Teamstrukturen im Sparkassen Innovation Hub für 2022 einmal mehr umgeschmissen und komplett neu aufgestellt haben.

Agiles Arbeiten gab es bei uns im S-Hub schon vom Start an. In den vergangenen fünf Jahren haben wir allerdings eine große Entwicklung gemacht – hin zu mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation, noch weiter weg von hierarchischen Entscheidungsebenen. Auch bei uns gab es diese großen Runden, in denen am Ende doch immer wieder dieselben gesprochen haben – der echte Austausch fand dann immer wieder doch nicht im großen Miteinander, sondern im kleinen Kreis statt.

Das wollten wir natürlich schon im ersten S-Hub Jahr 2017 etwa ändern. Und dahin kommen, als Team oder vielmehr in Teams eigenverantwortlicher und resilienter zu werden. Für uns war das Ziel wichtig, bei Problemen nicht auf die Stimmen und Entscheidungen von oben zu warten, sondern eigene Lösungswege zu finden. Wir hatten irgendwann erkannt, dass wenn wir die Managementebene immer wieder nach Lösungen fragen, dort eben auch weiterhin die Entscheidungen getroffen werden. Unser Weg sollte also zu echten Sparring-Situationen führen. Auch hier mussten natürlich am Ende Entscheidungen getroffen werden, sie sollten aber deutlich öfter im zuvor herausgearbeiteten Sinne des jeweiligen Teams fallen. **Denn wenn schon auf dem Weg zu Lösungen alles immer erst abgesegnet werden muss, so hatten wir erkannt, kommen wir nicht ins Ausprobieren, wie es unserem Bild von New Work entspricht.**

Der erste Change: Vom großen Kreis zu festen Teams

Schon 2017 war es also an der Zeit, Veränderungen herbeizuführen. In unserem ersten großen Change kamen wir weg von einem großen Kreis aus unterschiedlichen Rollen, in dem alle an ihren Themen arbeiteten und Hierarchien weiter eine zu große Rolle spielten. In den neu geschaffenen drei Teams aus jeweils etwa zehn Leuten, fanden wir eine sehr gute Struktur und Austauschgröße für unser Agiles Arbeiten in Design Sprints und Product Discoveries.

Es schien zu laufen – und es lief auch, wie die inhaltlichen Ergebnisse zeigten. Erst in immer mal wieder stattfindenden Reflexionsterminen, unseren Retrospektiven, stellten wir mit der Zeit fest, dass Planungen und übergeordnete Ziele nicht immer klar waren oder auf der Strecke verloren gingen. Häufig fühlten wir uns auch erschlagen von Einzelthemen – es war dann schlicht "zu viel zu tun", um gleichzeitig die eigentlich wichtigeren Ziele zu erreichen. **Irgendwann im Laufe des vergangenen Jahres wurde uns als Gesamtteam bewusst: Der Pain wird zu groß – es gibt Bedarf für eine weitere große Veränderung. Für 2022 muss es wieder heißen: CHANGE OR FAIL!**

Der zweite große Change: Unsere neue Struktur für 2022

Wir hatten einfach irgendwann gemerkt, dass wir uns auch in unseren Arbeitsweisen wieder einmal hinterfragen müssen. Also haben wir uns die Freiheit genommen, zu fragen: Funktioniert die Art wie wir im S-Hub zusammenarbeiten noch gut? In einem zweitägigen Offsite-Meeting haben wir uns dann Ende 2022 genau dieser Frage gestellt, um unsere neue Struktur zu finden und uns gemeinsam dem wachsenden Pain zu stellen.

Bereits im Vorfeld konnten wir in Diskussionen zwischen S-Hub Leitung, Agile Coach und den damaligen Product Ownern drei mögliche Modelle für eine neue Struktur herausarbeiten:

1. Wir machen weiter wie bisher, lassen die Grundstruktur unangetastet und verändern nur die Abläufe und Teamzusammensetzungen
2. Wir gehen über zu einem großen Pool, aus dem wir immer wieder nach Projekten Teams bilden, die nach Abschluss wieder auseinanderlaufen
3. Wir brechen die Teamstrukturen noch weiter runter und bilden kleinere, stärker an thematischen Inhalten ausgerichtete Teams

Den zweiten und dritten Ansatz hatten wir aus den Erfahrungen des Jahres 2021 abgeleitet. Hier waren wir bereits teilweise dazu übergegangen, in Projektteams aus drei bis vier Leuten an einzelnen Themen zu arbeiten – zum Beispiel sehr erfolgreich zu den Kundenbedürfnissen der Generation Z. Wir hatten festgestellt, dass der Fokus in diesen Projektteams sehr gut war, das Termine und weitere organisatorische Aufgaben sehr pragmatisch umgesetzt wurden. Es wurde schlicht nur das gemacht, was wichtig war, angefangen bei Dailys – also dem täglichen festen Austausch zur immer gleichen Zeit in etwa 15 Minuten mit allen Teammitgliedern –, ergänzt durch ein Weekly, in dem einmal pro Woche etwas mehr Zeit für den Teamaustausch aufgewendet wurde. Später kamen dann aus dem Werkzeugkasten des Agilen Arbeitens Retrospektiven hinzu. Auch bei der Bewertung dieser Teamreflexionen hatten wir festgestellt, dass in den kleineren, inhaltlich fokussierten Runden sehr hochwertige Retro-Ergebnisse erzielt werden konnten, die das Projekt auch wirklich weiter voranbrachten.

Die Idee, unsere S-Hub Teams weiter zu verkleinern, drängte sich also immer mehr auf. Die Nachteile von "weiter so" hatten wir bereits erfahren, der Pain war ja da. Und Projektteams, so stellten wir in unseren Diskussionen fest, haben den Nachteil, dass es eben immer wieder neu funken und funktionieren muss, und dass dabei Learnings, die gemeinsam gemacht wurden, verloren gehen. Das Aufeinandereinspielen und die Automatismen wollten wir nicht immer wieder neu erreichen müssen.

Mit kleineren Teams und Fokusthemen ins neue S-Hub Jahr

Es waren diskussionsreiche, mitunter sehr emotionale zwei Tage, die uns zu einer – Stand heute – richtigen Entscheidung geführt haben. Bei unserem Change zu kleineren, festen Teams haben uns vier Puzzleteile besonders geholfen:

1. AUFGABEN UND INHALTE
Wir konnten die neue Struktur so entwickeln, dass die wirklichen Aufgaben, denen wir uns im S-Hub stellen, erfüllt werden. In unserem zweitägigen Workshop haben wir uns allerdings nicht in der Diskussion um einzelne Todos verrannt, sondern sind bei einer gröberen Aufstellung von übergeordneten Obejctives und einer festen Liste von Fokusthemen für 2022 geblieben. Aus diesen sollten die Teams dann jeweils ein bis zwei aussuchen und sie bei der Entwicklung ihrer Slogans und der jeweiligen Ausrichtung mitdenken. Die Teamidentität und das "wie wollen wir miteinander arbeiten" war also weiter wichtig, gleichzeitig wurde aber von Beginn an mitgedacht, an welchen inhaltlichen Themen gemeinsam gearbeitet werden soll wird. Dabei setzen wir in der Kommunikation zwischen Teams und Leitung auf die Methode OKR (s. Infobox), um Ziele festzulegen und messbar zu machen.

Wir nutzen Objectives und Key Results (OKR)

Die Methode OKR gewinnt in immer mehr Unternehmen und Organisationen an Relevanz – so auch bei uns im S-Hub. Damit sind wir in prominenter Gesellschaft einiger der größten und in ihren Arbeitsweisen progressivsten Unternehmen weltweit – im Tech-Sektor nutzen zum Beispiel auch Google und Amazon Obejctives und Key Results. Kurz erklärt steht das O wie Objective für ein langfristiges Ziel, während man an KR wie Key Results misst, ob die gesetzten Ziele erreicht werden oder nicht – und in welchem Umfang man erfolgreich ist.

WARUM WIR IM S-HUB OKR NUTZEN

- Sie bringen uns Transparenz und dienen im Arbeitsalltag als ständiger Reminder und Check-Tool zu unseren Zielen.
- Wir kommen so zu einer aktiven Priorisierungs-Diskussion und fragen uns immer wieder: "Wie viel" kann durch die Teams geleistet werden.

WIE WIR IM S-HUB OKR NUTZEN

- Für uns sind OKR auch zum wichtigsten Steuerungsinstrument der Leitungsebene geworden – und zwar immer auf Basis der aus den Teams heraus selbst definierten Deliverables.
- Es finden ein aktiver Austausch und Diskussionen statt, dabei sind gemeinsame Learnings besonders wichtig für die Verbesserung unserer Arbeitsweise.

UNSERE HERAUSFORDERUNGEN

- Teilweise sehen wir in Bezug auf OKR das Risiko, dass der Prozess zu akademisch wird und eher einer Reporting-Struktur gleicht.
- Es gilt also, weiter kreativ mit der Methode umzugehen, um kleineren Widerständen zu begegnen.

UNSER FAZIT

Aus dem S-Hub nicht OKR mehr wegzudenken – wir sind einfach sehr happy mit der Methode! Besser geht natürlich immer – weshalb wir auch in dem Bereich nicht vor Nachjustierungen oder Veränderungen zurückschrecken.

2. WÜNSCHE UND KONSENS
Ein weiterer wichtiger Baustein für die Entscheidung, zu kleineren, festen Teams überzugehen, war die intrinsische Motivation zu dem Change. In unserem Offsite haben wir in kleineren Gruppen unterschiedliche Bilder unserer neuen Struktur gezeichnet, sie nebeneinander gelegt und dabei große Übereinstimmungen erzielt. Am Ende haben wir so eine große Einigkeit zur neuen Struktur gefunden.

3. STÄRKEN UND FÄHIGKEITEN
Durch einen Mix aus der Methode CliftonStrengths (siehe Infobox), Persönlichkeitsprofilen und jeweils 90-minütigen Coaching-Terminen im Vorfeld haben wir erreicht, dass die Stärken der Teammitglieder untereinander bekannt wurden. So konnten wir uns bei der Bildung der neuen Teams auch zu genau diesen Stärken und Fähigkeiten untereinander austauschen und abstimmen.

CliftonStrenghts Assessments

Mit der Methode CliftonStrengths konnten wir in unserem Offsite zur neuen Teamstruktur des S-Hubs die jeweils 34 Stärken jedes einzelnen Teammitglieds abbilden. Bei unserem Weg, stärkenorientierte, kleinere Teams aufzubauen, waren die Assessments ein wichtiges Puzzlestück. **Doch nicht nur für diesen großen Change, auch mit Blick auf zukünftige Umstellungen oder Neubesetzungen unserer S-Hub Teams werden wir die Profile weiter nutzen.** So können wir auf die bereits vorhandenen Stärken schauen und bei Lücken sinnvoll ergänzen, um so die Weiterentwicklung der einzelnen Teams zu optimieren.

Inspiriert und angeleitet wurde unserer Agile Coach Jan-Marc dabei von Jens Alsleben, der uns den Einsatz der Methode näherbrachte und ermöglichte.

Zur Website →

Unser Fazit

Insgesamt konnten wir aus unserem Blick auf die Erfahrungen der Vergangenheit, aus den aktuellen Aufgaben und zukünftigen Fokusthemen, den Wünschen und Präferenzen jedes Einzelnen und unseren Stärkenprofilen ein starkes Gesamtbild gewinnen. Diese Faktoren haben bei der Zusammensetzung der neuen Teams sehr geholfen. Unsere Erfahrung nach nun drei Monaten mit der neuen Teamstruktur zeigt, dass insbesondere die themengebundenen Teamidentitäten Festigkeit verleihen und voraussichtlich auch dauerhaft wie eine Art DNA funktionieren werden.

Nach sechs und 12 Monaten werden wir uns nun wieder zusammensetzen und an diesen Checkpoints darauf schauen, wie unsere neue Teamstruktur über längere Zeiträume funktioniert. Und wenn es doch nicht so optimal weiterlaufen sollte, wie in den ersten drei Monaten heißt es eben wieder: **CHANGE OR FAIL!** ■

Bild: Sparkassen Innovation Hub

EVENTS

LESEDAUER: **1 MIN**

S-HUB EVENTS 2022

Durch unsere Events bringen wir vom S-Hub Menschen, Meinungen, Ideen und Organisationen zusammen und befördern dadurch Innovationen. So wird es auch 2022 wieder sein!

Aktuell sind wir mitten in der wichtigen, beinahe finalen Planungsphase (MORE TO COME SOON! 😎) und haben uns zuletzt gefragt: Sind unsere Event-Teilnehmer:innen weiterhin im Remote-Mood oder sollen Konferenzen, Hackathons und Speaker-Days endlich wieder so richtig live und vor Ort steigen?

IN EINER UMFRAGE VIA LINKEDIN HABEN WIR EIN MEINUNGSBILD EINGEHOLT.

Das Ergebnis gibt es hier – es passt übrigens hervorragend zu dem, was wir vor haben! ■

Wie sollten Events in 2022 organisiert sein?

endlich wieder nur vor Ort	**23%**
Hybrid | Vor Ort + Livestream	**67%**
Digital-virtuell | Livestream	**2%**
Ab ins Metaverse | komplett VR	**7%**

203 Stimmen

Bild: Unsplash, Sharon McCutcheon

CASE STUDY
LESEDAUER: 4 MIN

DIE JUNGEN GENERATIONEN KOMMEN!

Mit unserer neuen Team-Struktur haben wir uns 2022 noch stärker an einzelnen Themen ausgerichtet.

Als Referenzprojekt diente hier unsere Arbeit zu den Kundenbedürfnissen der Generation Z. Bereits im gesamten Jahr 2021 hatte sich hierzu ein fester Kern an S-Hub Mitarbeiter:innen in verschiedenen Arbeitsformaten immer wieder zusammengefunden. Nun kümmert sich ein neu zusammengestelltes Team um die Folgegeneration Alpha.

Neuer Fokus auf die Generation Alpha

Die Alphas kommen! Aber wie untersucht man eine Menschengruppe, deren Mitglieder zum Teil noch gar nicht existieren? Die Frage stellt sich, weil die Generation Alpha zwischen 2010 und 2025 geboren wurde bzw. wird. **Wir im S-Hub versuchen also zunächst, Signale zu deuten und Fragen zu stellen:** Welche Technologien, Trends und gesellschaftlichen Megathemen bewegen uns alle im Hier und Jetzt? Und welche Auswirkungen könnten sie in der nahen Zukunft haben?

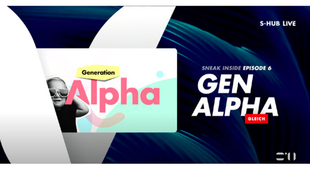
Wir untersuchen aktuelle Trends wie Non-Fungible Tokens (NFTs), das Metaverse, die Blockchain und viele weitere der heute noch sehr neuen Technologien, die das Web 3.0 ausmachen werden. **Was die Generation Alpha betrifft, ist dabei klar: Wir erkennen bereits jetzt sehr deutlich, dass die Welt der Alphas ganz anders sein wird – und wir sie frühzeitig begleiten sollten.**

Für uns vom S-Hub stehen die jungen Kund:innen von heute und morgen mit ihren Bedürfnissen schon seit Längerem im Fokus. **In 2022 werden wir uns auch weiterhin um die Vorgängergeneration der Alphas, die Generation Z, kümmern.** Denn die Gen Z wird erwachsen – und damit umso wichtiger für die Sparkassen. Und ein Teil dieser Gen Z wird sogar zu den Eltern der Alphas, was das Ganze noch spannender und komplexer macht.

Next Steps für uns im Sparkassen Innovation Hub

Wir werden nun bei allen Themen rund um die Generation Alpha noch tiefer bohren, Ableitungen treffen und herausarbeiten, welche Maßnahmen Sparkassen bereits heute ergreifen können, um gemeinsam mit dieser Generation groß zu werden. Dabei schauen wir uns auch den etwas jüngeren Teil der Gen Z an, da wir hier sinnvolle Ergänzungen in den Maßnahmen sehen. ■

HIER GIBT ES MEHR INFOS ZU UNSEREM AKTUELLEN STAND RUND UM DIE GEN ALPHA:



S-HUB LIVE: SNEAK INSIDE — Episode 6: Generation Alpha →

Zu unserem Gen Alpha LinkedIn-Artikel →

Female Finance

FRAUEN IN DER FINANZWELT – GENDER GAPS UND NICHT ERKANNTE BEDÜRFNISSE

DIE FEMALE FINANCE STUDIE AUS DEM S-HUB

Spannende Insights zum Thema ”Frauen in der Finanzwelt — Gender Gaps und nicht erkannte Bedürfnisse

JETZT STUDIE HERUNTERLADEN (PDF)

Bild: Sparkassen Innovation Hub

S-HUB LIVE

LESEDAUER: **3 MIN**

EPISODE 5 – TOKEN ECONOMY

Mit unserem Livestreaming-Format S-HUB LIVE ermöglichen wir einen Blick durch die virtuellen Glastüren des S-Hubs. In Episode 5 ging es um die Token Economy und die Möglichkeiten, die die Blockchain-Technologie für die Sparkassen bietet.

In jeweils 20 Minuten geben wir bei S-HUB LIVE exklusive Einblicke zu unseren Produktideen, Studien, Interviews und Arbeitsweisen und bieten spannende Insights rund um Innovationen, Trends und das Banking von morgen.

In Episode 5 erzählten Jorinde und David, beide Foresight Strategists bei uns im S-Hub, wie mit der Entwicklung der Token Economy neue Investitionsmöglichkeiten und Vermögenswerte geschaffen werden. Und warum es für die Sparkassen entscheidend ist, jetzt die Weichen für diese und weitere neue Technologien zu stellen, um sich im Wettbewerb frühzeitig zu positionieren.

Die Entstehung der Episode zeigt zudem, wie sich unsere Arbeitsweise immer mehr in Richtung Remote Work öffnet und wie die Zusammenarbeit unserer Teams von verschiedenen Standorten – ob Home Office, vor Ort in unserer Hamburger Location oder an einem mobilen Arbeitsplatz – auch “post-corona” aussehen wird. Während Jorinde im S-Hub sprach, steuerte David seinen Part von Teneriffa bei. ■

DAS ERGEBNIS GIBT ES HIER IM RE-LIVESTREAM:

GOLDILOCKS

WIRD PRÄSENTIERT VON

finletter

SPARKASSEN INNOVATION HUB

Bild: Sparkassen Innovation Hub

CASE STUDY

LESEDAUER: **5 MIN**

PODCAST DOPPELSPITZE

Plaudertaschen meets S-Hub – mit der S-Hub Doppelspitze

Die Plaudertaschen und wir vom S-Hub führen 2022 die Audioformat-Kooperation fort. **In der zweiten gemeinsamen Podcast-Folge in 2022 gaben Milena Rottensteiner und Janosch Krug, die den S-Hub seit Anfang 2021 gemeinsam leiten, einen Ausblick auf die Fokusthemen des S-Hubs und auf die wichtigsten Trends im Banking 2022.**

Passend zum Titelthema dieser Goldilocks-Ausgabe geht es zum Ende der Folge darum, wie wir uns im S-Hub immer wieder strukturell weiterentwickeln. **Dabei gibt es von Milena und Janosch interessante Einblicke zu unserer (Neu-)Aufstellung in 2022.**

Janosch sagt dazu: “Wir haben irgendwann gemerkt, dass wir uns auch in unseren Arbeitsweisen immer wieder hinterfragen müssen. Uns also die Freiheit nehmen wollen, zu fragen: Funktioniert die Art wie wir im S-Hub zusammenarbeiten noch gut? Das haben wir gemacht und haben uns zwei Tage Zeit genommen, über unsere Struktur zu sprechen.”

Das Ergebnis gibt es in unserer S-Hub Inside Story → oder über einen der Podcast-Links unten, ab Minute 25 😎 – reinhören!

Auch das bietet die Podcast-Folge:

- → Ein Rückblick auf die S-Hub Highlights aus 2021 – hier geht es nochmal um die Innovation Days 04, die Gen Z als eines unserer 2021er Fokusthemen und um die Symbioticon 2020/21.

- → Was sind die S-Hub Fokusthemen für 2022? Ihr bekommt Insights zu unseren aktuellen Fokusthemen Female Finance, Alternde Gesellschaft, Generation Alpha und Blockchain/DLT – und es geht darum, welchen Mehrwert wir im S-Hub in diesen und weiteren Bereichen für die Sparkassen-Finanzgruppe erzielen wollen.

- → Es folgt der Blick auf die wichtigsten Trends, die wir uns 2022 im Foresight anschauen. Dazu zählen für uns zum Beispiel: Web3, Super-Apps und Conscious Consumerism. ■

Spotify → **Apple →**

SHORT TRACKS

5 FRAGEN, 5 ANTWORTEN

Bild: Bild: Sparkassen Innovation Hub, Jan Marc Ehrmann

Bild: Bild: Sparkassen Innovation Hub, Jan Marc Ehrmann

SHORT TRACKS
LESEDAUER: 6 MIN

5 FRAGEN, 5 ANTWORTEN

In seiner Rolle als Agile Coach im Sparkassen Innovation Hub setzt Jan-Marc Ehrmann auf den Mut der S-Hub Mitarbeiter:innen, Veränderungen vorzunehmen und Neues auszuprobieren.

In unserem Kurzinterview-Format liefert er fünf Antworten zum Titelthema New Work.

01

Was bedeutet New Work für dich persönlich?

▸ Mich stört bei vielen Trendbegriffen, dass sie als absolut neu und besonders hip gehyped werden. Das gilt für Agilität, was im Grunde nur Veränderungsbereitschaft innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation meint. Bei New Work kommt man sofort dazu zu sagen: New Work löst Old Work ab. Aber was ist dann in zwei Jahren? Den Zeitstempel braucht es eigentlich gar nicht. Für mich ist eher wichtig zu fragen: Was hilft uns bei der Arbeit, um besser zu werden? Wie können wir effizienter arbeiten, schneller ans Ziel kommen und überzeugende Ergebnisse erreichen? Ich verbinde mit New Work also eher Arbeitsbedingungen, die Menschen helfen, sich weiter zu entwickeln.

02

Wie wichtig ist das Thema gerade für eine Innovationsschmiede wie den S-Hub?

▸ Ich persönlich mache keine Dinge, nur weil sie "new und hip" sind. Im S-Hub machen wir entsprechend auch nichts allein der Veränderung wegen anders. Wir probieren häufig neue Dinge aus, aber es stellt sich immer die Frage: Wozu machen wir das? Welcher Sinn und welche Idee sind mit einem Format oder einer Arbeitsweise verknüpft? Nur weil wir eine Innovationsschmiede sind, springen wir nicht auf jeden Zug auf.

03

Welche Rolle hat die Corona-Pandemie bei der Entwicklung von New Work im S-Hub gespielt?

▸ Corona hatte einen gewaltigen Einfluss auf die Gesellschaft, insbesondere auch auf das Arbeiten. Unter anderem hat sich dabei leider gezeigt, dass in Deutschland bei der Digitalisierung in den letzten 20 Jahren zu wenig passiert ist. Beim Thema Home Office und Remote Work hat sich dann aber generell und auch bei uns sehr viel getan. Wo man früher vielleicht maximal zehn Prozent Home Office zulassen wollte, hat es plötzlich auch bei 100 Prozent funktioniert. Unter dem Strich fragt man sich also: Unterschätzt man nicht seine Leute, was Veränderungen bei den Arbeitsweisen angeht? Muss Führung nicht noch mutiger werden? Ich sehe es jedenfalls positiv, dass eine Mentalität, die vermeintlich funktionierende Dinge nicht anrühren will, durch die Erfahrungen während der Corona-Pandemie stärkere Gegenpositionen erfährt. Es gab auch bei uns im S-Hub überraschende Beobachtungen: Auf einmal waren zum Beispiel alle pünktlich in Video-Calls, während man die Teilnehmer:innen für angesetzte Meetings früher häufig auf der Bürofläche zusammensuchen musste.

04

Welche Next Steps in Bezug auf New Work hat der S-Hub für 2022 auf der Liste?

▸ Wir wollen weiter Neues ausprobieren, auch durchaus unterschiedliche Dinge in den einzelnen Teams. Es muss nicht alles gleich laufen und gleich gut funktionieren – vielmehr wollen wir uns untereinander austauschen. Eine Fehlerkultur ist dabei unheimlich wichtig, dabei darf auch mal etwas komplett schiefgehen. Im Rückblick hätten ja auch unsere digitalen Events, die wir corona-bedingt so gestalten mussten, ein Reinfall werden können. Sie wurden aber super angenommen. Auch weiterhin mit Mut und kreativen Ideen auf Krisen und Herausforderungen zu reagieren, ist eines unserer Ziele für 2022.

05

Wie bekommt jemand, der sich für New Work und die Umsetzung in seinem Unternehmen interessiert, den besten Einstieg in das Thema und wie gelingt die Umsetzung?

▸ Der erste Ansatz liegt aus meiner Sicht immer bei den eigenen Strukturen. Es ist nicht so, dass es keine finalen Entscheider:innen mehr braucht, aber die Eigenverantwortung in den Teams oder bei den Mitarbeiter:innen ist der Weg zum Erfolg von New-Work-Konzepten. Dafür gilt es zunächst, unnötige Hierarchieebenen abzubauen, sonst wird es schwer, Veränderungen auszuprobieren und erfolgreiche Arbeitsweisen zu implementieren. ■

GOLDILOCKS
WIRD PRÄSENTIERT VON
finletter
SPARKASSEN INNOVATION HUB

SPOTLIGHT

S-FIF, WILDPLASTIC, POLYWORK, WONDERCADE

Bild: Unsplash, Christian Gustafson

Bild: Unsplash, Christian Gustafson

SPOTLIGHT
LESEDAUER: **4 MIN**

S-FIF | FRAUEN IN FÜHRUNG

Neue Maßstäbe für Chancengleichheit

Das S-FiF ist das führende Frauennetzwerk der Sparkassen-Finanzgruppe (SFG). Ziel des Netzwerks ist es, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen und eine diversere Führungsstruktur in der SFG zu etablieren. So soll langfristig die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität der Sparkasse gegenüber aktuellen und potenziellen Mitarbeiterinnen und Kundinnen gestärkt werden. Die Mitstreiterinnen sehen sich dabei als Wegbereiterinnen, die sich mithilfe ihrer Fachkompetenz und Erfahrung gegenseitig stärken sowie die nötigen Voraussetzungen schaffen, damit noch mehr Frauen in Führungspositionen gelangen.

Zum S-FiF LinkedIn-Profil →

WILDPLASTIC

Nachhaltiges Wachstum statt Gewinnmaximierung

Ohne einen Werte-getriebenen Purpose jenseits der reinen Gewinnmaximierung kommt heute kaum noch ein Unternehmen aus. Das Hamburger Start-up WILDPLASTIC geht aber noch einen Schritt weiter. Nicht nur das Businessmodell – Plastik aus der Umwelt und Natur sowie von Deponien und Müllbergen zurück in den Wertstoffkreislauf bringen – ist hier auch die Unternehmensstruktur voll auf Nachhaltigkeit getrimmt. Über die Satzung wurde festgelegt, dass alle (zukünftigen) Gewinne reinvestiert werden und dass Stimmrechte nicht bei Investor:innen liegen, sondern bei den Menschen, die auch tatsächlich im Unternehmen arbeiten. Ziel ist die Etablierung dieses Modells als neue Rechtsform "Purpose GmbH".

Zur Website →

POLYWORK

Damit die Welt erfährt, was man alles kann

Polywork ist eine noch sehr junge Business-Plattform aus den USA. Sie wird insbesondere in der Tech-Branche genutzt. Anders als die Karrierenetzwerke LinkedIn und XING wird Polywork vor allem von Young Professionals der Generationen Y und Z genutzt. Das sieht und fühlt man: Das Design von Polywork ist cooler, dynamischer und intuitiver als bei der etablierten Konkurrenz. Dazu ist das Netzwerk übersichtlich strukturiert und verzichtet bewusst auf Funktionen wie Likes, um bei den Nutzer:innen keinen Stress zu produzieren und nicht mit Selbstdarstellung von Inhalten abzulenken. Der Fokus liegt – wie der Name Polywork schon vermuten lässt – auf den vielfältigen Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Nutzer können ihre Skills präsentieren und anbieten oder die passende Unterstützung für ihre Projekte finden.

Zur Plattform →

WONDERCADE

Über die Kultur der Neugierde

Mit Wondercade hat Schauspieler Patrick Harris, bekannt aus der Comedy-Serie "How I Met Your Mother", ein mediales Angebot über die Kultur der Neugierde gestartet. Wondercade hat sich auf die Fahne geschrieben, dass das Leben unterhaltsam sein sollte. Harris gibt hier einen Einblick in seine Welt, um die Nutzer:innen nach eigenen Worten wieder einmal daran zu erinnern, dass ein Leben in guter Gesellschaft ein gut gelebtes Leben ist.

Zur Website →

Bild: Unsplash, Fachy Marín

Bild: Unsplash, Fachy Marín

GLOSSAR

LESEDAUER: **5 MIN**

CALLING

Im New-Work-Konzept nach Frithjof Bergmann wird die Arbeit nicht mehr als bloßes Mittel zum Zweck gesehen. Im Vordergrund stehen vielmehr der Mensch und seine individuellen Bedürfnisse. Mit der Bewegung geht eine Stärkung des Humanen und des freien Willens der Menschen einher. Der Begriff Calling beschreibt hier, dass Menschen endlich die Arbeit verrichten, die sie "wirklich, wirklich wollen". Sie folgen diesem Calling, gehen also einer Berufung nach und arbeiten in der Folge gemäß ihrer Talente, anstatt nur einem Job nachzugehen.

HIGH-TECH-SELF-PROVIDING

Der Begriff entstammt wiederum Frithjof Bergmanns New-Work-Konzept und kann mit High-Tech-Selbstversorgung übersetzt werden. Mit einem Drittel ihrer Zeit sollten Menschen demnach etwas selbst produzieren, anstatt alle Waren durch den Kauf mit Arbeitsgeld zu erwerben. Dabei sollten Spitzentechnologien verwendet werden, die in Gemeindezentren nutzbar und somit in Gemeinschaftsproduktion verwendet werden.

METAVERSUM

Das Metaversum ist eine Idee aus dem Silicon Valley: Die digitale Parallelwelt soll in Zukunft das Internet ablösen. Das Metaversum zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass es intelligent, dreidimensional, durchlässig und eng vernetzt ist – es umfasst sämtliche Funktionen, für die wir heute verschiedene Apps und Programme mit jeweils eigenen Accounts benötigen. Das Metaversum dient also nicht nur dem Austausch von Informationen, es enthält durch seine virtuellen Welten und Simulationen einen völlig neuen Freizeit- und Erholungswert. Für den User kann das Metaversum bei entsprechender Umsetzung viele Vorzüge haben: Die Daten müssen nicht bei jedem Anbieter einzeln eingegeben werden, da die Dienste miteinander verschmelzen. Die Funktionen lassen sich noch intuitiver und schneller nutzen und sind besser in die analoge Wirklichkeit integriert. Insbesondere Meta Platforms, ehemals Facebook, arbeitet intensiv an der Entwicklung eines Metaversums.

NEW LEADERSHIP

Die Ansprüche von Arbeitnehmer:innen an Unternehmen und Führungspersonal haben sich verändert. New Leadership ist ein neues Konzept der Unternehmensführung, das dieser Erkenntnis Rechnung trägt. Oft spricht man auch von agilen Unternehmensstrukturen, denn New Leadership wird durch eine hohe Flexibilität der Führungsebene gekennzeichnet. Weitere Aspekte von New Leadership sind ein weitgehend selbstbestimmtes Arbeiten, eine positive Fehlerkultur und eine moderne Personalentwicklung, die auf die individuellen Stärken und Wünsche jedes Mitarbeiters eingeht. Besondere Bedeutung kommt den Vorgesetzten zu. Sie sind eher Mentor:innen als Chefs. Sie unterstützen, motivieren und führen auf Augenhöhe. Dazu ist eine authentische und integre Persönlichkeit wichtig.

NEW PAY

Als New Pay bezeichnet man zukunftsgewandte, variable Vergütungssysteme in der Arbeitswelt. Sie sind ein integraler Bestandteil in agilen Unternehmen. Dabei ist die Herausforderung für jedes Unternehmen, ein Vergütungsmodell zu entwickeln, das die Motivation seiner Mitarbeiter:innen fördert, den Unternehmenserfolg stärkt und von allen als fair empfunden wird. New-Pay-Modelle müssen daher genau auf jedes Unternehmen zugeschnitten werden. Meist sind die Arbeitnehmer:innen in die Entwicklung des Entlohnungsmodells involviert und werden auch in die Bemessung der Gehälter eingebunden – denn Transparenz ist ein wichtiges Kriterium bei New Pay. Auf diese Weise ist das Gehalt keine individuelle Verhandlungsfrage, die zwischen Chef:innen und Mitarbeiter:innen geklärt wird und in der sich traditionell auch immer das hierarchische Gefälle manifestiert. Neben Geld können beim New Pay auch weitere Benefits als Vergütung dienen – beispielsweise Erfolgsbeteiligungen, mehr Freizeit oder Weiterbildungen.

NEW WORK

Der Begriff New Work bezeichnet eine grundlegende Neuausrichtung der Arbeitswelt, um sie den Möglichkeiten und Bedürfnissen unserer Zeit anzupassen. Zwei grundlegende Faktoren, die den Wandel im Business vorantreiben, sind die Digitalisierung und die Vorstellungen und Prioritäten junger Arbeitnehmer:innen, die sich von denen vorheriger Generationen unterscheiden. New Work bedeutet deshalb nicht nur die Nutzung neuer Technologien, sondern auch die Entwicklung zeitgemäßer Arbeitsformen, die mehr Freiraum für die individuelle Lebensplanung erlauben – wie Teilzeitjobs, flexible Arbeitszeiten, Freelancer-Tätigkeiten oder ortsunabhängiges Arbeiten (Remote Work). Variable Vergütungsmodelle (New Pay, s. Begriffserklärung hier im Glossar) zählen ebenfalls zu den typischen Aspekten von New Work. Aber New Work umfasst auch Veränderungen im Bereich der Unternehmenskultur (New Work Mindset). Im Fokus steht ein wertschätzender und inspirierender Führungsstil der Vorgesetzten (New Leadership, s. Begriffserklärung hier im Glossar).

PURPOSE

Unter dem Begriff Purpose versteht man nach Frithjof Bergmann die Frage nach dem "Wozu" der Arbeit auf Organisationsebene. Passt der Purpose eines Unternehmens zum individuellen Calling (s. Begriffserklärung hier im Glossar) ergebe sich im Idealfall eine größere Motivation der Mitarbeiter:innen und eine höhere Identifizierung sowie emotionale Bindung an den Arbeit- oder Auftraggeber. Der Purpose einer Organisation müsse dabei aus fest definierten Werten abgeleitet, formuliert und immer wieder hinterfragt werden.

REMOTE WORK

Remote Work ist das moderne Gegenkonzept zum klassischen Office Work, also dem Arbeiten in einem Büro, das der Arbeitgeber zur Verfügung stellt. Remote Work wird auch als mobiles oder ortsunabhängiges Arbeiten bezeichnet, denn der Arbeitgeber kann selbst entscheiden, an welchem Ort er seine beruflichen Aufgaben ausführt. Möglich wird Remote Work durch die Digitalisierung und moderne IT-Infrastrukturen in Unternehmen. Vom Remote Work zu unterscheiden ist das Homeoffice: Hier arbeitet der Mitarbeiter von zuhause, ist aber nicht ortsunabhängig. Manche Unternehmen arbeiten Full Remote – die Mitarbeitenden arbeiten ausschließlich virtuell zusammen. Ein großer Vorteil von Remote Work ist die flexible Gestaltung der Arbeitsbedingungen für die Arbeitnehmer:innen und die Einsparung von Arbeitsplätzen im Büro. Herausforderungen bei Remote-Arbeit können dagegen IT-Sicherheit und Datenschutz sein. ■

GOLDILOCKS

Der Begriff Goldilocks-Zone stammt aus der Astronomie und bezeichnet den lebensfreundlichen Bereich in einem Sonnensystem. Hier kann im Weltall Neues entstehen. Im Zuge der Digitalisierung haben sich überall neue Zonen gebildet, die es zu beleuchten gilt. Unter dem Magazintitel GOLDILOCKS geht unser Blick über den Tellerrand der Finanzbranche hinaus – Beyond Finance, immer in Richtung der neuen digitalen Lebenswelten.

IMPRINT

KONTAKT

Bild: Sparkassen Innovation Hub

Bild: Sparkassen Innovation Hub

KONTAKT

V.i.S.d.P.:

Sparkassen Innovation Hub

sparkassen-hub.com
twitter.com/sparkassen_hub
instagram.com/sparkasseninnovation-hub

Jens Rieken
Telefon +49 173 4362065
jens.rieken@starfinanz.de

Star Finanz GmbH
Grüner Deich 15
20097 Hamburg

finletter

finletter.de
twitter.com/finletter

Clas Beese & Caro Beese
Telefon +49 174 3296206
clas.beese@finletter.de
caro.beese@finletter.de

finletter und Fintech Week GmbH
Versmannstr. 4
20457 Hamburg

copyright

Die Rechte an allen von uns erstellten Texten, Grafiken und sonstigen Unterlagen verbleiben bei der Star Finanz GmbH und der finletter und Fintech Week GmbH. Eine Übertragung von Rechten bedarf der schriftlichen Vereinbarung. Durch dieses Magazin werden keine Rechte übertragen. Das Magazin darf nicht weitergeleitet werden. ■

FEEDBACK

WIR SIND NEUGIERIG

Schick uns gerne deine Meinung zu GOLDILOCKS, zu einzelnen Beiträgen oder deine Ideen, wie das Magazin noch besser werden könnte.

Milena Rottensteiner & Janosch Krug
hallo@sparkassen-hub.com

GOLDILOCKS
WIRD PRÄSENTIERT VON
finletter
SPARKASSEN INNOVATION HUB

PRÄSENTIERT VON

SPARKASSEN INNOVATION HUB

finletter