

Arbeitswelt Hochschule erfolgreich gestalten

Perspektive New Work@Fraunhofer

Fraunhofer-Gesellschaft

Auf einen Blick

Anwendungsorientierte Forschung mit Fokus auf zukunftsrelevante Schlüsseltechnologien sowie auf die Verwertung der Ergebnisse in Wirtschaft und Industrie. Wegweiser und Impulsgeber für innovative Entwicklungen.

> 30 000
Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter



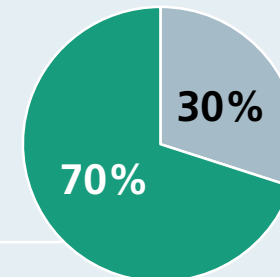
76 Institute und
Forschungseinrichtungen



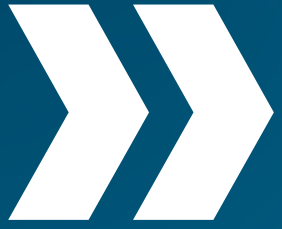
3,0 Mrd. € Finanzvolumen
2,6 Mrd. € Vertragsforschung



Industrieraufträge und
öffentlich finanzierte
Forschungsprojekte



Grundfinanzierung
durch Bund und Länder



Was ist New Work?

Zentrale Treiber der Transformation für Wirtschaft und Gesellschaft

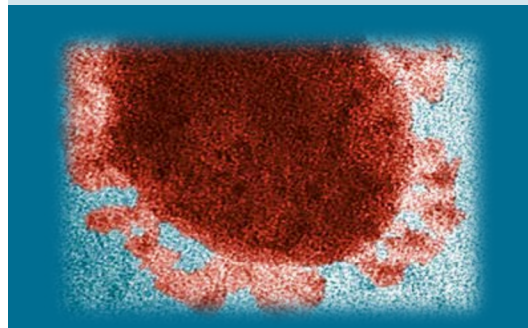
Demografie

- Fachkräftemangel
- Diversity
- Individualisierung
- Work-Life-Integration
- Gesundes Leben
- Wünsche nach mehr Zeitsouveränität



Orts- & Zeitflexibilität

- Ortsmobile Arbeit als selbstverständlich erwarteter Bestandteil
- Ausweitung von Zeitflexibilität in Richtung unterjährige Pausen, Sabbaticals
- Neue Lebenskonzepte



Digitalisierung & KI

- Künstliche Intelligenz / ChatGPT
- Social-Media-Society
- Cloud Services
- Quantencomputing
- Digitale Geschäftsmodelle
- Collaboration Technologien



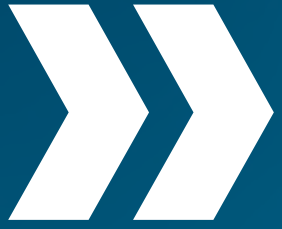
Dekarbonisierung

- Nachhaltigkeit als Differenzierungsmerkmal von Arbeitgebern
- Energiewende
- Mobilitätswende
- Bilanzierungsaufgaben
- Regenerative Energien
- Klimaneutralität



Autoren sind sich oft nicht einig, was New Work eigentlich ist

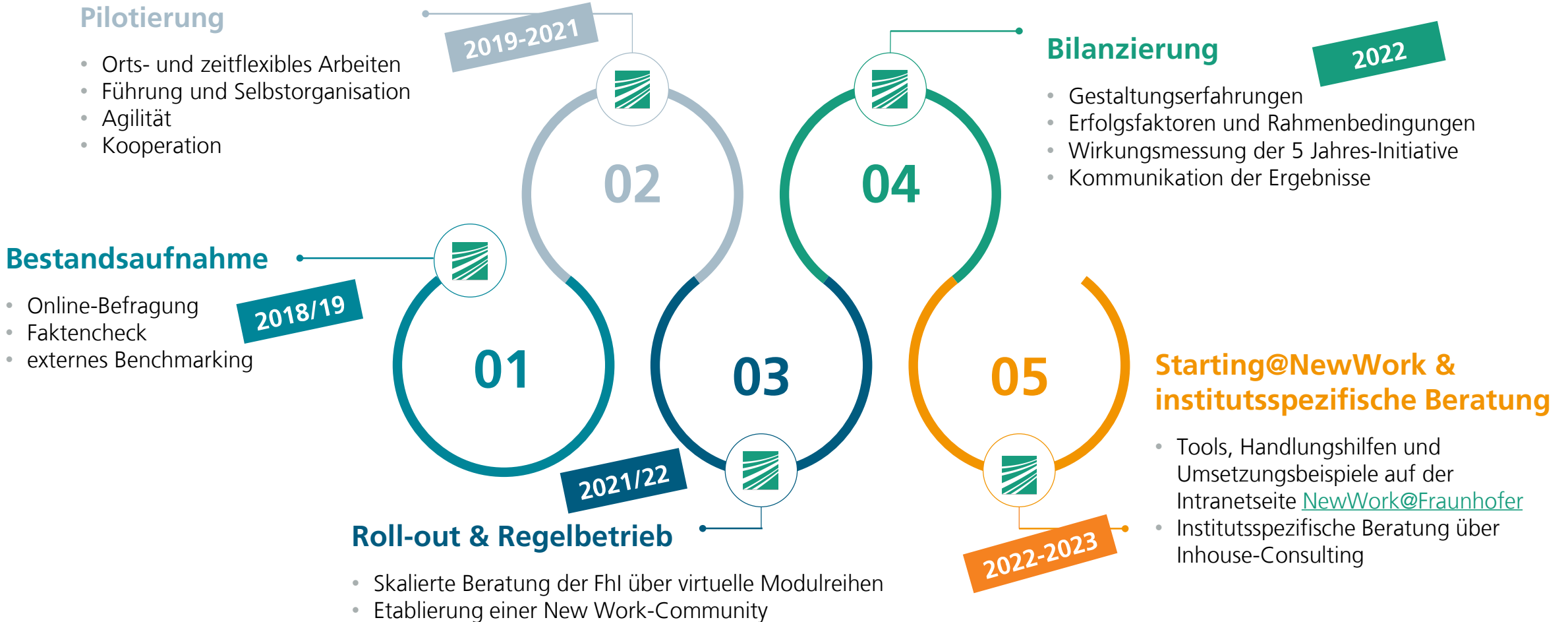




Initiative »New Work@Fraunhofer«

»New Work@Fraunhofer«

Die Reise seit 2018



»New Work@Fraunhofer« auf einen Blick: das Visionshaus

Auftrag und strategische Anknüpfung



Themenlandkarte New Work@Fraunhofer

New Work Pilot-Themen 2018-2021

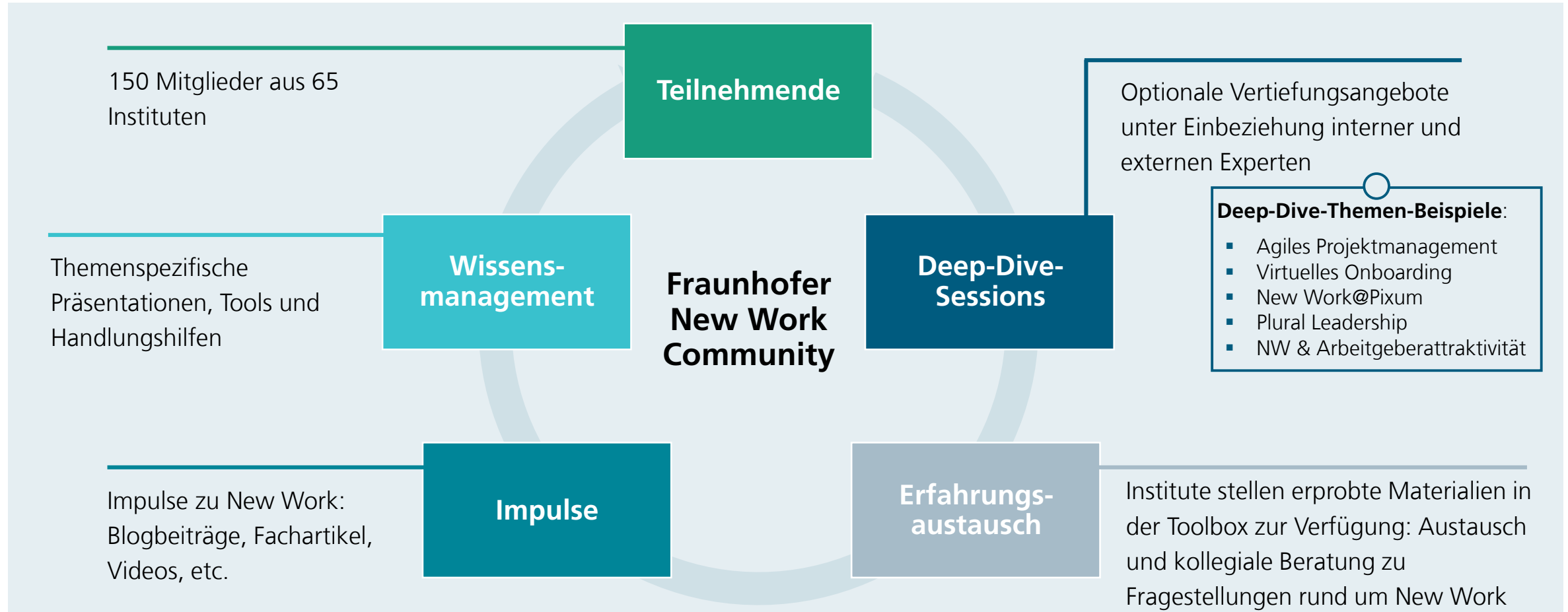


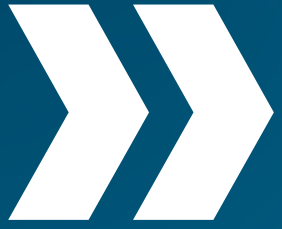
Weitere New Work-Themen ab 2022



Die New Work Community

Die zentrale Plattform für Austausch und kollegiale Beratung

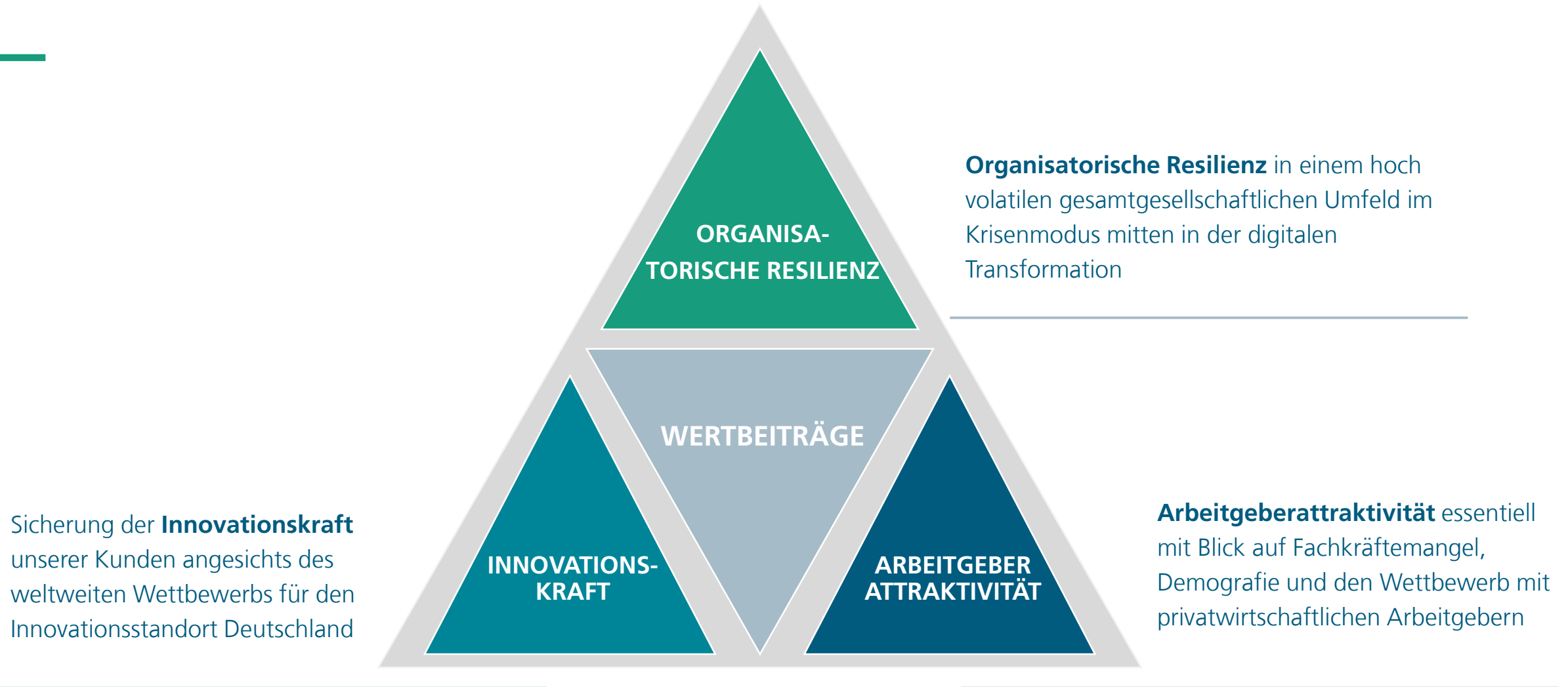




Strategische Notwendigkeit

Die Frage nach dem »Why«?

New Work liefert wichtige Wertbeiträge für die Zukunftsfähigkeit von Fraunhofer



Arbeitgeberattraktivität

Herausforderungen, Ziele und Implikationen



Demografischer Wandel, der Mangel an Fachkräften sowie die steigenden Anforderungen von MA gehören derzeit zu den größten Herausforderungen für Arbeitgeber. Um diesen entgegenzutreten sind gezielte Maßnahmen hinsichtlich der **Arbeitgeberattraktivität** erforderlich.

ZIELE

Im Recruiting wettbewerbsfähig bleiben

Sinnstiftende Unternehmenskultur schaffen

Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation durch Partizipation, Vertrauen und Zusammenarbeit

Identifikation mit Arbeitgeber

Marbeitenden ermöglichen ihr Potenzial zu entfalten

IMPLIKATIONEN



Flexible Arbeitsgestaltung

Zeit- und Ortsflexibilität



Führungsverständnis und Führungsmodelle

geteilte Führungsrollen/
Übergabe von Verantwortung



Entwicklungsperspektiven

durch „fluide“ Karrierewege und Rollenvariabilität



Neue Formen der Zusammenarbeit und deren Einfluss auf die Kultur

Organisatorische Resilienz

Herausforderungen, Ziele und Implikationen



Digitalisierung, Klimawandel, Energiewende, politische Instabilität, soziale Herausforderungen und ein hochvolatiles gesellschaftliches Umfeld erfordern Maßnahmen, die gezielt auf **die Resilienz einer Organisation** einzahlen

ZIELE

Sparen von Ressourcen

FK und MA befähigen, mit sich schnell veränderndem Umfeld umzugehen

Handlungsfähig bleiben

Systemische Krisen bewältigen

IMPLIKATIONEN



**Institutsinterne, abteilungs-
übergreifende Zusammenarbeit**
Flache Hierarchien, Selbstorganisation



**Robustheit von Prozessen und in
Projekten u.a. durch Digitalisierung**



**Adaptions- und
Veränderungsfähigkeit**
strategische Neuausrichtung bei
veränderter Markt-/Kundensituation



**Geteilte Verantwortung, delegierte
Entscheidungsbefugnisse**



**Aufbau und Einsatzfähigkeit eines
Krisenstabes** in digitaler sowie
ortsunabhängiger Form



**Umgang mit Kritik, Feedback /
Partizipationskultur**

Innovationskraft

Herausforderungen, Ziele und Implikationen



Globaler Wettbewerb, der anhaltende Fachkräftemangel, veränderte Kunden/- und Marktanforderungen und die Abnahme staatl. finanzierter Forschungsmittel erfordern Maßnahmen, die gezielt auf **die Innovationskraft einer Organisation** einzahlen.

ZIELE

Sicherung der Innovationskraft
(z.B. Schnelligkeit, Nachhaltigkeit)

Ansprüchen der Kunden hinsichtlich der Zusammenarbeit gerecht werden

Sparen von Ressourcen

Förderung von Kreativität

Schnelles Erkennen von Fehlern

IMPLIKATIONEN



Schnelligkeit der Entwicklungszyklen durch Agilität an der Kundenschnittstelle



„Moderne“ Rollenverteilung nach innen und außen
z.B. Product-Owner-Rolle beim Kunden



Stärkere Einbindung von Kunden in die Planung und Umsetzung bei FuE



Experimentierräume mit Kunden und Netzwerkpartnern aufspannen



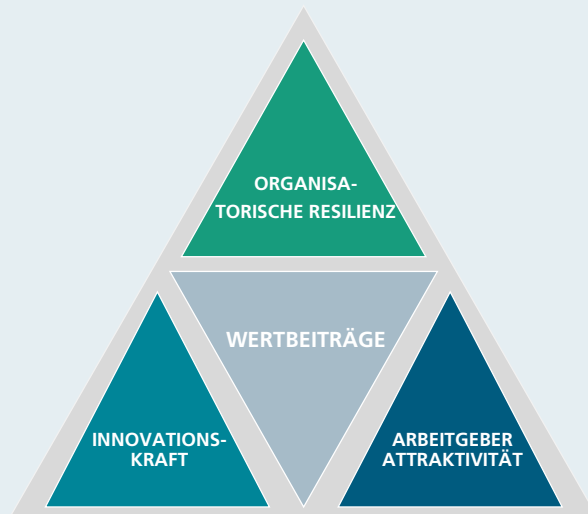
Institutsinterne, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
Flache Hierarchien, Selbstorganisation



Kreative Methoden, Partizipation und übergreifende Kooperation

Was ist die strategische Notwendigkeit zu New Work an Ihrer Hochschule?

WERTBEITRÄGE



Wie lautet die Antwort auf das »Why« für Ihre Organisation?

Wie lautet die »Überlebensfrage« für Ihre Hochschule?

Ansatz für die Praxis:

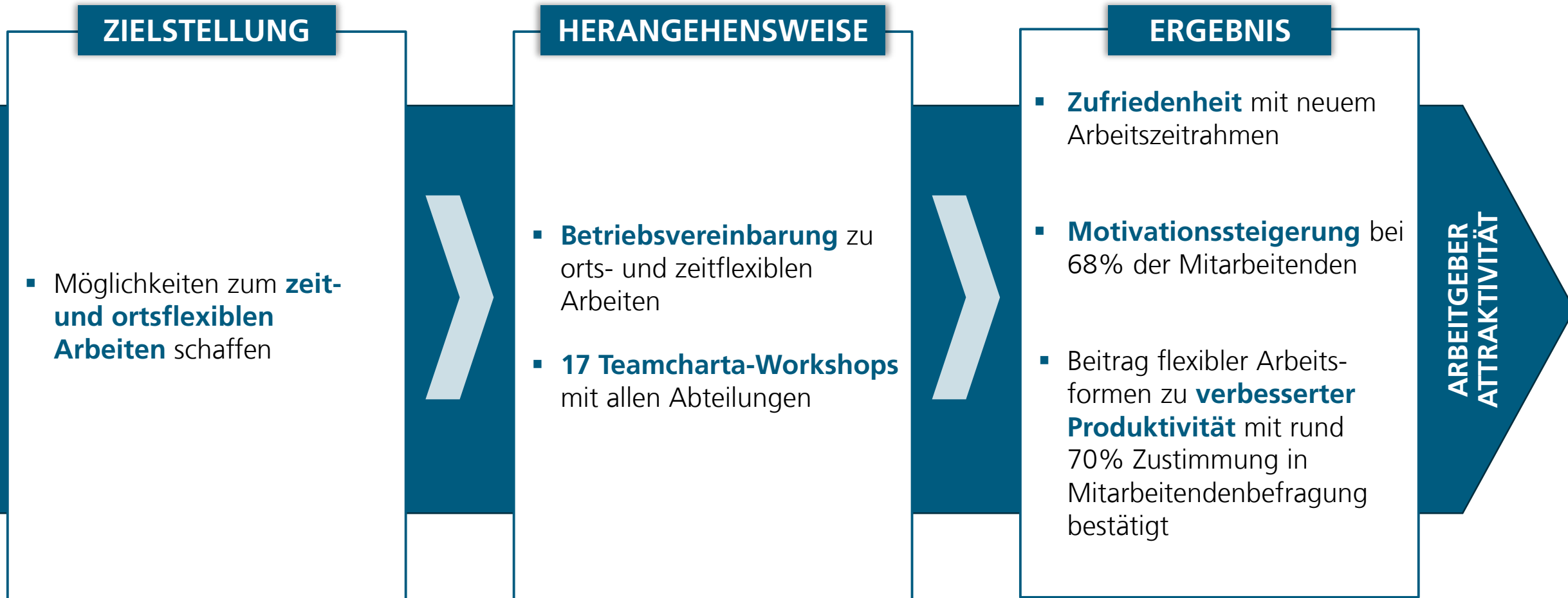
1. Standortbestimmung
2. Zielbildentwicklung
3. Maßnahmen definieren und umsetzen



Umsetzungsbeispiele aus Fraunhofer-Instituten

Umsetzungsbeispiel: Zeit- und ortsflexibles Arbeiten

Fraunhofer UMSICHT



Umsetzungsbeispiel: Neues Organisationsdesign

Fraunhofer IZFP



ZIELSTELLUNG

- Fachliche Fokussierung und Exzellenz durch passgenaue **Rollen- und (Fach-)Karriere-modelle**
- **Temporäre Verantwortung / geteilte Verantwortung**
Plural Leadership als Modell etablieren
- **Abbau des »Silo-Denkens«**
→ Verbesserung der Kooperationen



HERANGEHENSWEISE

- Definition neuer **Rollen & Verantwortlichkeiten**
- **Führung & Kooperation** im Abgleich mit Strategieprozess
- Implementierung von **Partizipations-Formaten**: Fokusgruppen-Gespräche, Mini-Lernreisen, Coffee-Chat-Formate



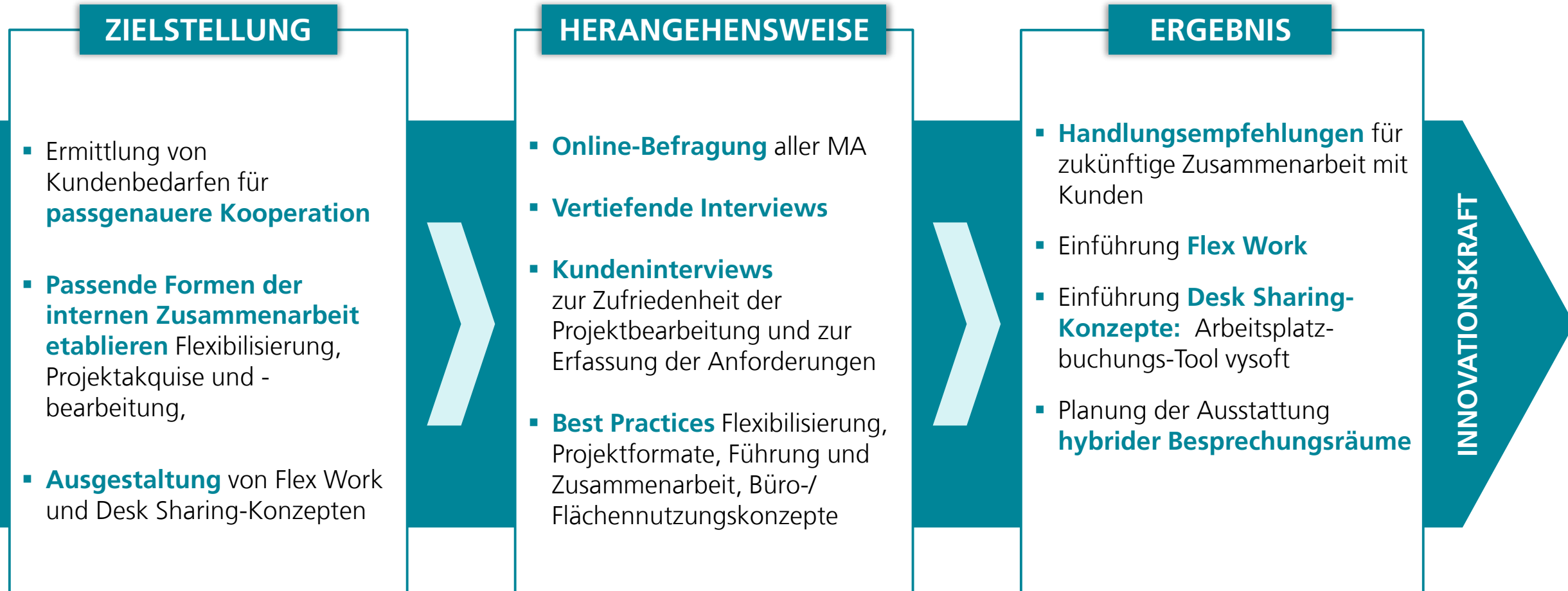
ERGEBNIS

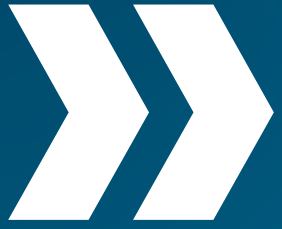
- Neues **Organisations-Design** mit neuen Rollen und Abläufen
- Implementierung von Plural **Leadership** und **Empowerment** von Projektleitungen
- **Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen** zur Zufriedenheit
- Positive **Kulturentwicklung**

ORGANISATORISCHE
RESILIENZ

Umsetzungsbeispiel: Optimierung der Zusammenarbeit / Kooperation

Fraunhofer IPA





New Work in der Umsetzung

Aufbau eines organisatorischen Rahmens

Wie wird New Work in den Arbeitsalltag der Organisation überführt?

1. Es wird in der Organisation ein/e **New Work-Verantwortliche/r** identifiziert und als Treiber/in für die Initiative mandatiert.
2. Es wird eine **New Work-Arbeits- bzw. -Steuerungsgruppe** etabliert, in der alle relevanten Stakeholder-Gruppen vertreten sind (IT, Personalrat, FK...).
3. Die New Work-Arbeitsgruppe erarbeitet einen New Work-**Kommunikationsplan**.
4. Es wird ein **gemeinsames Verständnis zum Thema New Work** aufgebaut und in der Organisation transparent kommuniziert.
5. Es erfolgt eine **Bestandsaufnahme / Standortbestimmung**.
6. Auf Basis der Bestandsaufnahme wird ein **Zielbild** für New Work entwickelt und Handlungsfelder priorisiert.
7. Die New Work-Arbeitsgruppe setzt **Projekte** mit **Pilot-/Leuchtturmcharakter** zu den definierten Handlungsfeldern um.
8. Pilotprojekte entfalten **Sog-Wirkung**. New Work wird im **Strategie-Prozess** der Organisation verankert.

Stakeholder-Analyse in New Work-Projekten

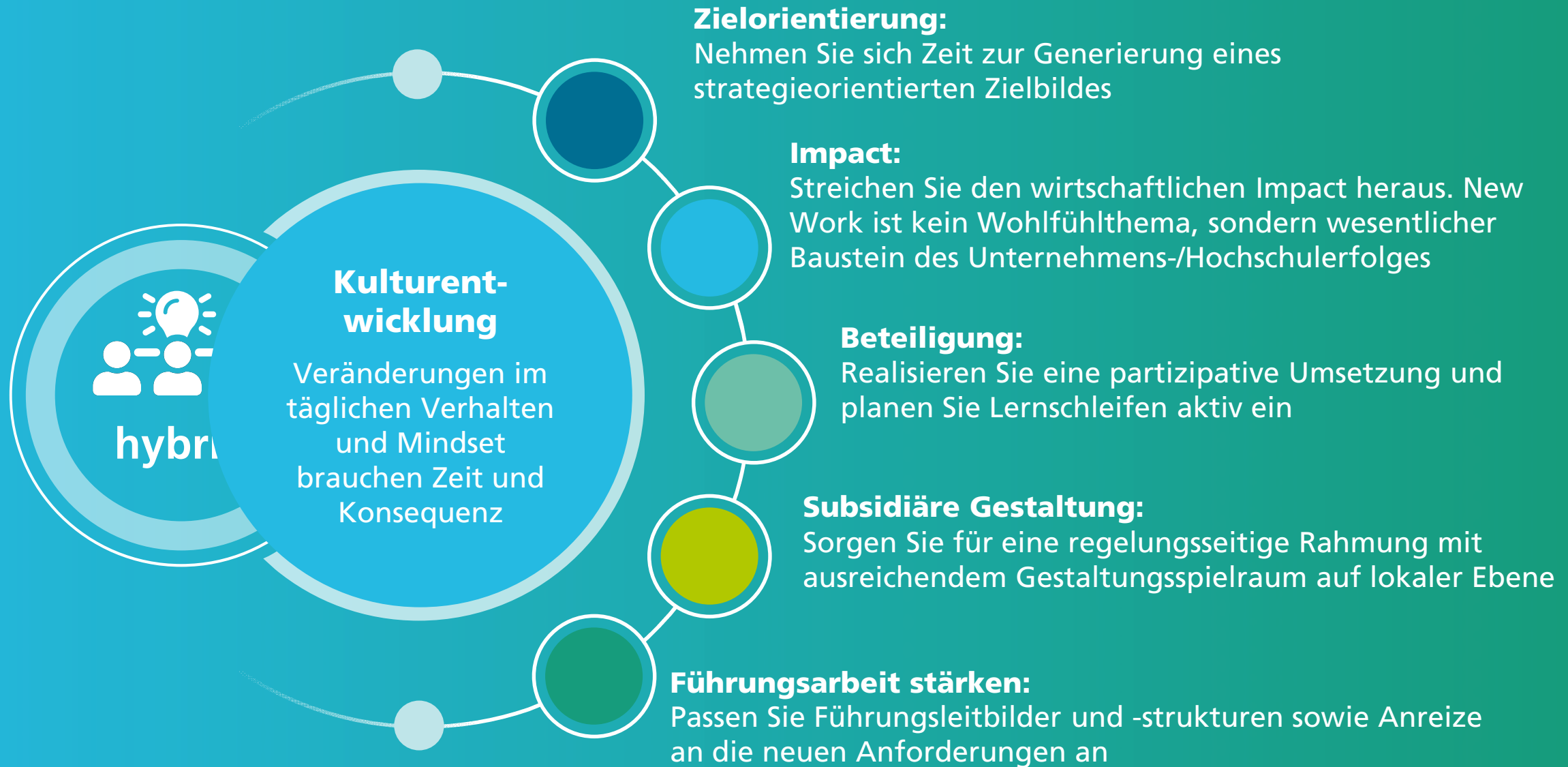
1. Wer sind die zentralen Stakeholder?
2. Wie wichtig sind die Stakeholder? (Blasengröße je nach Wichtigkeit anpassen) Wie nahe stehen sie dem Kernteam?
3. Welche Erwartungen haben die Stakeholder an das New Work-Kernteam?



Handlungshilfe zur Umsetzung aktueller New Work-Themenstellungen

<p>Vorgehen</p> <p>Was ist bisher geschehen? Was ist schon initiiert/wird schon gelebt?</p> 	<p>Erfolgseinschätzung</p> <p>Was wurde bis jetzt erreicht? Was läuft gut?</p> 	<p>Erfahrungen</p> <p>Was erleben Mitarbeitende und Führungskräfte?</p> 
<p>Lessons Learned</p> <p>Was ist für die Zukunft relevant? Wie sollte diese Themenstellung umgesetzt werden?</p> 	<p>Zielsetzung</p> <p>Was soll mit dieser Themenstellung erreicht werden? Was sind die Mehrwerte?</p> 	<p>Next steps</p> <p>Was sind offene Baustellen und die geplanten / notwendigen nächsten Schritte?</p> 

Erfolgsfaktoren der Umsetzung von New Work



»New Work@Fraunhofer« Gemeinsam die Zukunft der Arbeit gestalten



Herzlichen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit!



Heike Koos

Head of Inhouse-Consulting
Leitung Initiative New Work@Fraunhofer
Fraunhofer-Gesellschaft
heike.koos@zv.fraunhofer.de