

Die Vision einer besseren Arbeit

Die starren Strukturen der traditionellen **Arbeitswelt** brechen auf. Die kommenden Generationen werden sich freier bewegen, vielfältiger austauschen und deutlicher einbringen können

Von André Gärisch





Focusraum im Philips DACH Headquarter

Wieder einmal spaziert David Hillmer mit einem klobigen, schwarzen Rollkoffer den Flur eines mittelständischen Unternehmens entlang. Ein paar Meter, dann wird er in den Seminarraum einbiegen, den Koffer auf dem Pult ablegen und sich als Coach für agile Transformation vorstellen. Die Augen der Manager werden zunächst an seinem Mund kleben, dann am Koffer, und wieder am Mund. Ein Wechselspiel. Schließlich wird er das Geheimnis lüften – und die Workshop-Teilnehmer mit Hilfe Tausender kunterbunter Lego-Steine auf eine Reise in ihre Kindheit schicken.

„Ich formuliere eine zukunftsgerichtete Frage, die die Anwesenden beantworten sollen, etwa ‚Wie schaffen wir es, der attraktivste Arbeitgeber zu werden?‘“, schildert Hillmer, wie es weitergeht. Die Antwort auf diese Frage soll gebaut werden. In seltenen Fällen verließen Teilnehmer eroberten den Raum, in der Regel aber freuten sich alle über die willkommene Abwechslung. „Baut man eine Lösung, kommt man auf ganz andere Ideen, als wenn man sie lediglich ausspricht oder aufschreibt“, erläutert der Geschäftsführer des New-Work-Beratungsunternehmens HelloAgile.

Die Methode Lego Serious Play, die der dänische Spielekonzern unter dem Motto „Thinking with your hands“ vermarktet, stellt eine Art Businessversion des Vorschulklassikers dar. Die Steine helfen, Sachverhalte mehrdimensional zu betrachten und in Metaphern zu denken. Das Tool eignet sich speziell für strategische Fragen oder in der Produktentwicklung. „Bei einem öffentlichen Schnupperkurs bat ich die 20 Teilnehmer, ‚das Fahrrad neu zu erfinden‘. Binnen 10 Minuten bauten sie 90 Geschäftsmodelle“, erinnert sich Hillmer beeindruckt.

Gamification – sich spielerisch Problemstellungen hinzuwenden – lässt sich dem New-Work-Konzept zuordnen, das der österreichisch-amerikanische Philosoph Frithjof Bergmann in den frühen 1980ern entwickelt hat. Der emeritierte Professor der Universität Michigan wünschte sich eine Erwerbstätigkeit, die die Beschäftigten „wirklich, wirklich wollen“, in der sie selbstständig handeln, Freiheiten genießen und Teilhabe ausüben können.

Heute steht das Buzzword stellvertretend für die Summe an Veränderungen, die agilere, wertorientiertere und sinnstiftendere Arbeit bewirken soll, verbunden mit



Beim Telefonie-Anbieter Sipgate arbeitet die Belegschaft bereits seit zehn Jahren agil

dem Ziel, die Identifikation zwischen Angestellten und Arbeitgeber und somit deren Motivation und Loyalität zu steigern. Aufgrund des demografischen Wandels wird Personal künftig zu einer noch knapperen Ressource. Zudem setzen jüngere Generationen auf die genannten Werte. New Work kann im Kampf um die besten Talente also den entscheidenden Unterschied machen.

Ein mächtiger Treiber von New Work ist die Digitalisierung, denn Technologien wie Cloud-Computing, Messaging-Dienste oder Workflow-Apps ermöglichen, ortsunabhängig, selbstbestimmt und transparent zu arbeiten. Daraus resultieren mehr und mehr papier- und ordnerlose Büros, in denen Ruhe- und Konzentrationszonen eingerichtet werden können; der Schreibtisch, lange Fixpunkt des Arbeitstages, rückt wortwörtlich in den Hintergrund. Doch nicht nur die Digitalisierung treibt die flexible Evolution voran. Tools wie Scrum oder Kanban (siehe nächste Seite) kommen in ihrer ursprünglichen Form gänzlich ohne Screen und Klicks aus. Daneben treten individuelle Arbeitszeitmodelle, inspirierende Architektorentwürfe und offene Get-together-Formate in den Fokus.

Der VoIP-Anbieter Sipgate positioniert sich bereits seit zehn Jahren als agil. Auf seiner Website verspricht er „Selbstverantwortung, Freiheit und Spaß“ statt „Gehaltsverhandlungen, Titel und Überstunden“. Pressesprecherin Johanna Lange-Hegermann konkretisiert, was damit gemeint ist: „Jeder unser 180 Mitarbeiter bestimmt selbst, wann er nach Hause geht, denn wir setzen voraus, dass er seine Projekte eigenverantwortlich im Blick behält. Auf einem Stundenkonto sehen wir die Präsenzzeiten. Häuft ein Kollege Überstunden an, wird er erinnert, sie abzubauen.“ So schwinde der



L'Oréal hat seine Deutschland-Zentrale in Düsseldorf für die neue Arbeitswelt gebaut

soziale Druck, länger als die anderen bleiben zu „müssen“. Als Geschäftsführer, der sein Unternehmen maximal 40 Stunden pro Woche beehrt, zählt Sipgate-Chef Tim Mois zu den Exoten seines Standes.

Sipgate orientiert sich laut Lange-Hegermann an einem Kalkulationsmodell, das für ausnahmslos jeden Mitarbeiter eine jährliche Gehaltserhöhung vorsieht – ob er hinter den Kulissen an den Rechnern schraubt oder im Außendienst Kunden betreut. Kriterien wie Betriebszugehörigkeit oder Berufserfahrung fließen in die Berechnung mit ein. Auch bei der Personalauswahl verfolge man eine klare Linie. „Wenn ein Bewerber hervorragend qualifiziert ist, aber eine konventionelle Karriere mit edlem Firmenwagen und Manager-Nimbus anstrebt, dann macht das für beide Seiten keinen Sinn“, betont sie. In dem Buch „24 Work Hacks ... auf die wir gerne früher gekommen wären“ erklärt das Unternehmen, wie es funktionale Einheiten bildet, warum die Teammitglieder entscheiden, wer eingestellt wird, und was an einem „Open Friday“ passiert (siehe Infokasten).

Neben Start-ups und IT-Firmen lassen sich vermehrt traditionelle Großunternehmen etwas einfallen, um dem Puls der Zeit zu begegnen. Auch L'Oréal wollte mit dem Bau seiner im Dezember 2017 neu eröffneten Deutschlandzentrale in Düsseldorf eine agilere und kommunikativere Atmosphäre kreieren. Im Vorfeld durften die Angestellten Anregungen beisteuern und eine Musterfläche begutachten. Die LED-Lampen regulieren sich abhängig davon, ob ein Mitarbeiter an seinem Schreibtisch sitzt. Auf den großzügigen Büroflächen befinden sich verglaste, mit Monitoren ausgestattete „Think-Tank-Zonen“; Einzelbüros wurden komplett verbannt, „Coffee-Points“ laden

zum Austausch ein. Die skandinavisch-asiatisch eingerichtete Kantine – von Mitarbeitern „Zum hungrigen Johann“ getauft – bietet Menüs aus aller Welt.

Dennoch, sagt Hillmer, sei New Work für weit verzweigte Organisationen eine besondere Challenge: „Je mehr Menschen zusammenarbeiten, umso schwieriger sind agile Ansätze umzusetzen. Viele Unternehmen versuchen, erfolgreiche Wettbewerber detailgetreu zu kopieren – mit einem Zeitfenster von wenigen Monaten. Eine derartige Herangehensweise ist zum Scheitern verurteilt, weil das Personal nicht für Faktoren wie Offenheit, Transparenz und Kollaboration sensibilisiert ist und womöglich verärgert oder ängstlich reagiert.“ Exemplarisch nennt er den Plan von IBM aus dem vergangenen Sommer, sich innerhalb eines Jahres auf Agilität zu „trimmen“, indem beispielsweise E-Mails durch das Chat-Tool Slack ersetzt oder Kurse zu „Agile Leadership & Strategy“ offeriert werden.

Durch die wachsende Relevanz Künstlicher Intelligenz wird New Work weiter Fahrt aufnehmen. Führungskräfte sind gefragt, ihren Mitarbeitern glaubhaft zu vermitteln, dass die mitdenkenden Maschinen sie von monotonen und stupiden Aufgaben entlasten und keine Konkurrenz darstellen. Parallele Entwicklungen zeigen sich einerseits im steigenden Aufwand, Projektmitarbeiter vor Ort, im Homeoffice und im Coworking-Space zu steuern und zu koordinieren, andererseits in der Herausforderung, den „kooperierenden“ Kunden stimmig in den Entwicklungsprozess zu integrieren: „Gaming-Unternehmen bringen Computerspiele bewusst unfertig auf den Markt. In dieser Beta-Phase können sich informierte User das Spiel kostenlos herunterladen und Feedback geben. Der Hersteller erhält hierdurch – Stichwort Big Data – wertvolle Insights. Solche Crowdsourcing-Konzepte werden sicherlich immer bedeutender“, prophezeit Hillmer.

David Hillmer,
Coach für agile
Transformation,
lässt Manager
gerne mal mit
Lego bauen



FOTO: HILLMER



Mitsprache schreibt IT-Dienstleister Praemandatum ganz groß

ILLUSTRATION: TANJA WEHR

Praemandatum – Das gute Recht der Mitarbeiter

Der hannoversche IT-Dienstleister Praemandatum befasst sich mit Sicherheits- und Datenschutzfragen. Er berät seine Mandanten, wie sie den Abfluss von Informationen effektiv begrenzen können. Die Vision des 25-köpfigen Unternehmens ist es, eine demokratische Netzgesellschaft zu etablieren. Für die Gestaltung der Firmenstrukturen hat sich Geschäftsführer Peter Leppelt an New Work orientiert. Er verzichtet auf Hierarchien und Abteilungen mit klar festgelegten Aufgaben. In relevanten Unternehmensbereichen wird nach dem basisdemokratischen Prinzip entschieden – nach erfolgreicher Probezeit bekommt jeder Beschäftigte das gleiche Stimmrecht, egal ob es um die Akquise von potenziellen Partnern, die Kundenansprache oder sogar die Wahl eines neuen Geschäftsführers geht. Alle Mitarbeiter erhalten denselben Stundensatz und dürfen ihre Arbeitszeiten flexibel handhaben. In der 15-seitigen Unternehmensverfassung „Principia Praemandatum“ sind die Rechte und Pflichten der Angestellten festgeschrieben. Beispielsweise wird dort definiert, dass Führungskräfte nicht ernannt, sondern vom gesamten Team gewählt werden. Das gesamte Personal genießt bei einer Änderung der Satzung Mitspracherecht. So kommt es, dass das digitale Schriftstück schon mehrfach angepasst wurde. Zuletzt eliminierte man etwa den Begriff Work-Life-Balance, da Arbeit nicht vom Leben getrennt betrachtet werden sollte. 2018 ist das Unternehmen vom Politik zum Anfassener e. V. als „Demokratie-Ort“ ausgezeichnet worden.

Tools, Rituale, Architektur

Wie deutsche Unternehmen Arbeit neu definieren –
fünf **Best Practices** mit New-Work-Charakter
Von André Gärisch



FOTO: OLIVER THADIN

Das Bord mitten im Büro von Sipgate zeigt, wo die einzelnen Teams und Projekte stehen

Sipgate – Ein Freitag voller Freiheiten

„Wir treffen uns alle zwei Wochen zu einem ‚Open Friday‘. Von 10 Uhr bis 16 Uhr darf jeder Mitarbeiter Themen vorbringen, über die er sprechen möchte und die er für den Fortschritt des Unternehmens für wichtig erachtet. Mit dem Open Friday organisieren wir gegenseitige Hilfe über Teams – Marketing, Buchhaltung, Kundenbetreuung, User Experience, Entwicklung, Ops, Geschäftsführung etc. – hinweg“, erklärt Sipgate-Pressesprecherin Johanna Lange-Hegermann. Die Angestellten nutzten die Gelegenheit, um beispielsweise über Konferenzen zu berichten, die sie besucht haben, und das erlangte Wissen zu teilen, manchmal stünden aber auch allgemeine Anregungen für unternehmerische Veränderungen im Mittelpunkt. Während der Eröffnungsrunde schlagen die Anwesenden Sessions vor, indem sie ihr Thema auf einen Sticky schreiben, es knapp umreißen und Raum und Zeit für ihr Programm auswählen. Ist der Zeitpunkt gekommen, versammeln sich die am Thema Interessierten im jeweiligen Raum. Der Initiator präsentiert im Nachgang eine Zusammenfassung der Ergebnisse. „Aktuell sind bei den Konferenzen fast zwei Drittel aller Kollegen aus der ganzen Firma dabei. Der Open Friday wird gut angenommen und wurde bereits von anderen Unternehmen kopiert. Das bestätigt uns auf unserem agilen Weg“, resümiert Lange-Hegermann.



FOTO: FRANK VON WIEDING

Es gibt noch klassische Meetingräume bei Philips, aber eben auch Alternativen

Philips – Hamburg in jedem Winkel erleben

Im Dezember 2015 feierte Philips die Eröffnung des neuen DACH-Headquarters in der Röntgenstraße in Hamburg-Fuhlsbüttel. Grundlage bildete das Konzept „Work Place Innovation“, bei dem die Faktoren Menschen, Räumlichkeiten und Technologien harmonisch miteinander verschmelzen sollen. „Das Modell setzen wir seit 2009 global um. Ziel ist es, den Arbeitsplatz noch digitaler und flexibler zu gestalten. Mit dem Ergebnis in Hamburg forcieren wir die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander, ermöglichen flexibleres Arbeiten und sparen eine Menge Platz – die Fläche reduzierte sich von 22000 auf 13500 Quadratmeter“, erläutert Sebastian Lindemann, Head of Communications bei Philips. Die Mitarbeiter sind sogenannten „Neighbourhoods“ zugeordnet. Die Anordnung dieser Teamzonen folgt den Abläufen und Arbeitsprozessen. Das Gebäude bietet knapp 110 Focus-Räume für konzentriertes Arbeiten und Aufgaben, die besondere Vertraulichkeit erfordern. In Kreativmeeting-Räumen, ausgestattet mit Barren, Sitzwürfeln, Hockern und Couches, dürfen sich die Mitarbeiter auch mal lümmeln oder lehnen. Breakout-Areas wurden für informelle Treffen eingerichtet. Deren Designs erinnern an die beliebtesten Ecken Hamburgs – etwa Hafen, Stadtpark oder Kiez. Die Sky-Lounge in der obersten Etage beheimatet Massagestühle, eine Weltkarte und riesige Fensterfronten. „Die Mitarbeiter waren bei der Konzipierung der Räumlichkeiten voll mit eingebunden. Dass wir in unserem Headquarter das Motto ‚Hamburg‘ umgesetzt haben, ist Resultat einer Mitarbeiterumfrage. Sie sind stolz, in einem so modernen Bürogebäude zu arbeiten und dankbar, ihren Arbeitsalltag noch variabler gestalten zu können“, resümiert Lindemann.



FOTO: EIGENSTETTER

Eigenstetter ersetzt Mitarbeiter nicht durch Roboter, sondern lässt sie diese programmieren

Eigenstetter – Mit dem Roboter auf Augenhöhe

Der Plan, einen Industrieroboter für komplexe Fertigungen anzuschaffen, sorgt in Handwerksbetrieben oft für Bedenken und Ängste. Um hier rechtzeitig vorzubeugen, bezog die Tischlerei Eigenstetter aus Rehna bei Lübeck die Mitarbeiter ab der ersten Sekunde in die Umstellung mit ein, vermittelte ihnen dabei, dass keine Arbeitsplätze in Gefahr seien und sie das Know-how besäßen, nicht die Maschine. Gemeinsam erarbeitete das Team die Einführung digitaler Lösungen – von der Konzepterstellung über die Entwicklung bis zum Aufbau eines robotergestützten Fräszentrums, zu dessen Realisierung man das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung hinzuzog. Begleitend schulte der Betrieb seine Mitarbeiter, den Roboter zu programmieren. Es entfaltete sich ein Prozess kontinuierlichen Lernens mit regelmäßigem Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Angestellten. Die Mitarbeiter müssen gefährliche Tätigkeiten nicht mehr von Hand erledigen – der fast fünf Tonnen schwere, fünffachsig Roboter deckt ein breites Fertigungsspektrum ab und wird als Helfer geschätzt.



FOTO: KIDS CREATIVE AGENCY

Die Swisscom hat die Toolbox gemeinsam mit der Kids Creative Agency entwickelt

Swisscom – Eine Box als Blockadenlöser

Die Marketing-Teams des Schweizer Telekommunikationsunternehmens Swisscom durchlaufen derzeit einen agilen Transformationsprozess. Mithilfe der Berliner Kids Creative Agency möchte Marketingchef Achill Prakash mit seinen Mitarbeitern dem New-Work-Ideal Schritt für Schritt näher kommen. Ein eingesetztes Tool ist die „Crew-Box“, eine Schachtel mit bunt designeten Pappkarten, auf denen jeweils kleine Aufgaben sowie der geschätzte Zeitrahmen, die optimale Gruppengröße, das benötigte Material und der Schwierigkeitsgrad vermerkt sind. Die Karten sind unterteilt in die Bereiche „Onboarding“, „Crew Check“ und „Landing“ – sie beziehen sich auf die Phasen, die eine Gruppe hinsichtlich ihres Vertrauensgrades durchläuft. Auf der Onboarding-Karte „Stinky Fish“ heißt es etwa einleitend: „Der Stinky Fish ist diese Sache, die Ihr stets mit Euch herumträgt, über die Ihr aber nicht gerne spricht. Er ist eine Metapher für Befürchtungen und Ängste. Etwas, das schlimmer und schlimmer wird, wenn man sich diese nicht eingesteht und angeht.“ Die Teilnehmer werden aufgefordert, ihren eigenen Stinky Fish zu malen und ihn mit persönlichen Sorgen in Verbindung mit dem aktuellen Projekt oder Team zu füllen – ein Satz genügt. Die Ergebnisse werden innerhalb des Teams geteilt. Auf einer anderen Karte („Crew Check“) lautet das Motto „3 Wörter“. Hierbei sollen sich die Teilnehmer drei Wörter ausdenken, zum Beispiel Farben, normale Adjektive oder Tiere, die die Gruppe zum momentanen Zeitpunkt beschreiben. Das Tool fördert den Austausch der Mitarbeiter untereinander und unterstützt ein tolerantes Klima.

Bereit für die Zukunft?

Alle reden über „New Work“ und „agiles Arbeiten“. Doch haben diese Leitideen auch neue **Wahrheiten** geschaffen?

Wie denken Entscheider und Mitarbeiter?

New Work aus Entscheidersicht: „Nur mit einem modernen Arbeitsplatz und attraktiven Arbeitsbedingungen hat unser Unternehmen eine Chance im ‚War for Talents‘“, **Zustimmung 89 %**.

... und aus Mitarbeitersicht: „Für mich persönlich überwiegen die Vorteile beziehungsweise Chancen der neuen Arbeitsplatz- und Mobilitätskonzepte“, **Zustimmung 55 %**.

Unterschiede in der Wahrnehmung: Bei der Frage „In welcher Form beteiligen Unternehmen ihre Mitarbeiter bei der Transformation zum Arbeitsplatz der Zukunft?“ vertritt fast die Hälfte der Verantwortlichen die Meinung, sie integriere ihre Mitarbeiter durch Befragungen zum Thema, während nur 19,8 % der Mitarbeiter diese Ansicht teilen.

*Quelle: Studie der IDG „Arbeitsplatz der Zukunft“;
Stichprobe: 628 qualifizierte Interviews mit obersten Verantwortlichen (285 Interviews)
und Arbeitnehmern (343 Interviews) von Unternehmen in der D-A-CH-Region im Juni 2018*

Was versprechen sich Berufstätige von New Work und Arbeit 4.0?

Faktor Zeit: 96 % fordern, ihre Arbeitszeit frei einteilen zu können.

Faktor Sinn: 94 % ist es wichtig, einer sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen.

Faktor Mitsprache: 93 % wünschen sich flache Hierarchien.

Faktor Familie: 82 % ist es wichtig, Job und Familie unter einen Hut bringen zu können.

Faktor Vielfalt: 71 % freuen sich über regelmäßig wechselnde Aufgaben.

Vom Büro zum Lebensraum. Wie sich neue Arbeitsraumkonzepte in Deutschland etablieren

Rückzugsmöglichkeiten zur Stillarbeit: 31 %

Grünflächen mit Sitzgelegenheit oder Dachterrasse: 30 %

Lounge-Bereich: 27 %

Design-Thinking-Räume: 6 %

Sport- und Fitnessräume: 4 %

Quelle für beide Statistiken: Umfrage von Bitkom Research im Auftrag des Digitalverbandes Bitkom, n = 1002 Berufstätige von 16 bis 65 Jahren; September 2019

Glossar

Agilität beschreibt die Fähigkeit, auf sich verändernde Umweltsituationen unmittelbar reagieren zu können. Entsprechende Methoden lösen starre Strukturen auf und befördern flexibles Denken. Als Unternehmen wendig und beweglich zu sein, stellt in einer komplett vernetzten, hyperdynamischen Geschäftswelt einen bedeutenden Erfolgsfaktor dar.

Kanban ist ein Tool, agiles Arbeiten zu forcieren. Hierbei werden Arbeitsaufgaben auf Karten geschrieben und in der Reihenfolge der Prozesse an eine Pinnwand geheftet. Durch den visualisierten Workflow entstehen eine höhere Transparenz und eine effizientere Arbeitsteilung.

Bei **Scrum** werden die einzelnen Prozesse in aufeinanderfolgende „Sprints“ eingeteilt. Abschluss jeder Etappe bildet ein Zwischenprodukt, das dem Kunden präsentiert wird. Auf Basis seines Feedbacks wird das Produkt schrittweise weiterentwickelt und verbessert. Das Team ernennt zu Beginn einen Scrum-Master, der die Meetings moderiert und vor unnötigen äußeren Einflüssen schützt.

Design Thinking beruht auf dem Gedanken, dass sich Experten aus unterschiedlichen fachlichen Hintergründen gegenseitig inspirieren, um gemeinsam Probleme zu lösen. Durch die sich verzahnenden Perspektiven sollen originelle Innovationen gefördert werden. Typische Merkmale sind ein flexibles Raumkonzept mit verschiedenen bereitgestellten Materialien und die Entwicklung stark vereinfachter Prototypen, die direkt am Kunden getestet werden.