

# AUFBRUCH IN EINE NEUE ARBEITSWELT

Experten, Impulse  
und Praxisbeispiele



XING<sup>»</sup>

[www.newworkbook.de](http://www.newworkbook.de)

# Wenn Arbeit und Leben zusammenwachsen

Text: Thomas Vollmoeller

**Die Welt um uns herum verändert sich rasant. Die Revolution manifestiert sich in einem Phänomen: der Digitalisierung. Sie verändert unseren Alltag, die Art und Weise, wie wir kommunizieren, wie wir konsumieren, und zunehmend auch, wie wir arbeiten. Sie aber nur als technisches Phänomen abzutun wäre zu kurz gegriffen. Denn längst wirkt sie sich nicht nur auf Produktionsprozesse aus, sondern beeinflusst unseren Lebensstil bis hin zu unseren Werten.**

Erfahrbar wird das beim Kontakt mit der jüngsten Generation von Arbeitnehmern, die so selbstverständlich mit digitalen Medien umgeht wie wir Älteren etwa mit TV und Radio. Weite Teile dieser Generation hinterfragen nun konsequent nicht nur so alltäglich scheinende Sachverhalte wie etwa die Notwendigkeit von Besitz („Muss ich ein Auto besitzen, wenn ich Mobilität will?“), sondern auch die vermeintliche Normalität von Arbeitsabläufen und -strukturen.

**„Warum muss ich acht Stunden anwesend sein, wenn ich von überall arbeiten kann – und die Arbeitszeit nicht mehr ausschlaggebend für das Ergebnis meiner Arbeit ist?“**

Solche Überlegungen führen zu neuen Geschäftsmodellen wie Carsharing, Vermarktungsplattformen für Wohnraum und neuen Formen der Kollaboration. Die Fragen, die die Vertreter der jungen Generationen stellen, sind längst zu Fragen breiter gesellschaftlicher Schichten und Alterskohorten geworden. So fragen sich auch immer mehr ältere Arbeitnehmer, ob die traditionellen Vorstellungen von Arbeitszeit, Anwesenheit, Urlaub und Gehalt noch angemessen sind. Kein Wunder, dass praktisch alle Umfragen jüngerer Zeit zeigen, dass Aspekte wie Flexibilität, Zufriedenheit und Sinnhaftigkeit deutlich vor den Angeboten klassischer Anreizsysteme wie Gehalt, Firmenwagen und Titel rangieren, wenn es um die Frage geht „Was ist Ihnen im Berufsleben wichtig?“. Es scheint, das Leben bricht sich Bahn, und zwar mitten hinein in den beruflichen Lebenslauf.

In diesem Buch haben wir Autoren gebeten, ihre Sicht auf die sich abzeichnenden Veränderungen aufzuschreiben. Herausgekommen ist eine Vielzahl von Texten, die die Arbeitswelt von morgen in all ihrer Buntheit bereits heute vor dem geistigen Auge zeichnen und denen eins gemein ist, egal, ob sie sich eher theoretisch mit den Veränderungen beschäftigen oder ob sie das mit einer sehr konkreten Perspektive tun: Sie sind mit dem Ziel eines anderen, eines besseren Arbeitslebens geschrieben. Sie sind nicht angetan, abzuwarten, was wird, um dann darauf zu reagieren. Sondern sie wollen die Chancen nutzen und beim Schopfe packen.

Die gute Nachricht ist: Die Veränderungsdynamik der Arbeitswelt gleicht einer Kerze, die an beiden Enden brennt. Da sind nicht nur die jungen Talente, die immer weniger bereit sind, das Arbeitsleben der Generation ihrer Eltern zu führen, dem sich alles andere – Familie, Freunde, Interessen – unterzuordnen hat. Auch die Unternehmen bemerken, dass sie mit traditionellen Führungsmethoden immer schlechter in der Lage sind, im Wettbewerb und gegen den Innovationsdruck zu bestehen. Das Zeitalter der quasimilitärischen Unternehmensführung ist vorbei. Und das ist gut so.

**Viel Spaß bei der Lektüre!**



*Thomas Vollmoeller ist CEO der XING AG.*

# Wir müssen den Wandel der Arbeit gestalten

*Text: Andrea Nahles*

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Digitalisierung der Arbeitswelt ist längst nicht mehr nur eine abstrakte Zukunftsvision. Vielmehr befinden wir uns bereits mitten in einer tief greifenden Transformation, die unsere Wirtschaft, unsere Arbeitswelt und unseren Alltag nachhaltig verändert. Der Umbruch kommt nicht mit einem großen Paukenschlag, sondern ist ein Prozess, der die einzelnen Branchen und Unternehmen sehr unterschiedlich erfasst. Dabei entstehen neue Chancen für Unternehmen und Beschäftigte in Deutschland. Wir werden vom digitalen Wandel nicht überrollt. Wir können und müssen ihn gestalten.

***Beteiligung und Selbstbestimmung der Beschäftigten sind ein klarer Trend unserer Arbeitswelt.***

Damit unser Land auch künftig technologisch und wirtschaftlich Spitze, aber auch gesellschaftlich und sozial Vorbild sein kann, habe ich den Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ ins Leben gerufen. Ich will gemeinsam mit Unternehmen, Gewerkschaften, Verbänden, der Wissenschaft und den Bürgerinnen und Bürgern Antworten auf die drängenden Fragen zur Arbeitswelt der Zukunft entwickeln.

Das vorliegende E-Book liefert hierzu einen wertvollen Beitrag. Es diskutiert zentrale Aspekte einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur und Personalführung, beschreibt gelungene Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung und lotet aus, wie Mitbestimmung und Mitgestaltung im Betrieb gestärkt werden können. Der Sammelband nimmt damit Themen in den Blick, die für die Gestaltung einer innovativen, wettbewerbsfähigen und zugleich lebenswerten künftigen Arbeitsgesellschaft entscheidend sind.

Mir haben die vielen Beispiele in diesem E-Book noch einmal gezeigt: Beteiligung und Selbstbestimmung der Beschäftigten sind ein klarer Trend unserer Arbeitswelt. Führung wird in Zukunft auf mehr Beteiligung der Beschäftigten setzen müssen. Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen mehr Selbstbestimmung und erleichtern damit die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Aber natürlich sind die betrieblichen Anforderungen an Flexibilität häufig nicht deckungsgleich mit den Flexibilitätswünschen der Beschäftigten. Es muss also um einen neuen Flexibilitätskompromiss gehen.

Klar ist aber auch, dass neue Formen der Mitgestaltung die klassische betriebliche Mitbestimmung nicht ersetzen können. Das Platzen der Dotcom-Blase 2001 hat uns gelehrt: Kicker und Tischtennisplatte ersetzen noch lange keinen Betriebsrat. Auch in Zukunft braucht es die kollektive Interessenwahrnehmung, die verbindliche Regeln aushandelt, um tragfähige Lösungen zu finden, die für Beschäftigte und Arbeitgeber gleichermaßen gewinnbringend sind.

Als Bundesministerin für Arbeit und Soziales freue ich mich über die lebhafteste Debatte zu all diesen Themen. Das vorliegende E-Book passt dazu – nach Inhalt und Art.

**Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre!**



Andrea Nahles

*Andrea Nahles, MdB, ist Bundesministerin für Arbeit und Soziales. 1995 erfuhr die studierte Literaturwissenschaftlerin mit ihrer Wahl zur Jusos-Vorsitzenden zum ersten Mal bundesweite Aufmerksamkeit. 1998 zog sie in den Deutschen Bundestag ein. Vier Jahre lang – von 2009 bis 2013 – leitete sie als Generalsekretärin die SPD-Parteizentrale.*

# Inhalt

## 07 Unternehmenskultur – Gero Hesse

Experte: Sarah Müller  
Experte: Julian Vester  
Experte: Monika Frech  
Best Practice: Florian Weigmann  
Best Practice: Stanley Dodds

## 21 Demokratie im Unternehmen – Thomas Sattelberger

Experte: Isabell Welpé  
Experte: Andreas Boes  
Best Practice: Hermann Arnold  
Best Practice: Bernd Oestereich

## 35 Erinnerung an Peter Kruse – „Wir brauchen einen radikalen Neubeginn“

## 38 Führung von morgen – Birgit Gebhardt

Experte: Christoph Bornschein  
Experte: Sebastian Purps-Pardigol  
Best Practice: Marco Niebling und Klaus Dehner  
Best Practice: Michael Bartz und Thomas Schmutzer  
Best Practice: Christoph Haase

## 53 Zeit & Arbeit – Thomas Vollmoeller

Experte: Manuela Schwesig  
Experte: Bastian Wilkat  
Best Practice: Svenja Hofert  
Best Practice: Sandra Dambacher  
Best Practice: Susanna Nezmekal

## 66 Neue Werkzeuge & Methoden – Tina Egolf

Experte: Ulrich Weinberg  
Experte: Gesche Joost  
Experte: Catharina Bruns  
Best Practice: Kaija Peters  
Best Practice: Ulf Brandes

## 82 Social Entrepreneurship – Joana Breidenbach

Experte: Naomi Ryland  
Experte: Carola von Peinen  
Best Practice: Maike Janssen  
Best Practice: Monia Ben Larbi

## 94 Ausgewählte Praxisbeispiele

Best Practice: afca.  
Best Practice: alpha-board  
Best Practice: Beyond the Deal  
Best Practice: Bike Citizens  
Best Practice: Bosch  
Best Practice: General Dynamics  
Best Practice: Gärten von Daiß  
Best Practice: Heitkamp & Hülscher  
Best Practice: LMF  
Best Practice: oose  
Best Practice: Philips  
Best Practice: Traum-Ferienwohnungen

*Herausgeber dieses E-Books:  
Thomas Vollmoeller,  
Marc-Sven Kopka und  
Wolfram Sauer.*

Unternehmenskultur

## Unternehmenskultur als zentraler Erfolgsfaktor

Text: Gero Hesse

**1997 habe ich meine Diplomarbeit zum Thema „Unternehmenskultur“ geschrieben. Der Titel war „Die Mitarbeiterbefragung als Ansatzpunkt für die Veränderung der Unternehmenskultur“ – und das Ganze wurde am Beispiel von zwei der Arbeiterwohlfahrt zugehörigen Altersheimen erarbeitet.**

Rückblickend ist es kein Wunder, dass ich für dieses Thema kein größeres Unternehmen begeistern konnte. Das Primat des Shareholder-Values war Ende der 90er-Jahre überall spürbar. Ergo: Was die innere Verfassung eines Unternehmens anging, was die Mitarbeiter eigentlich dachten oder wie zufrieden sie waren, spielte nicht gerade eine große Rolle – eher im Gegenteil. Ziel war es, das Optimale aus dem Unternehmen herauszuholen und so den Shareholder-Value zu steigern.

Es brauchte zwei Wirtschaftskrisen, um erste Risse in diesem Primat des Wirtschaftens zu erkennen. In den letzten Jahren wird durch die

beiden Megatrends „Demografie“ und „Digitalisierung“ immer deutlicher, dass Wirtschaft heute und in Zukunft anders funktionieren muss.

Die demografische Entwicklung führt in vielen Ländern dazu, dass sich – eine stabile Wirtschaftslage vorausgesetzt – Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt ändern. Natürlich nicht von heute auf morgen, natürlich nicht für alle Arbeitskräfte. Wohl aber für hoch nachgefragte Experten oder für nahezu sämtliche ITler oder Ingenieure. Interessant ist, dass vielen CEOs diese Dramatik noch nicht so ganz klar ist. Wenn man aber hinter verschlossenen Türen mit Personalverantwortlichen spricht, gibt es eigentlich kein Unternehmen mehr, welches nicht in bestimmten Zielgruppen massive Probleme nicht nur mit der Quantität, sondern auch mit der Qualität der Bewerber hat. Logisch, dass diese Kandidaten bzw. Mitarbeiter einen anderen Verhandlungsspielraum haben. Und diesen in der Regel auch nutzen. Letzten Endes bestimmen ja Angebot und Nachfrage den Arbeitsmarkt.



Gero Hesse

**Gero Hesse beschäftigt sich bereits seit 1998 mit dem Thema Personalmarketing. Zunächst bei Accenture, dann lange in der zentralen Managemententwicklung von Bertelsmann. Seit 2011 verantwortet er in der Medienfabrik, der Marketing- und Kommunikationsagentur von Bertelsmann, den Geschäftsbereich embrace.**

**Neben seinen beruflichen Aktivitäten betreibt Gero Hesse den Blog „saatkorn“, der Ende 2012 mit dem „HR Excellence Award“ als „Bester HR Blog“ ausgezeichnet wurde. Sowohl 2011 als auch 2013 wurde Hesse vom Personalmagazin in die Liste der „40 führenden Köpfe im Personalwesen“ aufgenommen.**

**Bei der demografischen Entwicklung geht es „nur“ um eine rein zahlenbasierte Machtverschiebung am Arbeitsmarkt in einigen zentralen Zielgruppen. Die Digitalisierung ist die meines Erachtens noch viel gravierendere Veränderung für Organisationen. Denn sie verändert auch die Art und Weise, wie wir kommunizieren, massiv und führt zu einer viel höheren Transparenz und Geschwindigkeit in Arbeitsprozessen. Viele heutzutage noch vorhandene Jobs werden in den nächsten Jahren durch Maschinen ersetzt werden (allerdings ohne den oben skizzierten demografischen Effekt völlig aufzuheben).**

Trotzdem wird der menschliche Faktor im System Arbeit zukünftig eine deutlich größere Rolle spielen. Das, was nicht durch Maschinen ersetzt werden kann, wird weiterhin durch Menschen erledigt werden müssen. Soziale Fähigkeiten, Empathie, Leidenschaft und Kreativität werden einen immer größeren Stellenwert bei den benötigten Skills von Arbeitskräften bekommen. Wie wir miteinander umgehen, wird mehr und mehr zum Erfolgsfaktor für Organisationen werden.

Es gibt keine Branche, kein Unternehmen, welches durch die Digitalisierung nicht grundsätzlich betroffen ist. Bezogen auf das Thema Unternehmenskultur fängt die Digitalisierung an bei der Art und Weise, wie Personalmarketing betrieben wird (ohne Authentizität erleidet man aufgrund der extremen Transparenz durch digitale Kommunikation heutzutage Schiffbruch), geht weiter über die interne Kommunikation und reicht bis hin zu derzeit zwar noch radikalen, aber bereits in der Realität vorhandenen Ansätzen wie der demokratischen Wahl der Führung durch die Mitarbeiterschaft oder dem gemeinsamen Aushandeln von Gehältern.

Ich glaube, dass diejenigen, die mit den oben angesprochenen Fähigkeiten gesegnet sind, in sehr angenehmen Arbeitssituationen beschäftigt sein

*„Was macht also zukünftig den Unterschied? Richtig, die Unternehmenskultur. Und hier vor allem vor dem Hintergrund der Frage aus Talentsicht, ob das jeweilige Unternehmen zu mir passt.“*

werden – geprägt von einer extrem mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur. Natürlich nicht aus altruistischen Gründen, wir befinden uns ja nach wie vor in einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung. Sondern vor allem deshalb, weil der Kampf um die Top-Talente weiter zunehmen wird. Wenn nun jedes Unternehmen einen Betriebskindergarten und flexible Arbeitszeiten hat und für ITler super zahlt, sind all dies keine Differenzierungsfaktoren mehr.

Was macht also zukünftig den Unterschied? Richtig, die Unternehmenskultur. Und hier vor allem vor dem Hintergrund der Frage aus Talentsicht, ob das jeweilige Unternehmen zu mir passt. Nicht andersherum. Somit sind die größten Wettbewerber am Arbeitsmarkt zunehmend nicht mehr andere Arbeitgeber, sondern eher die Start-up-Branche. Viele genau derjenigen digitalen Talente, die von nahezu jedem Unternehmen händeringend gesucht werden, entscheiden sich für den eigenen Weg mit einem Start-up. Das ist zwar schlechter bezahlt, bietet aber weitaus mehr Möglichkeiten für Selbstverwirklichung als ein Großkonzern und oft viel direktere Wertschätzung.

**Fazit: Mit der reinen Shareholder-Value-Denke und einer entsprechenden Kultur kommt man heute nicht mehr weit. Jene, welche das bislang nicht erkannt haben, stellen mit Schrecken fest, dass ein „Dieselgate“ selbst erfolgreichste und beständigste Organisationen an den Rand ihrer Existenz bringen kann.**

Ein „Dieselgate“, welches offensichtlich extrem viel mit der Unternehmenskultur zu tun hat, wenn Mitarbeiter sich nicht trauen, die Geschäftsleitung darauf hinzuweisen, dass bestimmte Ziele eben nicht mit legalen Mitteln erreicht werden können.

Erfolgreiche Organisationen werden Unternehmenskultur im besten Sinne als USP für sich deuten müssen. Was macht das Unternehmen besonders, was ist die spezielle DNA? Warum macht die Arbeit in einem bestimmten Unternehmen Spaß? Wird die Sinnesebene durch die Arbeit befriedigt?

Eine identitätsstiftende Unternehmenskultur schafft Motivation und kann ein Magnet für Top-Talente werden. Das verbessert Chancen im Recruiting und führt dazu, dass die besten Mitar-

beiter auch bleiben. Eine Selffulfilling Prophecy. Der Aufbau einer identitätsstiftenden Unternehmenskultur ist erheblich schwieriger, als es scheint, denn vorspielen kann man eine solche Kultur nicht, Stichwort Authentizität. Das Schaffen einer solchen Kultur funktioniert außerdem nicht von heute auf morgen, hat niemals ein Ende und betrifft sämtliche Bereiche einer Organisation, von der Architektur über Führungsprinzipien bis hin zur Gehalts- und Arbeitszeitgestaltung.

Unter den gegebenen Vorzeichen der demografischen Entwicklung und der Digitalisierung gibt es unter der Voraussetzung einer hoffentlich weiterhin stabilen Wirtschaftslage aber keine Alternative zu mehr Diversität, Kooperation, Autonomie und Flexibilität im Arbeitsleben. Spannend, oder?

**„Fazit: Mit der reinen Shareholder-Value-Denke und einer entsprechenden Kultur kommt man heute nicht mehr weit. Jene, welche das bislang nicht erkannt haben, stellen mit Schrecken fest, dass ein ‚Dieselgate‘ selbst erfolgreichste und beständigste Organisationen an den Rand ihrer Existenz bringen kann.“**

Unternehmenskultur

## Transparenz am Arbeitsmarkt – darum müssen Unternehmen gläsern werden

Text: Sarah Müller und Daniel Beham

**„Man wird dahin geformt, egoistisch zu denken.“ – „Familiäre, freundliche Atmosphäre, per Du auch mit der GF, kurze Kommunikationswege.“ – „Wer nur Peanuts zahlt, muss mit Affen arbeiten!“: Es sind solche Kommentare von Mitarbeitern, die die Kultur eines Unternehmens sofort spürbar machen. Auf Arbeitgeberbewertungsplattformen (wie kununu – von dort stammen die obigen Beispiele) wird Jobsuchenden durch die Erfahrungen der Mitarbeiter ein Blick hinter die Unternehmensfassaden gewährt. Die Erfahrungsberichte schildern u.a. den zwischenmenschlichen Umgang und die Firmenphilosophie und geben so einen Einblick in den Alltag der Unternehmen.**

Diese versuchen nach wie vor häufig, ihre Unternehmenskultur durch aufwendige Hochglanzbroschüren und Imagevideos zu vermitteln. Authentisch sind diese Selbstdarstellungen nicht immer. Dabei ist es für Arbeitgeber wichtig, ihre Unternehmenswerte aktiv zu leben und dann auch nach außen konsistent zu vermitteln, um Mitarbeiter zu finden, die das Unternehmen bereichern und zu ihm passen.

Auch Mitarbeiter legen immer mehr Wert darauf, einen Arbeitgeber zu finden, der ihren Vorstellungen möglichst gut entspricht. Dabei entscheidet eine authentische Unternehmenskultur: „Passe ich in dieses Unternehmen?“ und, noch viel wichtiger, „Passt dieses Unternehmen zu mir?“ sind die Kernfragen, welche die Jobsuchenden beschäftigen. Daher nimmt der Stellenwert eines transparenten Auftritts am Arbeitsmarkt deutlich zu.

Arbeitsuchende möchten möglichst viele „echte“ Informationen über ein für sie potenziell interessantes Unternehmen bekommen. Eine Frage tritt dabei immer weiter in den Vordergrund: „Was sagen die Mitarbeiter selbst über ihr Unternehmen?“ Mittlerweile lesen drei von zehn Internetnutzern Bewertungen über Arbeitgeber. Für zwei Drittel von ihnen sind diese Erfahrungsberichte sogar ausschlaggebend, ob sie sich für ein Unternehmen entscheiden oder nicht.

Keine Frage, auch am Arbeitsmarkt lässt sich der Trend zu mehr Transparenz nicht aufhalten. Auch verstehen immer mehr Firmen, dass eine gute



Dr. Sarah Müller

**Dr. Sarah Müller verantwortet als Head of Marketing & Content von kununu.com u. a. das Herzstück der Arbeitgeberbewertungsplattform: die Bewertungen.**

**Sie hält ein Diplom in Betriebswirtschaft und promovierte am Institut für Marketing & Medien der Universität Hamburg. Am liebsten spricht sie über die neue Transparenz am Arbeitsmarkt.**

Unternehmenskultur einen positiven Einfluss auf den Erfolg hat. Aber was macht eine gute Unternehmenskultur aus? Auf unserer Plattform kununu bewerten Arbeitnehmer ihren Arbeitgeber anhand von 13 Kriterien (je 1–5 Punkte). Diese reichen von „harten“ Fakten wie Gehalt und Arbeitsbedingungen zu „weicheren“ Themen wie dem Kollegenzusammenhalt und der Work-Life-Balance.

Interessanterweise sieht man hier, dass es genau an dieser Kultur oft mangelt. Während die Kollegen und auch Aufgaben und Arbeitsbedingungen gelobt werden, rangieren Indikatoren wie Image, Kommunikation und Umwelt- und Sozialbewusstsein auf den letzten Plätzen der Bewertungsskala. Bei der gelebten Unternehmenskultur gibt es also noch großen Nachholbedarf.

Dass genau diese aber für zufriedene Mitarbeiter sorgt, zeigt sich wiederum im Branchenranking. Die top bewerteten Firmen finden sich unter Internet- und Multimedia-Unternehmen, bei Beratung und Consulting sowie in der EDV- und IT-Branche. Diese Branchen zeichnen sich häufig durch flache Hierarchien, klare Entscheidungswege und ein hohes Maß an Transparenz aus – und heimsen dafür Top-Werte bei den Kriterien Kommunikation und Arbeitsatmosphäre ein.

Der Trend ist klar: Mitarbeiter wollen ihr Unternehmen aktiv mitgestalten. Offene Kommunikation und eine konsistente, authentische Unternehmensdarstellung sind effektive Maßnahmen, die Unternehmenskultur zu fördern.



Daniel Beham

**Daniel Beham schafft auf [news.kununu.com](https://news.kununu.com) täglich durch Rankings und Hintergrundberichte mehr Transparenz auf dem Arbeitsmarkt.**

**Er hat einen Bachelor in Kommunikationswissenschaften von der Universität Wien.**

Unternehmenskultur

## Ein Billardtisch allein reicht nicht

Text: Julian Vester

**„Jetzt habe ich denen eine Bar und ein Billardzimmer gebaut und trotzdem muss ich sie zur Arbeit antreiben“, sagte mir einmal ein Unternehmer. Hier liegt eine klassische Ursache-Wirkung-Verwechslung vor. Dass erfolgreiche Firmen ihren Mitarbeitern Spaßangebote ermöglichen, heißt nicht: Man wird erfolgreich, wenn man einen Kicker aufstellt. Auch Homeoffice und die Viertagewoche sind keinen Deut besser, wenn sich nicht grundlegend etwas an der Unternehmens-DNA ändert.**

Der Glaube, dass man die Unternehmenskultur durch Kulturmaßnahmen verändern kann, hält sich trotzdem wacker. Die Unternehmenskultur ist das Ergebnis dessen, was sich innerhalb der Rahmenbedingungen abspielt. Wer die Kultur verändern möchte, muss also die Rahmenbedingungen verändern. Alles andere ist Bauernfängerei. Man stellt schöne Kulissen auf, um ein schönes Bild abzugeben – gegenüber der Öffentlichkeit, gegenüber den Mitarbeitern, gegenüber sich selbst. Aber spätestens wenn die erste Freu-

de über solche Maßnahmen verfliegen ist, zeigt sich, ob das Arbeiten an sich Spaß macht.

Die Maßnahmen sind zweitrangig. Die entscheidende Rahmenbedingung: In der DNA sollte der Wille verankert sein, dass Arbeit Spaß macht und sinnstiftend ist. Denn solange die Interessen zwischen Inhabern, Managern und Angestellten nicht einheitlich sind, wird jede Kulturmaßnahme zur Farce.

Sobald diese Rahmenbedingungen erkannt wurden, werden die wildesten Modelle erdacht. Diese funktionieren in der Theorie meist wunderbar, aber sie lassen oft eines außen vor: den Menschen.

Ich weiß, wovon ich rede, ich habe selbst oft meine eigenen Maßstäbe als Unternehmer für andere angesetzt. Und mindestens genauso oft theoretische Konstrukte gebaut, in denen logisch alles funktioniert. Aber der Mensch bleibt Mensch, und rational erklärte Prinzipien werden immer gegen das tagtägliche Verhalten verlieren.



Julian Vester

**Julian Vester ist Mitgründer und Geschäftsführer der Hamburger Agentur elbdudler.**

**Seit sechs Jahren begeistert sich der Exil-Schwabe für digitale Markenkommunikation und innovative Unternehmensführung. Seine unkonventionellen Ideen probiert er am liebsten an seinen 38 Kollegen aus.**

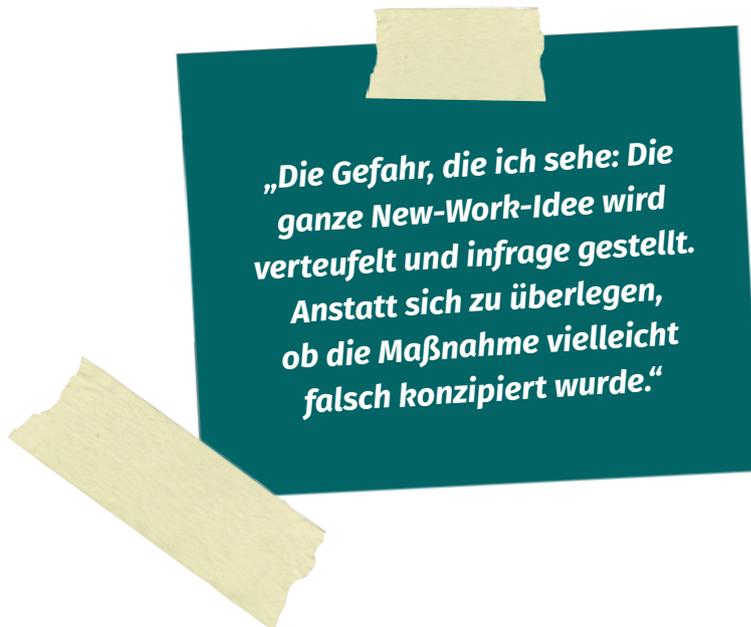
Die Gefahr, die ich sehe: Die ganze New-Work-Idee wird verteufelt und infrage gestellt. Anstatt sich zu überlegen, ob die Maßnahme vielleicht falsch konzipiert wurde.

New Work heißt für mich nichts anderes, als Eitelkeiten abzulegen. Das zu tun, was sinnvoll ist. Und dabei den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

Wer das versteht, wird eine Organisation hervorbringen, die resilient und dynamisch-robust ist. Auf Deutsch: eine Organisation, die gut darin ist, mit immer wechselnden Bedingungen umzugehen.

Wer das kann, wird mit dieser Haltung auch seine Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringen und diesen gewaltig unter Druck setzen. Der Grund für Erfolg ist nicht eine andere Unternehmenskultur, sondern die Fähigkeit, sich andauernd zu hinterfragen. Wer das tut, wird automatisch Veränderungen in der Kultur erleben, und zwar zum Guten hin.

Wenn das die Entscheider dieser Welt verstehen werden, wird ein neues Zeitalter der Arbeit anbrechen. Ein Billardtisch für die Mitarbeiter reicht dafür nicht aus.



Unternehmenskultur

## Die Fruchtfliegenfalle – über die Projektifizierung der Arbeit

Text: Monika Frech

**Der Kulturwandel, der aktuell in vielen Unternehmen im Gange ist, lässt sich bestens an den sich ebenfalls wandelnden Werbeslogans einer großen Baumarktkette veranschaulichen. Früher wurden Mitarbeiter für bestimmte Funktionen eingestellt. Ihr Aufgabengebiet war mehr oder weniger klar abgegrenzt, dafür aber auf Dauer angelegt. In dieser Funktionslogik galt das Motto „Es gibt immer was zu tun“. Heute heißt es oft „Mach es zu deinem Projekt“. Dabei greifen die Aufgabengebiete verschiedener Mitarbeiter mehr ineinander, aber zeitlich sind Projekte per definitionem begrenzt. Zu tun gibt es allerdings immer noch genug.**

Denn wenn man nicht höllisch aufpasst, breiten Projekte sich aus wie Fruchtfliegen: Keiner weiß, wo sie eigentlich immer so plötzlich herkommen – und gerade die kleinsten, von denen man denkt, sie locker erledigen zu können, sind am schwersten loszuwerden.

Beim Thema Arbeit und Freizeit zeigen sich die Probleme und Paradoxien, die im unvollendeten Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft entstanden sind, besonders deutlich: Im Industriezeitalter galt Arbeit vielfach als etwas, von dem Arbeiter gerade so viel wie nötig nahmen, um von ihrem Arbeitgeber genug zurückzubekommen. Nine to five, Feierabend, Wochenende, Jahresurlaub – zwischen Arbeit und der anderen, guten Zeit, in der man frei, ungebunden und locker sein konnte, herrschten strenge Grenzen. Arbeit war auch Mittel zum Freizeitweck. Wissensarbeiter, die sich mit Inhalt, Ziel und Zweck ihrer Arbeit identifizieren, sprengen diese Grenzen. Wenn Arbeit zum wichtigen, ja maßgeblichen Persönlichkeitsmerkmal wird, liegt der Schluss nahe, die Persönlichkeit wachse durch mehr Arbeit. Wer viel schafft, gilt viel. Das Lob und die Bewunderung dafür treibt uns zu Höchstleistungen, macht uns gut, besser, aber manchmal auch krank.

*Monika Frech ist Innovationsberaterin und Autorin. Sie gehört zu den 30 Gründern der Berliner Agentur Dark Horse Innovation. Dark Horse unterstützt Organisationen dabei, nutzerfreundliche Produkte und Services zu entwickeln und den Wandel der Arbeitswelt zu gestalten.*

*Ihr Buch „Thank God it's Monday“, 2014 im Econ Verlag erschienen, beschreibt, wie das aussehen kann.*



Monika Frech

Die Projektifizierung aller Lebensbereiche setzt viele Menschen zusätzlich unter Druck, weil sie suggeriert, mit dem richtigen Management sei alles in den Griff zu bekommen. Projekte lassen sich schließlich planen, aufsetzen, managen, abschließen und bewerten – kann ja so schwer nicht sein. Alles eine Frage der Balance, wer sein Leben nicht in den Griff kriegt, ist selbst schuld.

Wir Digital Natives wissen aber, dass man seinen Browser irgendwann zum Absturz bringt, wenn man zu viele Tabs nebeneinander öffnet, und sein Betriebssystem verlangsamt, wenn zu viele Programme gleichzeitig laufen. Genauso gefährdet die umfassende Projektifizierung das körperliche, geistige und soziale Betriebssystem. Der Kern von Partnerschaft, Freundschaft und Familienbeziehungen ist ja gerade, dass sie eben kein Ziel und kein festgelegtes Ende haben. Ähnlich ist es mit Fähigkeiten: Klar, man kann den Sprachkurs dann aufgeben, wenn man das Projektziel „Essen in der Landessprache bestellen“ erreicht hat, und aufhören zu laufen, wenn man einen Marathon geschafft hat. Interessiert man sich aber für die Schönheit der Fremdsprache oder des Laufens an sich, ist nach dem Rennen vor dem Rennen und *poursuivre de parole l'autre langue*.

Projekte haben einen klar definierten inhaltlichen Fokus und zeitlichen Rahmen – der Traum eines jeden Managers, der seinen Bereich steuern und entwickeln möchte. Diese (scheinbare) Begrenztheit von Projekten kann aber auch zu Entgrenzung führen. Leidenschaft für ein Thema zeichnet sich gerade dadurch aus, dass sie keine Deadline hat. Immer dann, wenn nicht das Ziel das Ziel ist, sondern der Weg, wenn Vorhaben kein Mittel zum Zweck, sondern Selbstzweck sind, funktionieren Projekte nicht. Beziehungen und persönliche Weiterentwicklung lassen sich nicht projektifizieren. Sobald etwas stetig und



**„Der Kern von Partnerschaft, Freundschaft und Familienbeziehungen ist ja gerade, dass sie eben kein Ziel und kein festgelegtes Ende haben.“**

eben nicht abgeschlossen und zielorientiert ist, versagt die Projektlogik. Gerade Wissensarbeiter leben aber – oft im wahrsten Sinne des Wortes – von ihrer Leidenschaft für ein bestimmtes Gebiet. Sie sind intrinsisch motiviert, an ihrem Thema dranzubleiben, sich weiterzubilden und ihr Bestes zu geben. Sie wollen sich mit anderen Interessierten austauschen und zusammenarbeiten.

Die Arbeit darauf auszurichten bedeutet nicht bloß, Projekte besser zu managen. Chefs können ihren Mitarbeitern noch so oft sagen, beim nächsten Projekt werde alles anders, auch da ist es ähnlich wie bei den Fruchtfliegen: Spätestens beim ersten Biss, zeigt sich die unappetitliche Wahrheit. New Work kann auch bedeuten, sich hin und wieder auf die traditionelle Funktionslogik des Industriezeitalters zu besinnen und Teams dauerhaft Verantwortung für einen bestimmten Bereich zu übertragen. Wenn Manager ihren Wissensarbeitern vertrauen, kann aus Funktionslogik („Es gibt immer was zu tun“) und Projektlogik („Mach es zu deinem Projekt“) tatsächlich sinnvolle und sinnstiftende Arbeit entstehen.

# „Neue Wege gehen für Maschinenbau, Software und IT“

Text: Florian Weigmann

**Maschinenbau und Software? Familienunternehmen und Start-up? Firmenübergreifende Entwicklung für „Industrie 4.0“? Welches der drei Begriffspaare auf den ersten Blick am ungewöhnlichsten erscheint, liegt wohl im Auge des Betrachters. Dass es gelungen ist, diese Kombinationen für ein neuartiges Geschäftsmodell passend zu machen, haben wir 2015 mit der Gründung von AXOOM bewiesen.**

Angefangen hatte alles damit, dass TRUMPF, führend im Bereich Werkzeugmaschinen und Industrielaser, in Gesprächen mit seinen Kunden immer öfter zu hören bekam: „Unsere Losgrößen sinken.“ Stellte ein Auftragsfertiger, die wichtigste Kundengruppe von TRUMPF im Bereich Werkzeugmaschinen, noch vor zehn Jahren z.B. von einem Blechteil 1.000 Stück pro Auftrag her, nahm in den vergangenen Jahren die Zahl unterschiedlicher Teile in geringerer Stückzahl immer mehr zu. Dies führte dazu, dass die Rentabilität der Aufträge immer weiter sank. Am eigentlichen Fertigungsprozess gab es jedoch nur wenig produktiver zu machen. Deshalb stellte sich schnell die Erkenntnis ein: Man muss den Gesamtprozess beim Kunden anschauen, nicht nur den Fertigungsvorgang.

Um eine signifikante Steigerung der Produktivität zu erreichen, sind inzwischen die der Produktion vor- und nachgelagerten Prozesse ausschlaggebend: Denn unabhängig davon, wie viele Teile ich pro Auftrag fertigen muss, der Aufwand für die indirekten Prozesse, zum Beispiel die Auftragsplanung, die Teileprogrammierung, die Rechnungsstellung, die Logistikorganisation, ist immer gleich hoch. Genau hier wollte TRUMPF

ansetzen und durch geeignete Softwareunterstützung und die kluge Vernetzung aller Prozesse Potenziale herausholen.

Die grundsätzliche Idee lautete also: Vom Auftragseingang über die Ressourcenverwaltung, die Fertigung und Logistik bis hin zum Reporting benötigen wir eine clevere und umfassende Softwarelösung. Und dies im Idealfall nicht als Einzelkämpfer, sondern in einem Verbund starker Partner.

Das Produkt, das wir innerhalb von einem guten Dreivierteljahr aus der Taufe gehoben haben, heißt wie die Firma: AXOOM. Wir bieten eine digitale Geschäftsprozessplattform mit vorinstallierten Apps für die Fertigungswelt. Das Besondere an der Plattform: Sie eignet sich nicht nur für TRUMPF-Maschinen, sondern kann potenziell jede Maschine an das System anbinden. Die offene Plattform stellt Infrastruktur bereit wie Rechenleistung, sicheren Datentransport, Speicherung und Analyse von Daten oder Abrechnungssysteme. Gleichzeitig bietet sie Lösungsmodulare für die durchgängige Auftragsbearbeitung in einem Produktionsbetrieb – inklusive Produktionsplanung und Fertigungssteuerung sowie Kennzahlcockpits für maximale Transparenz. Durch einen modularen Aufbau ermöglichen wir einen einfachen Einstieg und eine schrittweise Erweiterung der Plattformnutzung. Und unsere Apps kommen nicht nur von TRUMPF, sondern von verschiedenen Anbietern, da die Plattform offen ist für Software-, Maschinen- und Komponentenhersteller, Materiallieferanten, Logistikunternehmen und alle anderen an der Wertschöpfungskette Beteiligten.

Folglich kann jeder bei uns Partner werden, auch direkte TRUMPF-Konkurrenten. Denn unser Ziel lautet, die Prozesse in Fertigungsbetrieben zu optimieren, egal welche Maschinen dort im Einsatz sind. Nur durch diese Offenheit können wir unseren Kunden wirklichen Mehrwert bieten. Unser Lösungsportfolio wird dadurch kontinuierlich angereichert. Und wir sind permanent auf der Suche nach Partnern, die nicht nur funktional, sondern auch in puncto Einstellung und Zugang zu neuen Geschäftsmodellen und Innovationen eine gute Ergänzung darstellen. Dafür sind wir einen besonderen Weg gegangen.

Fern von der TRUMPF-Zentrale in Ditzingen, an einem Standort, an dem wir gute Softwarespezialisten fanden, genauer gesagt in Karlsruhe, gründeten wir zum 1. Oktober 2015 AXOOM mit mir als Geschäftsführer. Dem vorangegangen war eine kurze und knackige Anlaufphase des Projekts: Am 1. Januar 2015 begannen wir mit einem Team von sechs Mitarbeitern basierend auf ersten Kundenanforderungen und Begeisterungsfaktoren mit der Produktkonzeption. Ende Februar gab es von der TRUMPF-Geschäftsführung das Go für das Projekt. Im Mai startete unser erster Entwicklungssprint für die Software. Das Ziel: Zu den beiden wichtigen Branchenmessen Blechexpo in Stuttgart und Fabtech in Chicago wollten wir eine Demoversion haben, sodass im Anschluss potenzielle Kunden die Betaversion testen könnten.

Im Verlauf des Projekts stieg die Zahl unserer Mitarbeiter von sechs auf inzwischen 25 Kollegen an, alle entweder Softwarespezialisten oder Maschinenbauer. Parallel zu den intensiven Programmierungsaktivitäten liefen die Definition von Name, Markenidentität und Corporate Identity. Mit unserem Corporate Design in den Farben Schwarz und Knallgelb fielen wir auf den beiden Messen immerhin auf, nicht zuletzt durch unsere Firmensneakers, unsere „Adidas Superstars“ mit AXOOM-Schriftzug.

**Entscheidend für uns aber ist nun: Wir konnten auf den Messen sehr viele Kunden für die nun angelaufene Betaphase gewinnen.**

Und auch mit unzähligen potenziellen Partnern stehen wir in Kontakt, um die Plattform so breit wie möglich aufzusetzen und die Software noch besser zu machen. Eine solche umfassende Idee braucht viele Partner, um echte Vernetzung sicherzustellen. Denn die Plattform bringt erst dann einen spürbaren Nutzen für die Kunden, wenn viele daran beteiligt sind. Diese Beteiligung betreiben wir so offen, dass im Grunde von einem Co-Development-Prozess zu sprechen ist. Unser Ziel ist es, dass wir AXOOM zur Jahresmitte 2016 für eine breite und dann auch zahlende Kundenbasis öffnen können. Bis dahin gibt es viel zu tun. Aber wir haben eine findige und agile Mannschaft, eine gute Basis, ein starkes Netzwerk – und außerordentlich gutes Schuhwerk für diesen Weg.

*Florian Weigmann ist Geschäftsführer der AXOOM GmbH in Karlsruhe. Nach dem BWL-Studium startete Weigmann seine Karriere bei einem Start-up in Mannheim. Von 1999 bis 2010 war er bei SAP tätig, zuletzt als Vice President und Chief Solution Architect. Von 2010 bis 2014 war Weigmann bei 1&1, zuletzt als verantwortlicher Manager für den Geschäftsbereich Webhosting.*



Florian Weigmann

# „Er ist wahrlich der Chef – gerade weil wir ihn wählen“

Stanley Dodds über Mitbestimmung bei den Berliner Philharmonikern

Interview: Silja Schriever

Die 1882 gegründeten Berliner Philharmoniker sind weltweit das einzige Spitzenorchester, das seinen Chefdirigenten selbst wählen kann. 124 fest angestellte Musiker sind stimmberechtigt und bestimmen in geheimer Wahl ihren Chefdirigenten. Im Juni 2015 einigten sich die Philharmoniker auf Kirill Petrenko als neuen Musikdirektor. Stanley Dodds, Mediovorstand des Orchesters, erklärt diese besondere Form der Mitarbeiterdemokratie.

**Herr Dodds, ein Orchester, das seine Dirigenten selbst wählt, ist fürwahr außergewöhnlich. Worin ist diese Tradition der Berliner Philharmoniker begründet?**

Diese Selbstbestimmungseigenschaft geht zurück auf die Gründung 1882, als die Musiker der Bilseschen Kapelle gegen die damaligen, sehr schlechten Konditionen rebellierten – und einen eigenen Klangkörper gründeten. Sie formierten sich als unabhängiges Orchester neu.

Dieser Akt der Souveränität, statt abhängig zu sein, das eigene Schicksal selbst in die Hand zu nehmen – mit all den Risiken –, bestimmt auch heute noch den Geist des Orchesters. Doch ganz allein konnten die Musiker selbstverständlich nicht seit 134 Jahren bestehen – es gab Hilfe von

Agenturen und von berühmten Dirigenten wie Hans von Bülow, die dazu beitrugen, das Orchester als Qualitätsensemble zu etablieren.

Dieser „Geist der Gründung“, die Selbstbestimmung, wird von Generation zu Generation als Orchesterkultur weitergegeben. Ich empfinde mich als Mitglied in diesem Orchester mit seinen Selbstbestimmungsrechten in einer beneidenswerten Position. Wir wählen als Musiker auch unsere Kollegen aus, mit denen wir schließlich sehr, sehr viele Jahre zusammen spielen. Das ist ein Riesenprivileg. Ich habe es noch nicht erlebt, dass jemand, der es bis hierher geschafft hat, zu einer gleichwertigen Position in ein anderes Orchester wechselt. Wenn jemand geht, dann um eine Soloposition, eine Professur oder Dirigentschaft anzunehmen.

Das hat nicht nur etwas mit unserem Ruf als eines der besten Orchester der Welt zu tun, es gibt viele Superorchester. Oder damit, dass wir die besten Künstler zu uns einladen können oder es bei den Gastdirigenten mit den Besten der Besten zu tun haben. Wir genießen eine Verantwortung, die von der Gemeinschaft getragen wird. Das ist etwas ganz Besonderes und kein Selbstläufer, von allein läuft gar nichts. Aber es ist eine positive Arbeit, die belohnt wird.

### **Wie läuft denn der Auswahl- und Abstimmungsprozess bei Ihnen genau ab?**

Wir haben immer gesagt, die Einzelheiten der Prozesse bleiben besser Interna. Es gibt eine Wahlordnung, die wir uns selbst verpasst haben. Sie beruht auf den Erfahrungen, die wir in der Vergangenheit gemacht haben – und es wurde lange diskutiert, bis sie verabschiedet wurde.

Vor dem Wahlprozess gibt es viele Orchesterversammlungen. Wir überlegen gemeinsam: Was genau suchen wir, und welche Dirigenten oder Dirigentinnen kommen infrage? Wenn wir eine Chefwahl haben, treffen wir uns im Vorlauf mindestens einmal im Monat. In diesen Versammlungen kann man viel über Demokratie lernen, über Streitkultur, Macht und Verantwortung.

### **Die Dirigenten von Spitzenorchestern kommen ja meist nicht aus dem eigenen Haus, sondern aus aller Welt. Wie kann man da sicher sein, dass man den richtigen findet?**

Man muss einfach daran glauben, dass man den richtigen gefunden hat. Ein Kandidat muss eine gewisse Summe von Eigenschaften mitbringen, jeder hat dabei seine ganz eigenen. Entscheidend ist vor allem, wie hoch das gemeinsame Entwicklungspotenzial eingeschätzt wird. Die Wahl findet auf mehreren Ebenen statt – keiner wählt einen Kandidaten, nur weil alle anderen ihn wählen. Jedes Orchestermitglied hat seine individuelle Einschätzung von der möglichen Zusammenarbeit und wie das Orchester funktionieren wird. Letzten Endes ist man natürlich auch beschränkt

auf die Kandidaten, die in dem Moment zur Verfügung stehen.

Ich finde es erfreulich, dass mit der Wahl des künftigen Chefdirigenten Kirill Petrenko auf jeden Fall der künstlerische Aspekt im Mittelpunkt stehen wird. Wir hatten und haben mit der schillernden Persönlichkeit Simon Rattle eine sehr schöne Zeit – mit vielen musikalischen Sternstunden. Nun schlägt das Pendel zurück, eine ganz andere Persönlichkeit übernimmt das Ruder. Aber ich denke, das ist normal und in vielen Unternehmen auch so. Nach einer gewissen Zeit kommt der Wunsch nach einem anderen Führungsstil.

### **Was macht denn einen guten Dirigenten aus Musikersicht aus?**

Er muss während eines Konzertes in der Lage sein, das Orchester zu begeistern, und für magische Momente sorgen. Wenn man von einem unvergesslichen Konzerterlebnis spricht – dann hat der Dirigent auch eine sehr wichtige Rolle dabei gespielt und dafür gesorgt, dass der Funke überspringt. Ein guter Dirigent setzt die Kräfte der Musiker frei. Er nimmt die Musiker mit und übt zugleich Einfluss auf sie aus.

Dirigent ist ein sehr kommunikativer und sozialer Beruf: Eine Gruppe von hochgebildeten Instrumentalisten – die alle eine bestimmte Vorstellung von den Musikstücken haben – muss wiederum von der Vorstellung des Dirigenten überzeugt werden. Es muss ein besonderes Klangbild entstehen.

**Und wie ist das im Alltag mit einem solch „demokratisch“ gewählten Chef? Gibt es da auch immer wieder Diskussionen und Abstimmungen über wichtige Entscheidungen?**

Ich denke, dass wir uns unserer Verantwortung etwas mehr bewusst sind, als wenn wir jemanden vorgesetzt bekommen hätten. Das ist wie in jeder anderen menschlichen Beziehung auch. Wie wenn sich zwei Menschen füreinander entschieden haben: Man möchte miteinander auskommen. Wer hat schon etwas davon, wenn diese Beziehung in die Brüche geht? Es liegt auch an uns.

**Hat ein „gewählter“ Chef automatisch weniger Autorität als ein „von oben verordneter“?**

Ganz im Gegenteil: Er hat mehr. Er ist wahrlich der Chefdirigent, gerade weil wir ihn wählen.

**Könnten die Philharmoniker nicht auch Vorbild für andere Branchen und Unternehmen sein?**

**Würde dieses Modell auch in der Wirtschaft funktionieren?**

Selbstverantwortung ist eine Bereicherung. Doch die Demokratie ist ein starkes Instrument und will geübt sein. Zu einer wichtigen Entscheidung, wie der Wahl des Chefs, gehören Kenntnisse. Wir haben dieses Verständnis für die Aufgaben eines Dirigenten, das ist ein Vorteil. Demokratische Prozesse sind allerdings langwierig und problembehaftet, eine gesunde Streit-, Gesprächs- und Diskussionskultur ist nötig. Wenn diese Kultur in Unternehmen gefördert werden würde, könnte unser Modell vielleicht eingesetzt werden. Das Schlüsselwort ist Verantwortung. In der Wirtschaft verändert sich allerdings vieles so rasend schnell, dass es vielleicht manchmal schwer möglich ist ...

Ich hoffe, dass das Modell, das wir haben, für andere Orchester als Vorbild fungiert. Denn mehr Mitbestimmung würde das Arbeitsklima sicher verbessern.

**Stanley Dodds ist seit 1994 festes Mitglied der Berliner Philharmoniker. Der mehrfach ausgezeichnete Geiger und Mediovorstand des Orchesters verfügt über umfangreiche solistische und kammermusikalische Erfahrung.**

**Als Dirigent hat er Kurse bei Jorma Panula absolviert; er ist seit 2014 Principal Conductor vom Sinfonie Orchester Berlin.**



Stanley Dodds

Demokratie im Unternehmen

## Demokratie darf nicht vor dem Werkstor haltmachen

Text: Thomas Sattelberger

Der Titel dieses Impulsbeitrags stammt aus den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts und hat an Aktualität nichts verloren.

Teilhabe. Das ist, neben finanzieller und sozialer Sicherheit, wohl einer der stärksten Wünsche, die Menschen an die neue Arbeitswelt haben. Sie sind damit auch in ihrem Job ganz auf der Höhe ihrer Zeit. Denn der Wertewandel, hin zu einem eigenen Profil und einer eigenen, selbstbewussten Stimme, der als Makrotrend mit der Globalisierung und Digitalisierung einhergeht, verändert unsere Gesellschaft schon seit Jahren radikal. Auch Herrschaft und Herrschaftswissen sind einem immensen Druck „von unten“ ausgesetzt. Schwarmintelligenz und direkte Partizipationsformen erobern den Raum. Hierarchien verlieren ihre Attraktivität.

Unter diesem Druck bröckeln überall tradierte Wissensstrukturen, weil sich Menschen in Communitys vernetzen. Selbstbewusste Patienten konfrontieren Halbgötter in Weiß mit medizinischem Wissen, das sie über Netzgemeinschaften gesammelt haben. Konsumenten setzen Unter-

nehmen mit eigenen Produktideen unter Druck, aufgeklärte Bürger lassen sich von Energiemonopolisten nicht mehr bevormunden, sondern forcieren dezentrale Versorgungsmodelle. Selbst Vorlesungen von Harvard-Professoren sind keine elitären Präsenzveranstaltungen mehr, sondern

**„Schwarmintelligenz und direkte Partizipationsformen erobern den Raum. Hierarchien verlieren ihre Attraktivität.“**

können von Menschen jeden Alters zeit- und ortsunabhängig genutzt werden. Kurz: Die Grenzen verflüssigen sich, Partizipation ist die neue Wertschöpfung. Und so wie im Privaten wollen Menschen auch in ihrem Unternehmen an zentralen Themenklärungen teilhaben und teilnehmen.

Dies ist übrigens keine Altersfrage: Der Wertewandel geht schräg durch die Generationen.



Thomas Sattelberger

**Thomas Sattelberger ist ein deutscher Top-Manager und war bei mehreren großen deutschen Konzernen in führender Personalverantwortung, u. a. bei Daimler-Benz, der Lufthansa und Continental. Von 2007 bis 2012 war er Personalvorstand der Deutschen Telekom. Sattelberger ist mehrfacher Buchautor und Juryvorsitzender des New Work Awards.**

### **Überall greift der Wunsch nach mehr Mitentscheidung in Führungsfragen, Teilhabe an Strategie und Souveränität – Grundelemente einer demokratischen Verfasstheit.**

Immer mehr arbeitende Menschen wollen eine Stimme bei Entwicklungs- und Vermarktungsentscheidungen besitzen und an der Festlegung des Unternehmenswegs mitwirken. Teams wollen selbst bestimmen, wen sie rekrutieren und wen sie als Führungskräfte akzeptieren, wie sie ihre eigene Arbeitsorganisation aufbauen. Projektleiter sollen sich bitte schön die Akzeptanz ihres Teams ständig neu erarbeiten müssen, weil sie sonst abgewählt werden können. Mitarbeiter möchten ihre in der digitalen Arbeit neu gewonnene Zeit- und Ortssouveränität eigenverantwortlich nutzen.

Und schließlich wünschen sich viele Menschen auch, am materiellen Erfolg ihrer Firma beteiligt zu werden – und zwar nicht nur über die jährliche Ergebnisbeteiligung, sondern auch durch Beteiligung am Produktivkapital.

Dagegen aber gibt es auch hierzulande nach wie vor viele extrem hierarchische, fast feudal geführte Unternehmen, die von der Außenwelt nahezu abgeschottet sind und mit „Open Innovation“ und „Crowdsourcing“ nichts am Hut haben – stattdessen aber die Präsenzkultur hochhalten und eine fast hündische Loyalität von ihren „Angestellten“ erwarten. Unternehmen gehören oft leider zu den letzten Bereichen unserer Gesellschaft, wo Demokratie und Souveränität noch vor der Hauptverwaltung oder dem Werkstor haltmachen.

Hinzu kommt: Unsere Wirtschaft ist immer noch geprägt von Branchen wie Maschinen- und Anlagenbau, Automobilproduktion und Spezialchemie. Unsere Innovationen sind getrieben von Effizienz und Rationalisierung des Bestehenden, unser Verständnis von Führungsarbeit vom Heldenmythos unserer Vergangenheit. Wir müssen unsere Innovationsfähigkeit dringend stimulieren. Und das funktioniert nur mit einer neuen, demokratischeren Arbeitskultur. Denn Unternehmen, in denen die Mitarbeiter stärker beteiligt sind, sind in der Regel auch innovativer, das zeigen sämtliche Untersuchungen. Soziale und technologische Innovationen sind Zwillinge. Wer sich dem verschließt, wird im Wettbewerb nicht mithalten können.



*„Wir müssen unsere Innovationsfähigkeit dringend stimulieren.“*

Dabei gilt: Je gebildeter und qualifizierter Menschen sind, umso mehr beteiligen sie sich an Willensbildungsprozessen. Je wissensintensiver die Tätigkeit ist, umso höher ist das Potenzial für mobiles und freies Arbeiten. Der Prozess der Demokratisierung wird deshalb in unterschiedlichen Unternehmensbereichen unterschiedlich verlaufen.

**Der Mitarbeiter in einer getakteten Fertigung zum Beispiel kann natürlich nicht souverän über seinen Arbeitsort entscheiden. Aber er kann mittels eines „Schicht-Doodle“ im Team eigene Arbeitszeitwünsche digital aushandeln. Verlagern von Entscheidungen an die wahren Experten oder die Betroffenen, Umgang auf Augenhöhe, Respekt vor der Individualität sind kulturprägend.**

Natürlich werden sich die verschiedenen Arbeitswelten noch länger überlagern: Mich berührt zum Beispiel in meiner Arbeit als Jurymitglied beim New Work Award von XING immer sehr, wie viele der neuen kleinen oder mittelständischen Unternehmen schon jetzt mit modernen Formen der Teilhabe, der Souveränität, der demokratisch gewählten Führung experimentieren – allesamt Beispiele für „New Work“. Auch anderswo, wo Dinosaurier und Etablierte in ihren Konzernen Schneisen für mehr Demokratie schlagen, gibt es viele ermutigende Zeichen am Horizont: Bei Google etwa werden Führungskräfte schon heute explizit danach beurteilt, wie wenig sie sich durch Mikromanagement in die Aufgaben ihrer Mitarbeiter einmischen und wie gut sie diese – in Umkehrung klassischer Führungsmodelle – in ihrer persönlichen Entwicklung fördern. Microsoft beispielsweise hat erfolgreich die Vertrauensarbeitszeit eingeführt. Der Maschinenbauer HEMA hat seine klassische Abteilungshierarchie abgeschafft.

Andere Unternehmen schaffen exterritoriale Räume, in denen ihre Innovations- und Kreativ-

arbeiter nach anderen Logiken arbeiten können. Sie betreiben eigene Co-Working-Spaces, kooperieren mit Open-Innovation-Plattformen oder gliedern große Innovationsprojekte aus, um sie in neuer Arbeitskultur besser reifen zu lassen. So hat BMW zum Beispiel für die Entwicklung seines Elektroautos i3 eine Enklave der Innovation geschaffen, eigene Werksausweise für die beteiligten Entwickler inklusive. Und bei Firmen wie Haufe-umantis, Gore-Tex oder Semco werden Führungskräfte durch die Mitarbeiter gewählt – und können auch abgewählt werden. Andere höchst interessante Beispiele finden Sie auf den folgenden Seiten dieses Kapitels.

*„Natürlich werden sich die verschiedenen Arbeitswelten noch länger überlagern.“*

Ich glaube allerdings, dass wir erst im ersten Viertel, höchstens im ersten Drittel dieses langen Weges des Paradigmenwechsels sind. Denn schließlich müssen sich vor dem Hintergrund des Megatrends Demokratisierung nicht nur die Avantgarde-Unternehmen, sondern vor allem die Unternehmen sehr viel stärker öffnen, denen heute noch die Sensorik für die Veränderungen der Talent- und Technologiewelten fehlt.

## Transparenz und Demokratie sind auf dem Vormarsch

Text: Isabell M. Welpé, Andranik Tumasjan, Christian Theurer

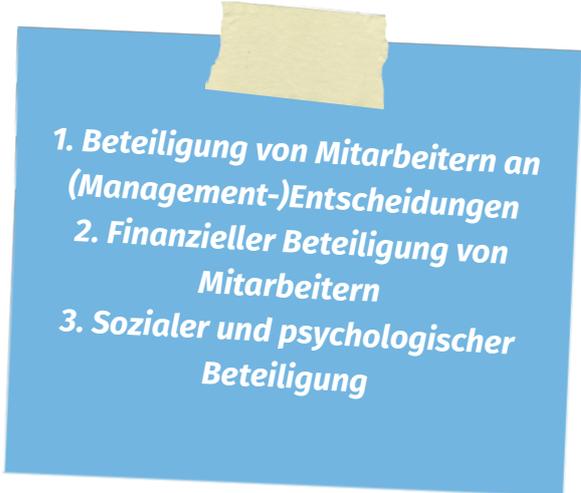
**Die rasanten technologischen Entwicklungen in den vergangenen Jahren haben zu einem rapiden Anstieg von erhöhter Transparenz, breiter Partizipation und Beteiligung, Dezentralisierung sowie allgemeiner Demokratisierung verschiedener Lebensbereiche in Wirtschaft und Gesellschaft geführt. Diese Phänomene werden in der Art und Weise sichtbar, wie wir uns informieren, zusammenleben, uns vernetzen – und nicht zuletzt darin, wie wir Arbeit organisieren.**

Dass wir uns bereits inmitten eines Transformationsprozesses befinden, zeigt nicht zuletzt die Debatte dieser Thematik im aktuellen Medienalltag und somit in der breiten Bevölkerung. So titelt z.B. die Frankfurter Allgemeine Zeitung im August 2014 „Wähl dir deinen Chef“ und berichtet über Unternehmen, die bereits wegweisende Schritte organisationaler Demokratisierung hinter sich haben oder diese angekündigt haben, wie z.B. Semco (Glasproduktion), TRUMPF (Maschinenbau), HP (IT), eBay (Onlinemarktplatz) und Haufe-umantis (Software).

Ein prägnantes Beispiel für zunehmende Demokratisierung und Transparenz als gesamtgesellschaftliche und -wirtschaftliche Trends sind Bewertungsportale. Ein Großteil der Internetnutzer liest und bewertet Tag für Tag: Zeitungsartikel, Hotels, Ärzte, Professoren, Bücher u. v. m. Auch Arbeitgeber und Führungskräfte werden bereits im Netz bewertet. Die digitalisierte Generation trägt auf diese Weise das Wissen der Welt in vielerlei Portalen zusammen. Das Arbeitgeberportal kununu, auf dem Bewerber, aktuelle und ehemalige Mitarbeiter ihr Unternehmen bewerten können, ist mit momentan knapp 900.000 Bewertungen

von über 200.000 Unternehmen ein schlagkräftiges Beispiel hierfür – Tendenz: steigend.

Mit organisationaler Demokratie in Unternehmen sind Strukturen gemeint, die allen Mitgliedern einer Organisation Einfluss auf das Unternehmen, die Arbeit im Unternehmen und die Formen der Zusammenarbeit gewähren. Hierbei unterscheidet die Forschung zwischen:

- 
1. *Beteiligung von Mitarbeitern an (Management-)Entscheidungen*
  2. *Finanzieller Beteiligung von Mitarbeitern*
  3. *Sozialer und psychologischer Beteiligung*

Die drei Formen organisationaler Demokratie tragen zu einer gesteigerten Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Organisation bei, indem sie zu besseren Entscheidungen (z.B. durch verbesserte Wissensnutzung der Mitarbeiter, eine höhere Motivation, stärkeres unternehmerisches Denken), höherer Identifikation von Wissensarbeitern und einer Stärkung der Innovations- und Kooperationsfähigkeit (z.B. durch vermehrten Wissensaustausch und höhere Kreativität) führen.

Dieser Artikel ist ein gekürzter wortgleicher Auszug aus dem gleichnamigen Beitrag der Autoren, welcher am 18.09.2015 in dem Buch „Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft“ im Verlag Haufe-Lexware erschienen ist.

Sicherlich sind demokratische Elemente und Prozesse nicht immer über alle Ebenen, in allen Entscheidungsprozessen oder für alle Mitarbeiter einer Organisation sinnvoll, sondern nur, wenn langfristig auch Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter in Aussicht stehen. Dies ist beispielsweise dort der Fall, wo Kommunikationskosten gering sind und z. B. Kreativität, Flexibilität und verteiltes Wissen zur Lösung einer Aufgabe notwendig sind.

Darüber hinaus ist es wichtig, demokratische Arbeits- und Organisationsbeziehungen nicht mit Organisationsstrukturen gleichzusetzen. Entgegen der Meinung, eine steile Hierarchie sei das Gegenteil von Demokratie im Unternehmen, fehlt oder verringert sich in einer demokratischen Organisation nicht zwingend die Hierarchie bzw. deren Grad. Der Grad der Demokratie in einem

Unternehmen, der Grad der Hierarchie und die Verortung verschiedener Unternehmenstypen sind nach Ansicht der Autoren voneinander unabhängige Dimensionen. Steve Jobs, der ehemalige CEO von Apple, galt beispielsweise als äußerst autoritärer und hierarchischer Vorgesetzter, genoss aber stets Zustimmungsraten von über 90 Prozent unter seinen Mitarbeitern und wäre somit voraussichtlich auch demokratisch von ihnen gewählt worden.

Unsere eigenen empirischen Erkenntnisse zu organisationaler Demokratie zeigen: Demokratische Strukturen sind sowohl in den Augen von Bewerbern und Führungskräften als auch in denen von Investoren generell attraktiv – allerdings mit unterschiedlichen Gewichtungen und nicht in allen Kontexten gleichermaßen realisierbar.



Prof. Dr. Isabell Welpé

*Prof. Dr. Isabell M. Welpé ist seit April 2009 Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Strategie und Organisation an der Technischen Universität München (TUM). Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität München sowie dem Massachusetts Institute of Technology (MIT). Welpes Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Strategische Innovation, Organisationsdesign und Verhalten in Organisationen.*

*Christian Theurer ist Doktorand am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich strategischer Arbeitgeberattraktivität und -markenbildung sowie neuer Organisations- und Führungskonzepte im digitalen Zeitalter.*



Christian Theurer



Dr. Andranik Tumasjan

*Dr. Andranik Tumasjan ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Habilitand am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München.*

*Er forscht und lehrt zu innovativen Management- und Organisationskonzepten sowie den unternehmerischen Implikationen der digitalen Transformation.*

Demokratie im Unternehmen

## Zwischen Empowerment und digitalem Fließband: das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft

Text: Andreas Boes

**Auf Basis der Digitalisierung wird die Debatte um die Demokratie in den Unternehmen gegenwärtig neu entfacht. Denn die digitale Transformation stellt die etablierten Unternehmen vor die Herausforderung, sich grundlegend neu zu erfinden. Die rasante Geschwindigkeit der digitalen Ökonomie zwingt zur Abkehr vom bürokratischen Organisationsmodell und zur Orientierung am Leitbild der agilen Organisation. Das neue Modell gründet einerseits auf modernen Informationssystemen und IT-Prozessen, ist aber andererseits mehr denn je abhängig vom Engagement und von der aktiven Beteiligung der Mitarbeiter.**

Damit öffnet sich ein neuer Möglichkeitsraum für eine Demokratisierung in den Unternehmen. Offen ist, ob dieser Raum für echte Beteiligung

und ein Empowerment der Mitarbeiter genutzt werden kann oder ob die ebenfalls mit der Digitalisierung entstehenden neuen Kontrollmöglichkeiten zum Aufbau eines digitalen Fließbands verwendet werden. Die Weichen werden jetzt gestellt.

*„Hierarchien werden flacher, Entscheidungsprozesse schlanker, Führungsleitbilder ändern sich.“*

Auf der Grundlage des Internets ist eine neue weltgesellschaftliche Handlungsebene entstanden. In diesem globalen Informationsraum können sich Menschen in neuer Qualität austauschen, miteinander vernetzen und in Beziehung bringen.

*PD Dr. Andreas Boes ist Experte für das Thema „Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit“ und leitet die gleichnamige Forschungsgruppe, die er seit 2007 am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF) aufgebaut hat.*

*Er gehört dem Vorstand und Institutsrat des ISF an und ist Privatdozent an der Technischen Universität Darmstadt, wo er sich 2006 mit seiner Arbeit „Informatisierung und gesellschaftlicher Wandel“ habilitierte.*



PD Dr. Andreas Boes

**Um diese Potenziale nutzen zu können, orientieren sich Unternehmen an den Prinzipien der Internetcommunitys und der Open-Source-Bewegung, die eine vergleichsweise demokratische Form des Produzierens praktizieren. Innerhalb der Betriebe werden Wissensarbeiter nun zunehmend als „Communitys“ organisiert, die ihr Silo verlassen und ihr Expertenwissen im Rahmen kollaborativer und transparenter Arbeitsprozesse der Organisation öffnen sollen. Hierarchien werden flacher, Entscheidungsprozesse schlanker, Führungsleitbilder ändern sich.**

Diese Entwicklung wird gefährdet, wenn gleichzeitig Beschäftigte wie auch Führungskräfte nur noch nach Zahlen gesteuert werden, die ihnen die digitalen Tools liefern. In diesem Fall droht eine Konstellation, in der die Mitarbeiter in einem System permanenter Bewährung durch Erreichen der Zielvorgaben immer wieder auf Neue ihre Zugehörigkeit zum Unternehmen un-

ter Beweis stellen müssen. Eine selbstbewusste und aktive Beteiligung der Beschäftigten wird so unterminiert.

Zentral für die erfolgreiche Nutzung des Informationsraums ist daher die Frage nach der Demokratie in den Unternehmen. Seine Potenziale können allerdings nur voll ausgeschöpft werden, wenn die Unternehmen bereit sind, die Machtfrage zuzulassen, die sich in einer echten Demokratisierung immer wieder stellt.

Entscheidend wird sein, dass die neuen Möglichkeiten der Selbstbestimmung nicht wie in der New Economy gegen die verfassten Mitbestimmungsrechte ausgespielt werden, sondern beide Elemente der Demokratie im Unternehmen gemeinsam ausgebaut werden. Am Ende könnte so die Idee eines echten Empowerments der Menschen im Zentrum einer neuen humanisierten Arbeitswelt stehen.

*„Zentral für die erfolgreiche Nutzung des Informationsraums ist daher die Frage nach der Demokratie in den Unternehmen.“*

# Demokratie am Arbeitsplatz – eine Klarstellung zu vier häufigen Missverständnissen

Text: Hermann Arnold

Selbst in unserem demokratisch geführten Unternehmen Haufe-umantis ist nicht allen klar, was Demokratie am Arbeitsplatz wirklich bedeutet. In der öffentlichen Wahrnehmung sind die Unklarheiten noch größer. Für die einen ist Demokratie eine Projektionsfläche für Ideen der schönen neuen Arbeitswelt, die wir alle herbeisehen. Für die anderen ein Schreckgespenst, mit dem humanistische Utopisten die offensichtliche Dysfunktionalität der Demokratie auch in Unternehmen bringen wollen – und damit eine der letzten Bastionen guter Führung gefährden.

Demokratie am Arbeitsplatz wird oft missverstanden. Dies liegt nicht zuletzt darin begründet, dass es selten eine klare Unternehmensverfassung gibt, die demokratische Rechte, Pflichten und Prozesse unmissverständlich beschreibt. So entwickelt jeder sein eigenes, manchmal widersprüchliches Verständnis von Demokratie. Es gibt große Unterschiede zwischen

- jeder darf überall mitreden
- jeder darf überall ein Veto einbringen
- jeder wählt Chefs, die aber eigentlich nichts zu sagen haben
- jeder führt gleichberechtigt

Demokratie bedeutet nicht, dass jeder überall mitreden kann.

Dies zählt zu den häufigsten Missverständnissen und Quellen von Unzufriedenheit in unserer Firma. Wir hatten lange keine klaren Regeln definiert. So war die Erwartung, dass jeder in alle

Entscheidungen miteinbezogen wird. Dies ist schlicht nicht mehr praktikabel ab einer gewissen Unternehmensgröße. Das führte zu überhöhten Erwartungen, die zwangsweise enttäuscht werden mussten – insbesondere wenn Entscheidungen getroffen wurden, die der eigenen Meinung widersprachen. Deshalb haben wir in den letzten eineinhalb Jahren an einer Verfassung und einem Manifest für unser Unternehmen gearbeitet – und dieses demokratisch verabschiedet.

Eine demokratische Verfassung muss klar umschreiben, für welche Entscheidungen welche Gruppen von Mitarbeitern einbezogen werden. Für unternehmensweite und wichtige Entscheidungen ist es sinnvoll, alle in den Entscheidungsprozess einzubinden. Für andere Entscheidungen hingegen ist es sinnvoll, nur die direkt davon Betroffenen einzubeziehen. Wieder andere Entscheidungen sollen und müssen von (demokratisch gewählten) Vorgesetzten gefällt werden. Dafür sind sie da. Und dann ist es auch Aufgabe der Mitarbeiter, diesen Entscheidungen zu folgen. Wir alle wissen: Manchmal ist eine schnelle Entscheidung besser als keine oder eine verspätete, selbst wenn diese inhaltlich besser wäre.

**Das gefährlichste Missverständnis von Demokratie ist, dass jeder zustimmen muss.**

Einmal hatten wir Unruhe im Unternehmen, weil das Produktmanagement an einem neuen Produkt arbeitete, das einige im Unternehmen als unnötig einstufen. Wir dachten zuerst daran,

im monatlichen Teamforum über die Gründe für das neue Produkt zu informieren. Eine Abstimmung schien dem Produktmanagement eine Einmischung in seinen Kompetenzbereich. Zum Glück konnten wir uns dann aber doch zu einer Abstimmung durchringen. Wir haben dabei interessante Erfahrungen gemacht: Wir nahmen uns mehr Zeit für die Erklärung. Mitarbeiter fragten interessierter nach. Und nach der Abstimmung stand auch jeder hinter dem Resultat. Die Kritik war verstummt, auch wenn nicht jeder Einzelne zugestimmt hatte.

Manche Kritiker assoziieren demokratische Entscheidungsprozesse mit langwierigen und ineffizienten Verhandlungen, bis alle abgeholt sind und ihre Zustimmung gegeben haben. Das Gegenteil ist der Fall: Bei demokratischen Entscheidungen bestimmt die Mehrheit, entweder mehr als die Hälfte oder eine andere qualifizierte Mehrheit. Es gibt einen klaren Zeitpunkt der Abstimmung. Nachdem alle Meinungen gehört wurden, gilt das Votum der Mehrheit. Diese Methode ist deutlich effizienter als Konsensentscheidungen, die jedem ein Veto einräumen. Sie ist sogar effizienter als das Machtwort eines starken Führers bei umstrittenen Entscheidungen. Diese Entscheidungen sind zwar schneller gefällt, die Umsetzung wird jedoch häufig von sich ungehört fühlenden Mitarbeitern torpediert. Es fällt uns leichter, dem Votum der Mehrheit zu folgen, auch wenn wir anderer Meinung waren, als dem Entscheid eines einzelnen Vorgesetzten.

Wir werden oft gefragt, ob demokratisch gewählte Führungskräfte überhaupt unpopuläre Maßnahmen umsetzen können. Sie möchten ja schließlich wiedergewählt werden. Unser Geschäftsführer Marc Stoffel wurde für das Jahr 2015 mit 85 Prozent der Stimmen gewählt, obwohl er bei seiner Wahl ankündigte, dass wir uns von gewissen Mitarbeitern trennen müssen, die den Schritt in die nächste Liga nicht mitgehen können oder wollen. Unsere Erfahrung ist, dass die meisten Mitarbeiter durchaus starke Führungspersönlichkeiten sich wünschen, weil sie wissen, dass wir nur so weiterkommen. Eine nette, aber schwache Führungsperson möchten die wenigsten.

Demokratisch gewählte Führungskräfte haben eine besondere Macht. Ihre Macht ist legitimiert durch die Wahl der von ihnen geführten Mitarbeiter. Gute Führungskräfte wissen, dass tatsächliche Autorität und Macht nur in freiwilliger Gefolgschaft begründet liegen. Demokratische Wahlen machen diesen Prozess für alle nachvollziehbar. Eine Wahl führt auch dazu, dass selbst mittelmäßige Vorgesetzte sich dieses Zusammenhangs bewusst sind – und entsprechend handeln. Für demokratisch gewählte Vorgesetzte muss auch klar sein, welche Machtbefugnisse ihnen mit ihrer Wahl zustehen. Das sollte klar in einer Unternehmensverfassung verankert sein. Zur Korrektur von Machtmissbrauch und Fehlentscheidungen braucht es ebenso klare Prozesse, die einer qualifizierten Mehrheit das Re-

*Gewählte Führungskräfte  
sind nicht machtlos.*

ferendum gegen eine Entscheidung, die Initiative zur Herbeiführung einer Entscheidung oder die Amtsenthebung ermöglichen.

### **Demokratie ist nicht führungslos.**

Als wir im Jahr 2012 entschieden, ob wir mit der Haufe-Gruppe zusammengehen wollen, war dies auch ein demokratischer Entscheid. Ein solcher Entscheid kann natürlich nicht einfach so gefällt werden. Ich betrachtete es als meine Aufgabe, alle im Unternehmen regelmäßig zu informieren, als ich die Möglichkeit sah, uns mit einem Partner zu verstärken. Wir diskutierten regelmäßig verschiedene Kandidaten, die Vor- und Nachteile und offenen Fragen. Am Tag der Entscheidung habe ich mich klar für die Option mit Haufe ausgesprochen. Und die überwältigende Mehrheit ist meinem Vorschlag gefolgt – teils aus eigener Überzeugung, teils auch einfach aus Vertrauen in mich.

Demokratie braucht eine starke Führung. Es ist jedoch eine andere Führung als in klassischen Hierarchien, die Führung von oben nach unten definiert. Jede Form von Demokratie hat Führungskräfte. Seien sie formell gewählt oder faktisch durch ihre Persönlichkeit als solche wahrgenommen. Im Wort Abstimmung steckt viel mehr als nur die Stimme abgeben. Es geht darum, sich abzustimmen. Und dafür braucht es Persönlichkeiten, die ihre Meinung in der Öffentlichkeit vertreten und anderen dabei helfen, sich ihre Meinung zu bilden. Sei es, weil sie sich selbst mit der Materie beschäftigen, oder schlicht, weil sie einem der Meinungsbildner in dieser Angelegenheit am meisten trauen.

Demokratie am Arbeitsplatz ist kein Allheilmittel. Aber in ihr stecken deutlich mehr gute und überlegenswerte Konzepte, als Kritiker befürchten. Und in ihr stecken auch klarere Regeln und notwendiger Gefolgschaft, als euphorische Befürworter erhoffen.



Hermann Arnold

*Hermann Arnold ist Mitbegründer und „Ermutiger“ der Haufe-umantis AG und war bis Mai 2013 ihr Geschäftsführer. In Projekten mit führenden Unternehmen sowie in Forschung und Lehre beschäftigt sich Arnold seit Jahren mit Fragestellungen zum Mitarbeitermanagement und den Auswirkungen des Internets auf die Führungszusammenarbeit.*

# Innovation durch Unternehmensdemokratie macht den Bock zum Gärtner – oder?

Text: Bernd Oestereich

**Demokratie ist die „Herrschaft des Volkes“, also der Menschen. Stellen wir diesen Begriff Henry Fords legendärem Spruch „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: ‚Schnellere Pferde‘“ gegenüber, wird die Problematik sichtbar. Innovation entsteht fast immer durch hervorragende Individuen oder kleinste verschworene Teams, während Demokratie eher im Verdacht steht, Mittelmaß und mehr vom Gleichen zu erzeugen.**

Wenn es um kollegiale Führungs- und Organisationsformen und um Innovation geht, ist W. L. Gore & Associates (1958 gegründet) eines der ältesten Vorzeigeunternehmen und mit über drei Milliarden Dollar Umsatz auch eines der größten. Die Textilfaser Gore-Tex ist ihr bekanntestes Produkt. Vom Gründer William Gore stammt das Zitat „In einem hierarchischen Unternehmen ist der Parkplatz der einzige Ort, an dem sich Menschen frei und ohne Rücksicht auf die Weisungskette unterhalten können“.

William Gore gründete sein eigenes Unternehmen, weil er zuvor bei DuPont mit seinen Ideen ausgebremst wurde. Sein Unternehmen ähnelt einer Amöbenstruktur und ist somit ein Gegenentwurf zur Linienorganisation. Nach Wachstum auf etwa 150 Mitarbeiter erfolgt die Zellteilung eines Unternehmens. Es gibt keine Jobtitel, sondern die Zuschneidung der Aufgaben auf die individuellen Personen. Es gibt keine Chefs und keine Weisungsketten, sondern temporäre und

nutzungsgebundene Hierarchien. Gore ist Pionier kollegialer Führung.

**In den 1960er-Jahren waren pyramidenförmige Linienorganisationen wegen ihrer hohen Effizienz in stabilen Märkten noch sehr erfolgreich – und Gore hat zumindest bewiesen, dass die von ihm verwendeten neuen Prinzipien ebenso erfolgreich sein können. Mittlerweile stecken die traditionellen Organisationen jedoch fest. Die ökonomischen Spielregeln haben sich grundlegend geändert. Effizienz allein reicht nicht mehr. Heute bedarf es zusätzlich einer hohen Innovationsfähigkeit und Flexibilität.**

Kollegiale Führung ist ein Prinzip, mit dem unsere Organisationen der heute herrschenden Komplexität erfolgreich begegnen können. Mit dem Begriff „demokratisches Unternehmen“, der über diesem Kapitel steht, wird aber ein anderer Akzent gesetzt als mit dem der „kollegialen Führung“, wie ich ihn bevorzuge. Und dieser Unterschied erscheint mir gerade im Hinblick auf das Thema Innovation relevant, weswegen ich dies vertiefen möchte.

**Meine These:** Wenn in einem Unternehmen die Mehrheit über Ideen entscheidet und verrückte Ideen der Zustimmung vieler bedürfen, dann ist auch von einem selbstorganisierten Unternehmen keine besondere Innovationskraft zu erwarten. Sofern für die Entwicklung von Innovationen keine besonderen Ressourcen notwendig sind

und die Umsetzung weitgehend im Rahmen der gewöhnlichen Wertschöpfung erfolgen kann, ist Innovation einfach. Interessant wird es, wenn besondere Ressourcen (wie Zeit, Geld und spezielle Fertigkeiten) benötigt werden. Von wem oder wie wird über die Bereitstellung dieser Ressourcen entschieden? Irgendwelche Ressourcen sind immer knapp, und deswegen betreffen solche Entscheidungen meistens das Gesamtinteresse der Organisation oder zumindest einer übergeordneten Einheit.

Jetzt die Kollegenschaft über die Idee inhaltlich entscheiden zu lassen, also nach deren Zustimmung und Unterstützung zu fragen, würde vermutlich vieles abwürgen. Hilfreich sind stattdessen folgende Prinzipien:

**Eigenverantwortung** Soweit möglich sollte jeder Mitarbeiter eigenverantwortlich über die Mittelverwendung zur Verfolgung von Ideen entscheiden dürfen.

**Konsultation** Dabei bezieht er nach eigenem Ermessen die Meinungen relevanter Kollegen und Kreise mit ein.

**Evolutionäre Entwicklung** Der Ideenträger entwickelt sein Innovationsvorhaben iterativ und holt sich immer wieder Rückmeldungen von Kollegen und potenziellen Kunden – um inhaltlich weiterzukommen, aber auch um die Begeisterungsfähigkeit und Resonanz auszutesten.

**Einwandintegration** Sofern er die Verantwortung teilen möchte, fragt er übergeordnete Kreise

nicht um Zustimmung oder Erlaubnis, sondern nach deren Einwänden oder Vetos (um diese in seine Lösung und sein Vorgehen zu integrieren).

**Möglichkeitsorientierung** Für seine Entscheidung ist er nicht angehalten, sich auf einen Geschäftsplan oder eine Return-on-Investment-Prognose zu stützen (allenfalls, um durch deren Ausarbeitung zu lernen), sondern stattdessen dazu, den leistbaren Verlust und die leistbare Investition zu bestimmen.

**Ressourcenvergrößerung** Die leistbare Investition lässt sich vergrößern, indem im Unternehmen und in seinem Umfeld nach weiteren unterstützenden Ressourcen gesucht wird.



**Diese Prinzipien basieren allesamt auf einer Steigerung der sozialen Dichte und kommunikativen Vernetzung im Unternehmen. Sie führen zu mehr Kommunikation, vor allem auch**

**jenseits der eingefahrenen Pfade. Erst eine dynamische und vernetzte Struktur aus kollegialen Führungskreisen und -rollen bewirkt die Überlegenheit gegenüber einer traditionellen hierarchischen Linienorganisation.**

Ebenso relevant ist die Fähigkeit und Bereitschaft, Konflikte zu führen. Gerade selbstorganisierte Unternehmen neigen dazu, normierende Gruppenkräfte wirksam werden zu lassen und notwendige Konflikte zu vermeiden. Sie laufen Gefahr, zu harmonisch, zu defensiv und zu sicherheitsorientiert zu entscheiden.

Eine Idee oder Innovation ist immer eine Zumutung für eine Organisation. Sie bewirkt Veränderung, Instabilität, Unsicherheit, Ängste, und selbst ihre Chancen verändern das gruppendedynamische Gefüge.

Die entscheidende Frage ist: Gelingt es der Organisation, die Unterschiedlichkeit und Vielfalt ihrer Mitarbeiter, die Querdenker und die daraus resultierenden Zumutungen zu ertragen, zuzulassen, zu fördern, den Raum zu halten und für sich nutzbar zu machen? Oder macht sie Innovationen durch Standards, Gleichmacherei, Gruppendenken oder ein überholtes Demokratieverständnis platt?

Ich glaube, kollegial geführte Organisationen bieten die deutlich besseren Voraussetzungen für eine hohe unternehmerische Innovationskraft, können diese aber erst entfalten, wenn sie eine gewisse Reife der Selbstorganisation erreicht haben. Wenn sie also Prozesse, Strukturen und Werkzeuge kennen und etabliert haben, die die durch Innovation sichtbar gemachten individuellen Bedürfnisse aufgreifen und integrieren.



Bernd Oestereich

*Bernd Oestereich unterstützt Unternehmer bei der Führungsnachfolge und dem Aufbau kollegial geführter Organisationen. Sein eigenes, 1998 gegründetes Unternehmen oose wurde später komplett von den Mitarbeitern übernommen und erreichte dreimal die Shortlist des XING New Work Awards. Einen Überblick über Oestereichs Geschäftstätigkeiten finden Sie unter [next-u.de/bernd](https://next-u.de/bernd)*

## „Wir brauchen einen radikalen Neubeginn!“

Peter Kruse (1955–2015) über die Herausforderungen moderner Führungskultur



Prof. Dr. Peter Kruse

*Prof. Dr. Peter Kruse zählte zu den herausragenden Netzwerkexperten in Deutschland. Er war Gründer und Ideengeber des Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice, das auf die Gestaltung von kulturellen Entwicklungsprozessen und Analysen im Bereich der Markt-, Trend- und Gesellschaftsforschung spezialisiert ist. Zuvor hatte er als Wissenschaftler auf der Schnittfläche von Neurophysiologie und Experimentalpsychologie gearbeitet. Bis zu seinem Tod im Juni 2015 war er ein gefragter Redner, Autor und Berater, ein kluger und unterhaltsamer Gesprächspartner zu vielen Themen des Lebens. Das vorliegende Interview ist ein Auszug aus einem Gespräch, das er mit dem Onlineportal XING spielraum führte.*

**XING spielraum: Herr Professor Kruse, Sie haben für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales 400 Führungskräfte zur Entwicklung von Führung in Deutschland befragt. Was ändert sich? Was kennzeichnet die Führung von morgen?**

Prof. Peter Kruse: Die meisten deutschen Manager sind sich klar darüber, dass sie künftig in ihren Unternehmen nicht mehr langfristig planen und anderen Dinge vorgeben können. Stattdessen müssen sie sich auf ergebnisoffene Prozesse einlassen, bei denen nicht genau feststeht, was am Ende passiert. In diesem Zusammenhang werden Verfahren für sie interessant, die Schritt für Schritt vorgehen und einem iterativen Denken entstammen. Dazu gehören Projektmanagementprozesse wie Scrum oder auch das Design Thinking. Beide Methoden sind in letzter Zeit sehr in Mode gekommen, weil sie genau das bieten, was wir derzeit brauchen: mehr Flexibilität.

Will man das Ganze in einen größeren Zusammenhang stellen, könnte man sagen: Bislang gingen wir von einem Führungsmodell aus, das durch drei Ps bestimmt war – durch Persönlichkeit, Planung und Profitmaximierung. Dieser Ansatz transformiert sich nun. Das neu entstehende Modell könnte man mit drei Is umschreiben. Zunächst geht es dabei um Information statt um Persönlichkeit. Darauf aufbauend ist iteratives Vorgehen statt starres Planen angesagt. Und drittens ist das Ziel in Zukunft Integration statt nur Profitmaximierung. Im Grunde erleben wir also gerade den Übergang von einem Shareholder-Modell, das von einer Kultur der schwarzen Zahlen geprägt war, zu einem Stakeholder-Modell. Das spiegelt sich in der klaren Aussage von 78 Prozent aller Führungskräfte: Wir brauchen einen Paradigmenwechsel – und müssen gemeinschaftlich auf die Suche nach neuen, alternativen Führungsmodellen gehen.

**Können Manager der alten Schule diesen neuen Anforderungen überhaupt noch gerecht werden? Brauchen wir dazu nicht einen Generationenwechsel in der Führung?**

Kruse: Einen Generationenwechsel bekommen wir in dem eigentlich benötigten Tempo nicht hin. Doch wir können ganz entspannt sein, denn das menschliche Gehirn ist durchaus in der Lage, sich auf immer neue Dinge und Anforderungen einzustellen. Jedoch müssen wir uns in der Zeit des Übergangs eine Grundsatzfrage stellen: Welche Art von Verhalten belohnen wir bislang in unserem System? Wenn wir implizit, durch die Art der gesetzten Anreize, immer noch der Meinung sind, dass Führung ausschließlich effizient und profitmaximierend agieren muss, wird eine Transformation schwierig. Wir müssen aktiv die Erfolgskriterien für Führung verändern, damit es zu einem Paradigmenwechsel kommt.

**Verglichen mit den sich ändernden Anforderungen an Führung ist das Management ja sehr selbstkritisch. Die Führungskräfte sehen sogar den Standort Deutschland gefährdet. Haben wir im Vergleich zum Ausland die Entwicklung verschlafen?**

Kruse: Das lässt sich nicht eindeutig beantworten. Auf der einen Seite muss man sagen, dass wir hier in Deutschland eine sehr hierarchische Form von Führung gelernt und praktiziert haben. Wir haben damit sehr lange Effizienz und Optimierung in den Mittelpunkt unseres Tuns gestellt. Dadurch ist natürlich die Innovationskraft ein wenig auf der Strecke geblieben. Denn wenn Sie innovieren wollen, können Sie nicht immer nur optimieren, sondern müssen auch investieren.

Auf der anderen Seite müssen wir uns klarmachen, in welchem Kontext wir uns in Deutschland bewegen. Wir haben ein gutes, stetiges Wach-

tum gesichert, haben alles getan, um unsere Produktivität zu erhöhen, und damit durchaus auch extreme Erwartungshaltungen bei den Menschen erzeugt. Man könnte auch sagen: Wir haben richtig Gas gegeben in den letzten Jahren. Gleichzeitig macht sich langsam der demografische Wandel bemerkbar. Das erzeugt Druck. Und was machen Menschen in einem solchen System? Sie bewältigen den Druck. Das heißt, sie erhöhen die Effizienz und versuchen alles, um auch noch das Letzte aus dem System herauszuholen. Deshalb haben wir hierzulande gewissermaßen unsere Hausaufgaben nicht gemacht. Wir haben unsere Situation nicht grundlegend verändert und bereinigt. Stattdessen haben wir versucht, nach dem immer gleichen Schema zu agieren. Das geht mit Blick auf die Zukunft nicht mehr.

**Wie stellt sich die Situation „Gute Führung“ aus der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar?**

Kruse: Auf der Seite der Führungskräfte verzeichnen wir so etwas wie ein gemeinschaftliches Verständnis der Lage. Auf Mitarbeiterseite dagegen haben wir es mit einer Polarisierung der Ansichten zu tun. Dort existiert nicht mehr nur eine Wertewelt, sondern es gibt tatsächlich zwei klar voneinander getrennte Welten. Eine Gruppe von Menschen sagt: Ich habe mich abgekoppelt. Diese Arbeitswelt mit ihrer ganzen Effizienzgetriebenheit hat ganz und gar nichts mehr mit mir zu tun. Diese Menschen sind frustriert. Man könnte sogar sagen, sie haben innerlich längst gekündigt. Das sind rund 50 Prozent der Befragten. Interessanterweise kritisieren die Frustrierten, die eigentlich das höchste Kritikpotenzial haben, die heutige Führung in ihrem Tun nicht. Sie spüren und wissen, dass das ganze System nicht mehr stimmt. Das kritisieren sie.

Daneben gibt es eine zweite Gruppe, die sehr engagiert arbeitet. Deren Wertemuster beruht allerdings nicht auf Solidarität, sondern auf Selbstbestimmung. Diese Menschen suchen in ihrem Job nach Sinn. Deshalb haben sie auch in Bezug auf Führung eine größere Erwartungshaltung. Mit Blick auf ihre Führungskraft sagen sie: „Du darfst kein Management mehr machen, du musst in die Leadership-Rolle gehen.“ Das jedoch wird in den nächsten Jahren nicht die Lösung sein können; Chefs können nicht einfach so zu gigantischen Führungskräften werden. Mit Heroismus ist unsere Situation nicht mehr zu bewältigen.

***Sie haben mit der nachfolgenden Studie „New Work“ noch einmal 200 Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern zur Zukunft der Arbeit durchgeführt. Haben sich Ihre Ergebnisse bestätigt?***

Kruse: Auch die zweite Interviewrunde zeigt, dass es bei Führung künftig in Richtung von Netzwerken, Selbstorganisation, Flexibilität, mehr Autonomie und mehr Demokratisierung geht. Die Daten machen ganz eindeutig klar: So wie wir heute führen, geht es nicht mehr weiter. Je mehr Zeit vergeht, desto härter wird die Kritik. Daher bin ich mir sicher: Wir müssen gemeinschaftlich einen neuen Suchprozess starten. Denn wir stehen an einem Punkt, wo wir das Problem von Führung nicht individuell lösen können. Wir müssen es kollektiv lösen.

Die dahinterstehende Frage, mit der wir uns auseinandersetzen müssen, ist allerdings keine einfache. Sie lautet: In welcher Gesellschaft wollen wir eigentlich leben? Wie wollen wir in Zukunft mit der Drucksituation, die wir selbst geschaffen haben, umgehen? Dazu brauchen wir einen Neubeginn. Nur mit einer Neuorientierung können wir gemeinsam Antworten finden.

***„Die Frage, mit der wir uns einfach auseinandersetzen müssen, lautet: In welcher Gesellschaft wollen wir eigentlich leben?“***

Führung von morgen

## Das neue Führen folgt der Logik der Vernetzung

Text: Birgit Gebhardt

**Die klassischen Organisations- und Führungsstrukturen fokussieren ein geschlossenes System. Sie verteilen Arbeitsaufträge innerhalb der Organisation und verfolgen intern effiziente Abläufe. Das müssen sie in Zukunft nicht mehr tun. Denn für die Effizienz sorgen künftig intelligente Systeme – und der Fokus des menschlichen Handelns wird sich nicht mehr primär auf das Unternehmen, sondern auf dessen Vernetzung mit Kunden und Geschäftspartnern beziehen.**

Das „Internet der Dinge und Dienste“ ist nicht nur eine hocheffiziente Infrastruktur. Die permanente Kommunikation zwischen Personen, Rechnern, Robotern, Maschinen und dem jeweiligen Umfeld impliziert eine neue Logik zu wirtschaften, zu arbeiten und zu führen. Kundenindividuelle Lösungen werden möglich und sichern Wettbewerbsvorteile. Echte Bedürfnisse lassen sich erkennen, skalieren und bedienen. Plattformen werden zu Drehscheiben neuer Wert-

schöpfung und benötigen agile und vernetzte Partnerunternehmen.

Die wenigsten Unternehmen sind dafür bislang richtig aufgestellt. Denn vor der hochflexiblen Vernetzung nach außen muss die Logik der Vernetzung erst im Unternehmen vollzogen werden.

*„Abteilungssilos müssen sich kundenorientiert öffnen, unterschiedliche Kompetenzen auftragsbezogen kollaborieren und schnell zu Entscheidungen finden.“*

Für dieses vernetzte Arbeiten haben wir falsch sozialisierte, falsch geführte und falsch ausgebildete Mitarbeiter. Die größte Führungsaufgabe wird es sein, diese Menschen aus ihrer Befehlsempfängerhaltung zu einer agilen Zusammenarbeit zu bewegen und die Strukturen im Unternehmen durch neue Spielräume entsprechend zu verändern.



Birgit Gebhardt

*Birgit Gebhardt ist Trendexpertin für vernetzte Arbeitskultur, die sie in ihren New-Work-Order-Studien erforscht.*

*Die ehemalige Geschäftsführerin des Trendbüros ist Mitglied der Expertenkommission der Bertelsmann Stiftung zu neuen Lebens- und Arbeitsperspektiven sowie im XING Ideenlabor und in der Arbeitsgruppe Future of Work im Münchner Kreis.*

Die Logik der Vernetzung verlangt nach Transparenz. Transparenz hinsichtlich Leistung und Inhalten, Markt und Umfeld, Kundenkommunikation und Prozessfortschritt sowie Kompetenzen und Fachwissen. Transparenz ist der Schlüssel, damit Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und ihr Handeln im unternehmerischen Kontext erkennen und abwägen können. Diesen Überblick für den Mitarbeiter verträglich zu dosieren und ihn gleichsam mit der Erweiterung seiner Spielfläche zu mehr Engagement und Selbstorganisation zu ermuntern ist Aufgabe der Führungskraft.

**Unterstützung erhält sie dabei von der Informationstechnologie: Marktbeobachtungen und Erfolgsmessungen, die heute noch vom Vertrieb und Controlling erstellt werden, können intelligente Softwares aus vernetzten System- und Umfelddaten viel schneller in anschauliche**

**Infografiken übersetzen – und den verantwortlichen Mitarbeitern künftig auch anwenderbezogen aussteuern.**

Verständlich aufbereitete Daten liefern nicht nur Entscheidungsvorlagen für Organisation, Analyse, Prognose und Simulation. Programmierte und lernfähige Algorithmen treffen sogar autonom viele Managemententscheidungen, die heute noch der Führung obliegen. Die Führungskraft sollte diese Systemkompetenz als Entlastung und nicht als Konkurrenz empfinden. Tatsächlich stärken die digitalen Instrumente auch die Teams in ihrer Selbstorganisation und unterstützen die Führungskraft im Transformationsprozess. Ihre Lead-Funktion als agiler Coach ist für das Unternehmen wichtiger als die Prozessoptimierung des bestehenden Systems.



*„Informationstransparenz  
als Schlüssel.“*

Eine transparente Informationspolitik sowie durchlässige und agile Prozesse, die dem eigenen Handeln direktes Feedback zur Seite stellen, sind zur Selbsteinordnung wichtig. Ob dies der Algorithmus, die Teamkollegen oder die Führungsperson leisten, spielt am Ende keine Rolle. Die direkte Information zu bzw. zwischen den Verantwortlichen ist im vernetzten Unternehmen wichtiger als die verantwortliche Position.

**Verantwortung ist damit nicht mehr automatisch mit einer Führungsposition verknüpft. In den im Folgenden beschriebenen Unternehmen teilen sich Teams die Verantwortung entsprechend ihren Kompetenzen. Vormalige Abteilungsleiter haben sich als Spezialisten ins Team integriert. Unternehmerische Entscheidungen werden in Gremien getroffen, Schwachstellen von den direkt Betroffenen behoben oder im Verbund gelöst.**

Selbstorganisation verlangt nach einem klar gesteckten Rahmen und einem gemeinschaftlichen Zielbild. Diesen Wirkungskontext strategisch zu planen bleibt zentrale Führungsaufgabe. Die Frage ist jedoch, ob dieses Framing von einer Person oder aus einer Position heraus geleistet werden muss oder nicht besser von mehreren direkt an der Kundenbasis verantwortet werden kann.

Auf dem Weg in die Selbstorganisation sollten Mitarbeiter spezifische Führungsrollen im

Kleinen erproben können. Anders als die Führungskraft, von der Mitarbeiter erwarten, dass sie all die vielfältigen Rollen gleichermaßen gut beherrscht – und in Gänze zwangsläufig enttäuscht, kann im Teamverbund jeder Mitarbeiter individuell herausfinden, welche Rolle seinem Wesen entspricht. Die Führungskraft wird diesen Prozess im Idealfall als Leader beginnen und später nur noch sporadisch als Fragesteller begleiten.



*„Führungsrollen für jeden.“*

Den Status des souveränen Wissensarbeiters wird man sich nicht mit treuer Gefolgschaft verdienen, und es ist folglich auch nicht mehr der langjährige Arbeitgeber, der dem modernen Wissensarbeiter die Zukunft sichert.

Die nächste Generation lernt in der Grundschule schon selbstorganisiertes Arbeiten, kommuniziert in die Breite und erarbeitet sich Kompetenznetzwerke. Ein Win-win-Zusammenspiel solcher Kompetenznetzwerke entspricht der Logik künftiger Unternehmungen, die weniger von formalen Strukturen als von gegenseitigen Interessen zusammengehalten werden.

Führung von morgen

## Die Konfusion umarmen – Führung in unklaren Zielsystemen

Text: Christoph Bornschein

**Zeiten des Umbruchs sind Zeiten der Herausforderungen, der Konfusion und der vielfältigen Erklärungsansätze. Jeder sucht den goldenen Weg zwischen selbstbewusstem Starrsinn und panischem Aktionismus – denn Zeiten des Umbruchs sind eben auch Zeiten des Scheiterns. Wenn es um eine besonders griffige Veranschaulichung eklatanter Fehleinschätzungen in Schlüsselpositionen geht, ist wohl Research In Motion (RIM) zur Messlatte geworden. Mit dem BlackBerry hatte das Unternehmen das essenzielle Kommunikationstool für Macher, Checker und Vielerlediger in den Markt gedrückt – und sah sich mit dem Start des iPhones 2007 kein Stück herausgefordert.**

Die entsprechenden Zitate der beiden RIM-CEOs Jim Balsillie und Mike Lazaridis sind hinlänglich

dokumentiert, deshalb hier nur die Zusammenfassung: Sie irrten sich; sie gaben das lange nicht zu; sie reagierten schließlich zu spät; sie sind heute nicht mehr Anbieter eines essenziellen Kommunikationstools. Nichts breitet sich so schnell und nachhaltig in einem Unternehmen aus wie eine grundlegende Verwirrung seiner Führung. Wenn Zeichen des Umbruchs kleingere-det werden, wenn auf Umweltveränderungen nur mit zu kleinen, eiligen Zugeständnissen reagiert wird, dann kann kein Unternehmen langfristig gute Arbeit, gute Marken, gute Produkte halten.

Wie aber vermeidet man Führungswirren in Zeiten der Konfusion? Indem man die Konfusion umarmt. Ihr offensiv begegnet, auf die einzig valide Weise: mit Experimenten und mit Mut.

*Christoph Bornschein ist einer der Gründer der Agentur für digitale Transformation TLGG, Teil des globalen Kommunikationsnetzwerks Omnicom.*

*Der gebürtige Berliner ist ein gefragter Berater, Autor und Redner zur strategischen Nutzung digitaler Technologien.*



Christoph Bornschein

Um noch einmal in die Wundertüte inspirativer Führungszitate zu greifen: „Mut ist eine meiner Aufgaben.“ Das sagt Jeff Bezos, CEO von Amazon, und meint den Mut zum Experiment als Unterfangen, das scheitern kann. Denn wenn es nicht scheitern kann, ist es kein Experiment. Laut Selbstauskunft hat Bezos bei Amazon Fehlschläge im Milliardenwert verursacht. Dem gegenüber stehen aber Erfolgsgeschichten wie Amazon Prime, Amazon Web Services oder der Kindle – gelungene Experimente, die die Fehlschläge refinanzieren, ohne deren Erkenntnisse es sie nicht gäbe.

Zentrale Elemente guter Führung im unklaren Zielsystem der digitalen Transformation, Teil eins: Wille und Fähigkeit zum Experiment. Das kann sich auf die firmeneigenen Tools, auf die Produktentwicklung, auf die Kollaboration, auf die Struktur des Unternehmens oder das gesamte Geschäftsmodell beziehen. Und es sollte selbstverständlich sein, dass niemand blind und rasend in die Luftschlossproduktion geht. Eine Luftschloss-SWOT-Analyse darf es schon sein.

Denn das zweite zentrale Element guter Führung ist Beurteilungskompetenz. Sie sagen: „Alter Hut“? Der bis 2007 hochehrgegründete Gründer Mike Lazaridis sagte: „Eine Touchscreen-Tastatur? Da sieht man ja gar nicht, was man tippt!“

Ein Gedankenspiel: Welche neuen Konzepte und Entwicklungen, so unwichtig sie Ihnen heute erscheinen, könnten Ihre Produkte deutlich verbessern? Überflüssig machen? Welche Ideen

*„Wie aber vermeidet man Führungswirren in Zeiten der Konfusion? Indem man die Konfusion umarmt. Ihr offensiv begegnet, auf die einzig valide Weise: mit Experimenten und mit Mut.“*

könnten Ihr Umfeld, Ihre Partner, Ihre aktuellen Abhängigkeiten in für Sie kritischem Maße verändern? Und was haben Sie ihnen zu entgegnen?

Das nämlich sind die Fragen, die Digitalisierung und die Software-Werdung der Welt aufwerfen. Und das bedeutet, dass das dritte Element guter Führung diese Erkenntnis ist: Digitalisierung ist aktuell und bis auf Weiteres der wichtigste Einfluss in Ihrer Arbeit, egal auf welcher Hierarchiestufe und nach welchen Prinzipien Sie führen. Ihr Unternehmen, Ihr Markt, Ihre Branche. Ihre Kunden, Ihre Mitarbeiter, Ihr Umfeld. Das Umfeld Ihrer Mitarbeiter. Alles, immer, überall. Erkennen Sie, dass sich etwas verändert. Warten Sie nicht, bis die Konsequenzen sichtbar werden. Schulen Sie Ihr Gespür für schwache Signale. Verwechseln Sie Beliebigkeit nicht mit Flexibilität. Und, viel wichtiger: Starrsinn nicht mit Stärke.

Führung von morgen

## „Die Muster des Gelingens“

Text: Sebastian Purps-Pardigol

**„Als Führungskraft muss man sich bewusst werden, dass man dafür da ist, Menschen zu führen“, erzählt Bernd Gaukler, Personalchef der friesischen Hotelkette Upstalsboom. „Das ist kein Privileg, sondern eine Dienstleistung.“ Gauklers Sichtweise ist Ausdruck eines beginnenden Paradigmenwechsels: Zahlreiche Unternehmen und Chefs erschaffen gerade eine Führungskultur, in der die Mitarbeiter die in ihnen liegenden Potenziale besser entfalten können.**

Anders wird es womöglich auch nicht gelingen, die Herausforderungen zu meistern, denen sich viele Firmen heutzutage stellen müssen. Allein der Konzern Unilever hat in seiner Konzernzentrale mit 1.100 Beschäftigten jährliche Gesamtkosten von 7 Millionen Euro für psychische Erkrankungen errechnet. Auch hat für viele Unternehmen die wirtschaftliche Komplexität Höchststände erreicht. Zurzeit fehlt es beispielsweise klassischen Energieunternehmen mit Hunderttausenden Mitarbeitern an Überlebensstrategien.

Bernd Gauklers Unternehmen Upstalsboom hingegen hat innerhalb von vier Jahren einen Kulturwandel geschafft: Während die Krankentage zwischen 2009 und 2013 um 80 Prozent sanken, verdoppelte sich der Umsatz, und die Gewinnmarge stieg um 40 Prozent.

Man weiß aus der modernen Hirnforschung, dass das menschliche Gehirn durch sogenannte Neuroplastizität ständig neue Strukturen bildet.

Menschen können daher ein Leben lang neue Gedanken, neue Verhaltensweisen und neue Fähigkeiten entwickeln. Neuroplastische Veränderungen werden jedoch nicht durch Dienstweisung und Zwang möglich, sondern eher durch Einladung, Ermutigung und Inspiration. Dass Anweisungen von der Führungsebene noch lange keine Veränderungen im Unternehmen mit sich bringen müssen, hatte der Upstalsboom-Geschäftsführer Bodo Janssen im Jahr 2009 nach dem desaströsen Ergebnis einer Mitarbeiterumfrage erlebt. Er wollte etwas verändern – doch wie? Janssen entschied, bei sich selbst zu beginnen. Er zog sich mehrfach in ein Kloster zurück, setzte sich regelmäßig neue Verhaltensziele und arbeitete an seiner Persönlichkeit.

**„Zahlreiche Unternehmen und Chefs erschaffen gerade eine Führungskultur, in der die Mitarbeiter die in ihnen liegenden Potenziale besser entfalten können.“**

„Wir beobachteten, dass Herr Janssen nicht nur redet, sondern dass er es auch so meint“, erzählte mir eine Mitarbeiterin aus der Zentrale. Eine Kollegin aus einem seiner Hotels ergänzte: „Ich hätte nicht damit gerechnet, dass Bodo Janssen ernsthaft einen neuen Weg verfolgt. Das fällt jedem von uns auf. Daher vertrauen wir ihm auch so.“

**Unternehmen sollten bei Neurekrutierungen und internen Beförderungen darauf achten, Kandidaten mit echtem Willen zu persönlichem Wachstum zu wählen. Menschen, die eigene herausfordernde Phasen gemeistert haben, tragen die Referenzerfahrung von Veränderung in sich. Diese Qualität verleiht Führungskräften eine authentische Vorbildfunktion – das konnte ich in den von mir untersuchten Unternehmen immer wieder erkennen.**

„Das große Vertrauen unseres Chefs hat unser Selbstvertrauen wachsen lassen“, erzählte mir Lisa Timeus, Auszubildende beim Arzneimittel- und Kosmetikerhersteller Weleda. Die Geschäftsführung hatte ihren Auszubildenden den Vorschlag genehmigt, eine eigene Juniorfirma zu gründen. Diese entwickelten ein eigenes Produkt, verkauften den gesamten Bestand – und verbesserten nahezu nebenbei die Geschäftsbeziehung zu einem wichtigen Handelspartner. „Ich habe in der Vergangenheit festgestellt, dass Mitarbeitende zu ungeheuren Leistungen fähig sind, wenn man ihnen vertraut und passende Freiräume lässt“, berichtet CEO Ralph Heinisch.

Auch die Mitarbeiter des österreichischen Sondermaschinenherstellers Hammerschmid erzählten mir: „Der Glaube unseres Chefs an uns beeinflusste uns so sehr, dass wir selbst einen festen Glauben an uns und unsere Fähigkeiten entwickelten.“ Die Belegschaft konstruierte ein Elektromotorrad, das in vielen Aspekten namhaften Produkten technisch überlegen ist – und das für einen Bruchteil der marktüblichen Entwicklungskosten.

Unternehmen sollten Führungskräfte fördern, die es schätzen, wenn Mitarbeiter kompetenter sind als sie selbst. Erstens könnten sie durch Maßnahmen der Personalentwicklung die Führungskräfte fördern, damit diese die innere Haltung entwickeln, ihre Mitarbeiter über sich (selbst) hinauswachsen zu lassen. Zweitens könnten sie durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung die Rahmenbedingungen und die Kultur des Unternehmens beeinflussen, damit „Glaube und Vertrauen in die eigene Mannschaft“ zu einem authentisch gelebten Wert wird.

*„Unternehmen sollten Führungskräfte fördern, die es schätzen, wenn Mitarbeiter kompetenter sind als sie selbst.“*

**Die Biobäckerei Märkisches Landbrot aus Berlin hat es leicht: Das Unternehmen ist für seine höchsten ökologischen und sozialen Standards bekannt, von denen Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner profitieren. Verkaufsleiterin Sabine Jansen erzählte begeistert: „Ich verkaufe nicht nur unser Brot, sondern den Geist des Unternehmens.“ Dem Biobäcker geht es wirtschaftlich so gut, dass er schriftlich verfügt hat, dass sein Gewinn eine bestimmte Grenze nicht überschreiten darf – eher werden die Löhne erhöht.**

Doch wie entsteht Sinnhaftigkeit in der Belegschaft von „normalen“ Unternehmen? Die Erkenntnis, dass das durch Wertschätzung gelingt, überrascht nicht – die Deutlichkeit, mit der Wertschätzung die Motivation der Mitarbeiter steigert,

hingegen schon: In einer Studie wurde einer Testgruppe ein hohes Maß an Anerkennung und Beachtung für das Ergebnis der eigenen Arbeit geschenkt, während die Arbeitsergebnisse der Kontrollgruppe ignoriert wurden. Das Resultat war frappierend: Die Mitarbeiter, die durch Anerkennung und Wertschätzung einen Sinn in ihrer Arbeit sahen, zeigten eine dreimal höhere Leistungsbereitschaft!

Unternehmen sollten regelmäßiges Feedback kultivieren. Dadurch steigt nicht nur die Beziehungsqualität in der Belegschaft. Anerkennung und Wertschätzung prägen zunehmend die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeitern – die subjektiv erlebte Sinnhaftigkeit und die Arbeitsergebnisse verbessern sich.

*Sebastian Purps-Pardigol war weltweit leitende Führungskraft. Inzwischen berät er Firmen, die ihre eigene Unternehmenskultur verbessern wollen.*

*Er analysierte in 150 tief greifenden Interviews Unternehmen, denen das gelang, und veröffentlichte die Erkenntnisse in seinem Buch „Führen mit Hirn“ (Campus).*



Sebastian Purps-Pardigol

# „Die Mitarbeiter wissen, was gut für das Unternehmen ist“

Text: Marco Niebling und Klaus Dehner

**Das Familienunternehmen Heermann Maschinenbau (HEMA) stellt mit rund 50 Mitarbeitern Schneidesysteme her. Als kundenindividuelle Aufträge das Standardgeschäft ablösen, konnte das mittlere Management die Kundennähe nicht abbilden. Gelöst haben Marco Niebling, Projektleiter bei HEMA, und Klaus Dehner, Begleiter von LEADaktiv, das Problem durch selbstorganisierte Teams.**

**Marco Niebling** Mit der neu geforderten Kundennähe muss sich jeder Mitarbeiter voll auf die Kunden konzentrieren können, Initiative zeigen und Verantwortung übernehmen. Mit unseren alten Strukturen, Abteilungen und Führungsstilen sind wir dabei an Grenzen gestoßen. Ideen und Engagement wurden sogar verhindert. Wir haben also die Entscheidungsbefugnis direkt in die Teams gegeben und das mittlere Management aufgelöst.

**Klaus Dehner** Wer mit Anweisung und Kontrolle arbeitet, hat nur das Nahfeld vor Augen. Nicht die Kundenorientierung, mit der sich jeder Mitarbeiter verbinden muss. Hier musste die Geschäftsführung die mutige Entscheidung treffen, Selbstorganisation aktiv einzuführen.

**Marco Niebling** Die Mitarbeiter kannten die Schwachstellen bei HEMA, weil sie täglich damit arbeiten mussten. Nur konnten sie aus ihrer Position heraus nichts verändern. Das hat notwendige Optimierungen verzögert. Wir haben erkannt, dass unsere Mitarbeiter wissen, was gut für das Unternehmen ist, und wollten das fördern.

**Klaus Dehner** Problemlösungskompetenz ist im komplexen Umfeld von der Führungskraft allein gar nicht mehr zu leisten. Sogar wenn die beste Fachkraft alle fachlichen Entscheidungen trifft, würde das System dumm werden, weil die Mitarbeiter zu wenig involviert wären und den Sinn ihrer Aufgaben nicht verstünden.

**Marco Niebling** Das kollidiert mit der Anspruchshaltung vieler Führungskräfte, die häufig Vorgesetzte geworden sind, weil sie gute Fachkräfte waren. Moderne Führungsaufgaben konzentrieren sich aber auf die Strategie, Moderation und Bereitstellung von Ressourcen, um den Teams Leitbilder und Rückendeckung zu geben.

*Marco Niebling ist Industriemechaniker, Industriekaufmann, Diplom-Wirtschaftsingenieur und systemischer Coach.*

*Nach vier Jahren Produktmanagement bei TRUMPF Werkzeugmaschinen leitet er seit 2012 das Projektmanagement bei der Heermann Maschinenbau mit Personalverantwortung.*



Marco Niebling

**Klaus Dehner** Schmerzlich war, dass diese neuen Aufgaben von den bisherigen Führungskräften nicht geleistet werden konnten. Zum einen, weil sie ihren Führungsstil nicht so einfach ablegen konnten, und zum anderen, weil die Mitarbeiter gelernt hatten, dass sie selbst bei diesem Chef kaum Verantwortung tragen müssen.

**Marco Niebling** Wenn heute mal im Team etwas nicht klappt, springe ich als Coach ein. Von einem Personalentwickler erwarten sie keine Lösungsvorschläge, aber ich helfe dem Team mit meinen Fragen, bis es die Lösung selbst findet. Es geht um Selbsterkenntnis.

**Klaus Dehner** Die Hinführung der Teams in die Selbstführung ist eher eine Servicefunktion, die das Team in seinem gemeinsamen Handeln unterstützt und superleistungsfähig macht.

**Marco Niebling** Was selbstorganisierte Teams unbedingt benötigen, ist ein gemeinsames Ziel. Unsere Strategie und Vision hat die Geschäftsführung erarbeitet und mit Mitarbeitergremien in Fünfjahreszielbilder bezüglich Unternehmen, Kunden und Mitarbeitern übersetzt.

Jeder Mitarbeiter sucht sich unter Themen wie z.B. lebenslanges Lernen, Leichtbaufokussierung, vereinfachtes Angebotswesen oder Standardisierung von Baugruppen die Aufgaben heraus, die er mit umsetzen möchte.

Alle früheren Abteilungsleiter arbeiten heute als Fachkraft im Unternehmen und bringen ihr Wissen wie jeder Mitarbeiter ins Team ein, teilweise in den alten Teams oder in neuen Spezialistenrollen. Die meisten fühlen sich sogar wohler, weil sie nicht alle Last schultern und im Lernmodus beweglich bleiben.



Dr. Klaus Dehner

*Dr. Klaus Dehner begleitet mit der LEADaktiv UG aus Heidelberg vor allem mittelständische Unternehmen im agilen Transformationsprozess. Bei HEMA war LEADaktiv etwa sechs Monate intensiv mit dem Change-Prozess beschäftigt.*

# Führung im Unternehmen der nächsten Generation

Text: Michael Bartz und Thomas Schmutzger

**Arbeitswelten werden virtueller. Unternehmen, Organisationen, Mitarbeiter werden flexibler und weniger greifbar. Wer diese multidimensionale Herausforderung vor allem bewältigen muss, das sind die Führungskräfte. Sie stehen in der primären Verantwortung, das Funktionieren eines Unternehmens und seiner Organisation unter diesen sich ändernden Rahmenbedingungen weiterhin zu garantieren.**

Und die sind in der Tat sehr herausfordernd: Mitarbeiter sind nicht unbedingt mehr täglich in ihren Büros im Unternehmen anzutreffen. Organisatorische Zuordnungen sind nicht immer von Bedeutung; Projekte, Prozesse und Taskforces haben oft Priorität – und können sich schnell ändern. Organisationsstrukturen sind auch nicht mehr so eindeutig: Fraktale Netzwerkstrukturen kommen ebenso vor wie Mischstrukturen von Hierarchie, Matrix und Projektorganisation. Auch Top-down-Organisationsstrukturen werden ersetzt durch Formen der Selbstorganisation, wie zum Beispiel beim Produktionsunternehmen Tele Haase in Wien oder beim Onlineversandhändler Zappos.

Das Führen in flexiblen und fluiden Unterneh-

mensumgebungen erfordert neue Vorgehensweisen. Hier eine Reihe konkreter Werkzeuge, die für das Führen im Unternehmen der nächsten Generation besonders erfolgskritisch sind:

## Führung über Ziele – Mikroziele

Davon hat fast jeder schon gehört. Und mindestens 50 Prozent derjenigen, die darüber schon etwas gehört haben, sagen: „Das funktioniert nicht.“ Und das stimmt auch zu einem Gutteil. Was nicht funktioniert, ist, Mitarbeiter nur über Ziele zu steuern. Es braucht einen gesunden Mix aus zielorientierter Führung und Führung über Aufgaben sowie direkte Interaktion, was man mit verhaltensorientierter Führung umschreiben kann.

Wie der optimale Mix aussieht, hängt von der Unternehmenskultur und auch dem Erfahrungsgrad eines Unternehmens mit zielorientierter Führung ab. Microsoft zum Beispiel setzt überwiegend auf ein Modell der zielorientierten Führung. Um dorthin zu kommen, braucht es Zeit und Investitionen. Aber es lohnt sich: Denn zielorientierte Führung bringt das Führen auf Distanz zum Funktionieren.

*Prof. Michael Bartz ist Forscher an der IMC FH Krems. Sein Forschungsgebiet sind die neue Welt des Arbeitens und speziell die Spielregeln für mobil-flexibles Arbeiten.*



Foto: © IMC FH Krems

Prof. Michael Bartz

Auf dem Weg sind aber auch noch andere Fragestellungen zu beachten: Wie können Verantwortlichkeiten für die Zielerfüllung in einer Organisation zwischen Mitarbeitern geteilt werden? Hier gilt es, verschiedene Rollen zu definieren. Die nächste Frage ist, wie Zielerfüllung wirksam incentiviert werden kann. Wie sollte der Prozess für das Coaching der Mitarbeiter durch die Führungskräfte auf dem Weg zur Zielerreichung aufgebaut sein? Wie oft braucht es wie viel Rückmeldung und Unterstützung? Die Frage spielt aber schon direkt in das nächste Thema hinein, das der Spielregeln.

### **Spielregeln für virtuelle Arbeitswelten**

Wenn Arbeits- und Unternehmenswelten virtueller werden, dann sind Spielregeln die Quelle der Gravitationskraft, die alles zusammenhält. Spielregeln definieren die Grundsätze der Kommunikation und Zusammenarbeit. Unternehmen gehen hier unterschiedliche Wege: Viele setzen auf klare Vorschriften und Verbote. Zum Beispiel: „Ein Homeoffice-Tag ist eine Woche vorher in den elektronischen Teamkalender einzutragen.“ Abhängig von der Unternehmenskultur können diese Vorschriften auch strenger ausfallen, etwa so: „Nach einem Homeoffice-Tag ist ein Tagesbericht abzufassen.“ Gerade in den Anfangsphasen der Verbreitung flexibler Arbeitsweisen entscheiden sich Organisationen zunächst oft für sehr strenge Spielregeln. Diese werden dann zumeist mit zunehmender Erfahrung gelockert. Wichtig ist, dass Spielregeln sich über die Zeit mitentwickeln und nicht als starr, sondern als dynamisch angesehen werden.

Andere Unternehmen setzen – weil es vielleicht ihrer Kultur entspricht – nicht auf Vorschriften, sondern auf Empfehlungen. Spielregeln enthalten dann eher Hinweise auf Werte im Umgang

mit Freiheit und im Kern Tipps und Tricks für flexible Arbeitsweisen in virtuelleren Arbeitswelten. Und damit es nicht zu virtuell wird, braucht es das physische Minimum.

*„Wichtig ist, dass Spielregeln sich über die Zeit mitentwickeln und nicht als starr, sondern als dynamisch angesehen werden.“*

### **Physisches Minimum in virtuellen Arbeitswelten**

Unsere Umfragen zeigen, dass Mitarbeiter immer öfter bereit sind, eine Gehaltserhöhung gegen mobiles Arbeiten einzutauschen. Experimente aber verdeutlichen, dass durchgehendes Arbeiten im Homeoffice nach spätestens drei Wochen wie Einzelhaft empfunden wird. Menschen sind soziale Wesen und brauchen die Sozialisation auch im Unternehmen. Wenn Mitarbeitern vollkommene Freiheit eingeräumt wird, wie viel außerhalb des Firmenbüros gearbeitet werden darf, dann pendelt sich der Durchschnitt der Homeoffice-Tage bei maximal zwei Tagen pro Woche ein.

Eine Führungskraft ist deshalb gut beraten, sich weniger auf die Frage des Ausmaßes mobilen Arbeitens zu fokussieren. Vielmehr muss Raum für Interaktion im Unternehmen geschaffen werden, also das sogenannte physische Minimum. Dabei geht es nicht nur um formelle Interaktion wie z.B. Meetings, Workshops oder Zusammenarbeit in Projektteams vor Ort. Ebenso wichtig sind auch die informelle Kommunikation im Unternehmen und soziale Interaktionen wie gemeinsames Frühstück. Und nicht zuletzt ist die erfolgskritische Aufgabe der Führungskraft, genügend Raum und Regelmäßigkeit im persönlichen Coachingprozess für die Mitarbeiter zu gewährleisten.

## Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)

Ob informell oder formell, ob mit physischer Präsenz oder virtuell: Es muss technisch gewährleistet sein, dass Kommunikation und Zusammenarbeit in den neuen multidimensionalen und agilen Arbeitswelten fließend funktionieren. Voraussetzung dafür ist eine hochgradig integrierte und flexible IKT-Umgebung, in der es möglich ist, Services für die Mitarbeiter anzubieten und diese zu integrieren. Technologie ist das Schmiermittel in der neuen Arbeitswelt, steht aber nicht im Vordergrund. Sie soll die unterschiedlichen Workstyles unterstützen und verbinden.

Social Collaboration hält Einzug in den Unternehmen, da die neue Generation von Arbeitnehmern mit Social Media aufgewachsen ist. Unternehmen, die dadurch bereits Produktivitätsverbesserungen erzielt haben, sprechen aber nicht von einem IT-Projekt, sondern von einem Kommunikationskultur-Projekt. In diesem ist es gelungen, bestehende Elemente der Führungs- und Kommunikationskultur wie z. B. große E-Mail-Verteiler oder das „In-CC-Setzen“ der Führungskräfte zu transformieren. So wie die Bedeutung von Büro und Büropräsenz abnimmt, steigt die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie auf der anderen Seite. IKT wird sozusagen zum virtuellen Büroraum.



Thomas Schmutzer

*Thomas Schmutzer ist Geschäftsführer der HMP Beratungs GmbH, spezialisiert auf Technologie- und Organisationsberatung und Präsident des Next Generation Enterprise Forschungsinstituts. Bartz und Schmutzer haben u. a. ein Sachbuch in Romanform mit dem Titel „New World of Work“ im Linde Verlag veröffentlicht. Aktuelle Forschungsergebnisse und Praxiserfahrungen teilen sie vor allem auch auf ihren Blogs: [www.newworldofwork.wordpress.com](http://www.newworldofwork.wordpress.com) und [www.thomasschmutzer.com](http://www.thomasschmutzer.com)*

# Vom Familienbetrieb zum Unternehmen der Zukunft

Text: Christoph Haase

**„Gesunder Menschenverstand soll zurück ins Unternehmen!“ Das war mein Plan. 50 Jahre Tradition hatten uns bei TELE engstirnig und unbeweglich gemacht. Die klassische Hierarchiepyramide war mir zu starr, zu langsam, zu borniert. Ich wollte neugierig, schnell, intelligent, gemeinsam, fair und transparent. Wir sollten „das Unternehmen der Zukunft“ sein. Also haben wir ein System entworfen, das zu unserem Anspruch passt. Ohne klassische Führungsspitze.**

Operative Prozesse bilden das Fundament. Dort hat jeder Mitarbeiter mindestens eine Rolle, die er selbstständig ausfüllt. Darauf aufgesetzt sind Gremien, die Kollegen aus allen diesen Prozessen besetzen. Prozesse arbeiten operativ, Gremien treffen alle strategischen Entscheidungen. Es gibt Verantwortliche, aber keine Vorgesetzten. Jeder Mitarbeiter organisiert sich selbst, das Unternehmen führt sich allein.

**WARUM (gibt es uns überhaupt)?**

*„Wir wollen die Welt mit unseren cleveren Technologien verbessern!“*

**WAS (tun wir eigentlich)?**

*„Wir sind ein Innovationslabor für verknüpfte Technologien!“*

**WIE (wollen wir agieren)?**

*„Innovation + Nachhaltigkeit = Profitabilität“*

Damit das jeder Mitarbeiter kann, haben wir drei Fragen (s. Kasten links) als „Entscheidungs-Leitplanken“ formuliert.

Die Antworten helfen bei der Entscheidungsfindung und Selbstorganisation: Wer Verantwortung übernimmt, hat die Führung inne. In einem Gremium, einem Prozess, einer Arbeitsgruppe oder einem Projekt zum Beispiel. Führung ist bei uns temporär, informell, freiwillig oder wird demokratisch gewählt. Seit drei Jahren ist dieser „intelligente Organismus“ jetzt in Betrieb.

Wie gut dieses Betriebssystem für das Unternehmen der Zukunft funktioniert, habe ich die anderen gefragt und in unserem Intranet den Befehl zur Schreibhilfe erteilt.

„Man legt die roboterartige Arbeitsweise ab, öffnet sich neuen Themen und lässt seinen Ideen und Visionen freien Lauf – denn ein ‚falsch‘ gibt es nicht.“ Daniel (Innovation)

„Es ist wichtig, sich immer selbst darüber zu informieren, was sich bei TELE tut. Nur wer sich auskennt und einbringt, kann mitbestimmen, wie sich das Unternehmen und der eigene Job entwickeln.“ Dominik (Innovation)

„Sich eigenverantwortlich in ein Projekt einzubringen, das nicht nur Geld, sondern auch Sinn macht, ist doch eigentlich das Normalste der Welt.“ Thomas (Innovation)

„Unter den sich selbst Führenden ist es wichtig, verstärkt zu kommunizieren und die verschiedenen parallel laufenden Projekte zu koordinieren, damit vor lauter Enthusiasmus nicht aneinander vorbeigearbeitet wird.“ Barbara (Marketing)

„Auch ruhigere Kollegen, die sich früher lieber versteckt haben, melden sich qualifiziert zu Wort. Mühsam wird es nur dann, wenn zu viele Köche bei einem Thema mitkochen.“ Roland (Marketing)

„Sich selbst verantwortungsvoll zu führen macht einen am Ende des Tages müde – und erfüllt.“ Markus (Regie)

„Führung bei TELE bedeutet für mich: Möglichkeiten. Wer sich einbringen möchte, wird nicht zurückgehalten!“ Christine (Sales)

*„Wie damals bei meinem Job als Barkeeper: Erst komplett ahnungslos und schon bald zapfte ich statt nur Schaum auch Bier ins Glas. Hier führe ich seit Kurzem ein Gremium – nach demselben Prinzip.“*

*Christoph Haase war Toningenieur, Mediadesigner, Art-Direktor in der Werbebranche und wurde schließlich zum „Ruhestörer im eigenen Familienunternehmen“.*

*Seit 2010 arbeitet er als operativer Regisseur an der Neugestaltung von TELE, einer international agierenden Wiener Firma aus der Überwachungstechnologie-Branche, zum Unternehmen der Zukunft.*



Christoph Haase

Zeit & Arbeit

## Arbeitszeit ist Lebenszeit – Arbeitsmodelle im Wandel

Text: Thomas Vollmoeller

**Die heute üblichen Konzepte von Arbeitszeit stammen aus Zeiten der industriellen Revolution. Denn die Dauer der Zeit, die jemand am Fließband verbrachte, definierte schlicht seine Leistung.**

Allerdings sind die heutigen Bedingungen gänzlich andere als im 19. Jahrhundert. So ist für die Produktivität des Wissensarbeiters die Dauer seiner Arbeit deutlich weniger wichtig als seine Innovationskraft. Sein Output ist nicht wie beim Industriearbeiter vergangener Tage abhängig von der Anzahl der Stunden, die er am Arbeitsplatz verbringt.

Gleichzeitig ist Zeit für Berufstätige ein kostbares Gut geworden. Studien zeigen übereinstimmend, dass Lebensqualität und die Vereinbarkeit von Freizeit und Beruf für viele Arbeitnehmer heute wichtiger sind als etwa ein hohes Gehalt. Arbeits-

zeit ist Lebenszeit, so die Devise. Die Qualität eines Arbeitsplatzes wird folgerichtig zunehmend nach Kategorien beurteilt, die in der Vergangenheit als „privat“ von der Arbeit abgegrenzt wurden. So ist die Erwartung vieler Fachkräfte, dass der Arbeitgeber Themen wie „Familie“, „Freiheit“ und „Selbstverwirklichung“ ermöglichen und unterstützen muss.

Da sich zusätzlich die Machtverhältnisse zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern in Zeiten von Digitalisierung und Fachkräftemangel zugunsten der Talente verschoben haben, ist es kein Wunder, dass Arbeitszeitmodelle Gegenstand zahlreicher Diskussionen sind.

**Ich glaube, dass klar ist: Wir brauchen dringend ein neues Konzept für unsere Arbeitszeiten. Aber wie kann das aussehen? Hier gehen die Meinungen deutlich auseinander.**



Dr. Thomas Vollmoeller

*Dr. Thomas Vollmoeller ist seit 2012 CEO der XING AG in Hamburg. Nach Studium und Ausbildung bei IBM arbeitete er zehn Jahre für die Unternehmensberatung McKinsey. Ab 1997 steuerte er u. a. das Non-Food-Geschäft bei Tchibo und baute das E-Commerce-Geschäft erfolgreich auf. Vor seiner Zeit bei XING war Thomas Vollmoeller vier Jahre Vorstandsvorsitzender beim Handelskonzern Valora.*

Ganz allgemein lässt sich sagen: Wir brauchen neue Formen der Arbeitsorganisation, die der Komplexität der Lebensentwürfe und dem Wunsch der Arbeitnehmer nach mehr zeitlicher Flexibilität und Freiheit gerecht werden und im Idealfall sogar die Innovationsfähigkeit der Unternehmen steigern. Denn Freiheit ist die Voraussetzung für Innovation, der starre Rahmen ihr Feind.

Immer mehr Unternehmen erkennen das und experimentieren daher mit neuen Arbeitszeitmodellen. Virtuelle Teams, die weltweit verstreut und asynchron arbeiten, eine Viertagewoche für das komplette Unternehmen oder auf die Betreuungszeiten der Kinder abgestimmte Arbeitszeiten in der Produktion – die Ansätze sind höchst unterschiedlich.

Einige lesenswerte Beispiele finden Sie in diesem Buch. Was mich besonders freut: Es sind nicht nur Start-ups oder Großkonzerne, sondern zunehmend auch mittelständische Betriebe, die mit entsprechenden New-Work-Konzepten experimentieren. Und ihre Erfahrung zeigt vielfach, dass neue Konzepte nicht nur zu stärker motivierten und leistungsfähigeren Mitarbeitern führen, sondern auch dabei helfen, neue Talente zu gewinnen.

Doch machen wir uns nichts vor: Wir stehen erst am Anfang einer Entwicklung, bei der auch die

Politik gefragt ist. Die digitale Agenda und Arbeitsmarktpolitik der Bundesregierung greifen hier bislang genauso zu kurz wie die der EU. Wer sich mit dem Thema beschäftigt, stellt zum Beispiel fest, dass neue Arbeitsformen schnell an die Grenzen gesetzlicher Rahmenbedingungen stoßen. Selbst das Arbeiten im Homeoffice – nur ein erster Schritt zur zeitlich und räumlich flexiblen Organisation – ist beispielsweise juristisch durchaus problematisch. Hier gilt es, Lösungen zu finden, die den vielschichtigen und flexiblen Konzepten der modernen Arbeitswelt gerecht werden.

***„Denn Freiheit ist die Voraussetzung für Innovation, der starre Rahmen ihr Feind.“***

Stichwort Flexibilität: Aus vielfältigen Gesprächen mit Unternehmen und Arbeitnehmern wissen wir, dass es kein absolutes Richtig oder Falsch gibt, keine Schablone, wie sich Arbeit flexibel organisieren lässt. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden, sein eigenes Modell entwickeln, das für sich und seine Mitarbeiter funktioniert. Mit diesem E-Book möchten wir den Diskurs vorantreiben, Best Practices aufzeigen und Denkanstöße geben, um die Arbeitswelt für alle ein bisschen besser zu machen. Denn Arbeitszeit ist Lebenszeit.

Zeit & Arbeit

## Die NEUE Vereinbarkeit: Wege zu einer partnerschaftlichen Aufgabenteilung von Familie und Beruf

Text: Manuela Schwesig

**Familie und Kinder haben für die meisten Menschen allergrößte Bedeutung. Allerdings haben viele Familien das Gefühl, unter Druck zu stehen. Gerade die Generation in der „Rushhour“ des Lebens zwischen 30 und 55 Jahren, die ihre Familien, unsere Gesellschaft und unseren Arbeitsmarkt trägt, fühlt sich stark gefordert. Die Mehrheit der Eltern in dieser Generation möchte familiäre und berufliche Aufgaben gleichberechtigt untereinander aufteilen. Aber nur wenige schaffen das bislang. Sie erwarten Unterstützung – von den Unternehmen und von der Politik.**

Das Bundesfamilienministerium hat im September 2015 gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, dem Zentralverband des Deutschen Handwerks, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag und dem Deutschen Gewerkschaftsbund mit

dem Memorandum „Familie und Arbeitswelt – die NEUE Vereinbarkeit“ einen bislang einmaligen Konsens auf den Weg gebracht: Zehn Leitsätze zu den wichtigsten Trends zeigen, wie sich die Spitzen aus Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften den Herausforderungen der Zukunft stellen wollen.

„NEUE“ Vereinbarkeit ist in Großbuchstaben geschrieben, weil es Neues gibt bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Berufliche und familiäre Verantwortung stehen gleichwertig nebeneinander – über alle Lebensphasen hinweg, auf allen beruflichen Positionen. Es ist noch nicht lange her, da ging es unter dem Stichwort „Vereinbarkeit“ um die Frage, wie junge Mütter die Kinderbetreuung mit einem Teilzeitjob unter einen Hut bringen können. Heute setzt sich fast jede Arbeitnehmerin, fast jeder Arbeitnehmer im Laufe seines Berufslebens mit Fragen der Vereinbarkeit auseinander.

*Manuela Schwesig ist seit Dezember 2013 Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.*

*Seit dem November 2009 ist sie eine der stellvertretenden Bundesvorsitzenden der SPD. Von Oktober 2008 bis Dezember 2013 leitete Schwesig das Sozialministerium in Mecklenburg-Vorpommern.*



Manuela Schwesig

Was ändert sich, was ist das Neue? Mütter kehren immer früher in den Beruf zurück. Väter hingegen fordern nachdrücklich mehr Zeit für ihre Familien ein: Mittlerweile nimmt fast jeder dritte Vater Elternzeit. Fast jedes dritte Kind unter drei Jahren wird in einer Kita oder von einer Tagesmutter betreut. Für die meisten Paare ist es selbstverständlich, dass beide Elternteile wirtschaftlich unabhängig sind. Vereinbarkeit wird zum Thema der Partnerschaft; partnerschaftliche Vereinbarkeit wird zum Trend. Eine zweite Veränderung hat mit dem demografischen Wandel zu tun: Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes wird es im Jahr 2030 rund 3,4 Millionen pflegebedürftige Menschen in Deutschland geben – ein Drittel mehr als heute. Die Mehrheit der Pflegenden ist erwerbstätig.

NEUE Vereinbarkeit fordert vor diesem Hintergrund eine neue Arbeitszeitkultur. Nicht die Familien müssen sich dabei an eine immer flexibler werdende Arbeitswelt anpassen, sondern die Arbeitswelt muss für die Familien flexibler werden. Das erste Väterbarometer des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ zeigt beispielsweise Lücken auf, wenn es um die Wünsche von Vätern geht. Viele Unternehmen glauben, schon längst väterfreundlich zu sein. Viele Väter aber sagen: Wir fühlen uns zu wenig unterstützt. Unternehmen können familienbewusste Angebote also noch besser an die Väter bringen. Was erlebt ein Facharbeiter, der seine Arbeitszeit auf wöchentlich 32 Stunden verringert und sich auf eine Leitungsposition bewirbt? Sagt ihm sein Vorgesetzter: „Der ist ja noch nicht einmal die volle Arbeitszeit da“? Oder heißt es: „Er füllt seine Position in 32 Stunden sehr gut aus und kümmert sich um seine Familie“?

Eine neue Kultur der Arbeit und Arbeitszeit entwickelt sich gleichzeitig mit anderen Antriebs-

### **„Durch die Digitalisierung ist Arbeit in vielen Branchen flexibler und ortsunabhängiger geworden.“**

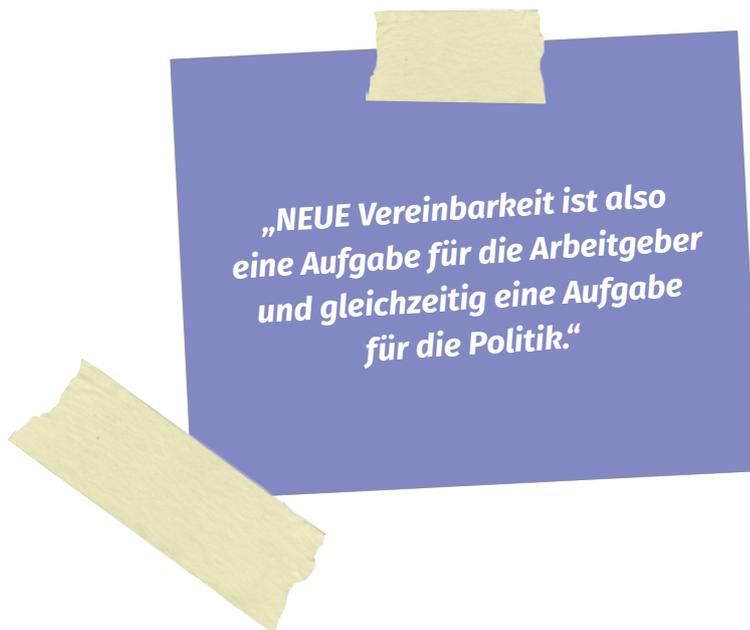
kräften aus einer anderen Richtung. Durch die Digitalisierung ist Arbeit in vielen Branchen flexibler und ortsunabhängiger geworden. Dadurch entsteht für viele Beschäftigte die Chance, Arbeitszeiten und Arbeitsorte so flexibel zu gestalten wie noch niemals zuvor. Vier von zehn Unternehmen bieten gegenwärtig eine oder mehrere Formen mobilen Arbeitens an. Damit ist das Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft. Fast alle Eltern, die regelmäßig von zu Hause aus arbeiten, sagen: Das Angebot erleichtert uns die Vereinbarkeit deutlich. Die Zeit, die wir dabei sparen, verbringen wir mit unseren Kindern.

NEUE Vereinbarkeit ist also eine Aufgabe für die Arbeitgeber und gleichzeitig eine Aufgabe für die Politik. Politik ist verantwortlich für Rahmenbedingungen wie gute Kitas, Ganztagschulen und verlässliche Angebote der Pflege. Mit der Einführung des ElterngeldPlus, der neuen Familienpflegezeit und dem Ausbau der Infrastruktur für die Kinderbetreuung sind wir wichtige politische Schritte gegangen. Mein Ziel ist es darüber hinaus, moderne Familienpolitik gerade als Familienzeitpolitik weiterzudenken. Wir brauchen mehr flexible Gestaltungsmöglichkeiten im Laufe des Berufslebens. Es muss für berufstätige Männer und Frauen in bestimmten Lebensphasen möglich sein, Arbeitszeit anders einzuteilen, zu reduzieren und später wieder unkompliziert aufzustocken. Je nachdem, ob sie sich gerade um kleine Kinder, Schulkinder oder pflegebedürftige Angehörige kümmern. Eine Familienarbeitszeit, für Mütter und Väter, unterstützt durch den Staat, wäre ein Gewinn an Flexibilität, eine Entlastung für die Familien der geforderten Generation und

ein Beitrag zu einer Zukunft der Arbeit, in der die Bedürfnisse der Familien und die Anforderungen der Wirtschaft gleichwertig zu einer NEUEN Vereinbarkeit zusammenkommen.

Ich werde mich für die Familienarbeitszeit weiter einsetzen. Gleichzeitig setze ich auf eine Vielzahl individueller und erfolgreicher Lösungen in den Unternehmen. Mit unserem Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2016“ werden wir

diese guten Beispiele erneut auszeichnen und andere Unternehmen zum Nachahmen anregen. Politik und Wirtschaft sind für Familien in Bewegung, und auch wenn es noch an vielen Stellen hakt: Das klare Bekenntnis aller Beteiligten, die Rahmenbedingungen für die NEUE Vereinbarkeit immer weiter zu verbessern, ist ein guter Ausgangspunkt für den Fortschritt, den die Familien der geforderten Generation, der sozialen Mitte brauchen.



Zeit & Arbeit

## Arbeitszeit: Der Heilsweg heißt Selbstverantwortung

Text: Bastian Wilkat

**Seit mittlerweile sechs Jahren befasse ich mich mit der Natur von Arbeit und ihrer Organisation. Sowohl auf der Kollektivebene für Unternehmen als auch für den einzelnen Menschen. Sowohl praktisch wie auch philosophisch. Die größte Herausforderung in einem so komplexen und oft widersprüchlichen Umfeld wie der Arbeitswelt (das Auswirkungen auf die Gesellschaft, Politik und Familien hat) ist: Sie lässt sich nicht zielgerichtet gestalten, indem man nur die Figuren, wie auf einem Schachbrett, intelligent aufstellt oder die Regeln der Spielzüge verändert.**

Zugegeben: In der Theorie, in Konzeptpapieren, Blogposts und Konferenzartikeln klappt das prima. Das klingt dann alles visionär und erstrebenswert. Aber der Großteil der Vorschläge und Ideen kommt nicht über die Gedankenspielebene hinaus. Schlicht weil sie Komplexität und Ambiguität von sozialen Gefügen verneinen.

Wie kann man etwas ändern, das man nicht zielgerichtet ändern kann? Man fängt bei sich selbst an. Jede persönlich empfundene Unzufriedenheit lässt sich ändern, indem man sich selbst ändert. Das nennt man Selbstverantwortung. Das bedeutet, sich auch dann zu ändern, wenn man es fairer fände, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern.

Wenn ich 50 Stunden in der Woche angestellt arbeite und ich es zu anstrengend finde, dann reduziere ich die Arbeitszeit. Wenn das wegen betrieblicher Gründe nicht geht, überlege ich, ob ich den Arbeitgeber wechsele. Vielleicht muss ich dafür umziehen, meine Kinder müssen die Schule wechseln, und ich muss meinen Freundeskreis verlassen. Das sind alles individuelle Opfer, die ich in so einer Situation bringen müsste. Also stelle ich mir die Frage, ob es das wert ist, und entscheide dann.



Bastian Wilkat

*Bastian Wilkat ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Entrepreneurship der PFH Göttingen. Im Frühjahr 2016 startet er den Podcast „Der Flaneur“.*

*Bekannt wurde er vor allem durch seinen erfolgreichen Blog „The New Worker“. Dieser Text ist ein Auszug seines Beitrages für die XING spielraum-Blogparade #Arbeitszeit.*

**Und wenn das Geld nicht mehr reichen sollte, um seinen bisherigen Lebensstil zu behalten? Dann ändert man ihn. Der leichte Weg wäre zu fordern, dass es mehr Kindergeld gibt oder der Lohnwegfall durch den Staat aufgefangen wird. Das hat aber nichts mit Selbstverantwortung zu tun, sondern zementiert das oben skizzierte System, in dem wir uns befinden, und behandelt nur Symptome.**

*„Jede persönlich empfundene Unzufriedenheit lässt sich ändern, indem man sich selbst ändert.“*

Je mehr Menschen Selbstverantwortung für sich annehmen, umso irrelevanter werden romantische Forderungen nach einer 30-Stunden-Woche. Selbstverantwortung heißt auch einzusehen, dass dauerhaft 70 Stunden in der Woche zu arbeiten eventuell zu körperlichen und psychi-

schen Schäden führen kann. Wenn das mehrere Menschen so sehen (in einem 100-Personen-Unternehmen reichen schon zehn Personen) und ihre Arbeitszeit dauerhaft auf z.B. 30 Stunden senken wollen, dann kann und wird kein Arbeitgeber davor die Augen verschließen können. Ich bin überzeugt davon, dass man einfacher auf seinen persönlichen Heilsweg kommt, wenn man sich selbst verändert, statt (ausschließlich) das Umfeld verändern zu wollen. Auf uns haben wir direkten Einfluss und erhalten direktes Feedback. Auf das Umfeld können wir als Lobbyisten der eigenen Wünsche und Sehnsüchte oft nur mühsam durch Intermediäre einwirken – und das ohne Erfolgsgarantie.

Mein Rat an Politik und Unternehmen: Schafft die Rahmenbedingungen für gelingende Selbstverantwortung, statt sie durch 30-Stunden-Woche, Serverabschaltung oder Feel-good-Manager zu untergraben.

*„Auf das Umfeld können wir als Lobbyisten der eigenen Wünsche und Sehnsüchte oft nur mühsam durch Intermediäre einwirken – und das ohne Erfolgsgarantie.“*

# Arbeitszeiten: Wer Freiheit hat, braucht sie nicht mehr

Text: Svenja Hofert

Um 22 Uhr abends kam ich aus meinem Beratungsraum ins andere Zimmer. Der Bildschirm strahlte hell. Der Drucker spuckte ohne Ende Rechnungen aus. Auf dem Bildschirm konnte ich live beobachten, wie sich E-Mails von selbst schrieben. Ich erschrak, denn ich wähnte mich in einem üblen Tatort, und bald käme ein Ghost aus der Maschine. Aber dann registrierte ich: Meine Mitarbeiterin arbeitete – über die Fernsteuerung, die wir kürzlich eingerichtet haben.

**„Ihre Mitarbeiterin darf kommen, wann sie will?“, fragte heute unser IT-Mensch eher interessiert als irritiert. Ich denke: Wo bleibt sie denn? Hatte sie nicht gesagt, sie wollte Donnerstag oder Freitag kommen? Fragen aus einer flexiblen Arbeitswelt, in der die Arbeitszeiten nicht mehr in Stein gemeißelt sind. Was passiert in dieser Welt?**

Unheimliche Computer, die sich selbst anstellen. Drucker, die aus der Ferne gesteuert drucken. Mitarbeiter, die mal da sind, mal nicht ... Ganz im Reinen bin ich damit noch nicht. Mein Verhältnis zu Arbeitszeiten entwickelt sich. So darf meine Mitarbeiterin „eigentlich“ kommen, wie es mit den drei Kindern passt. Sie kann den Kleinen auch schon mal mitbringen. Ich möchte aber schon wissen, was sie plant. Und ich will monatliche Kontrolle, was sie macht und wofür sie Zeit aufwendet.

Mir gibt das die Möglichkeit, zu intervenieren, wenn ich denke, da wird zu viel in etwas investiert, das nicht wichtig genug ist. Meiner Meinung nach ist eine gewisse Kontrolle nötig, vor allem, wenn man sich so selten sieht wie wir. Und so ist das: Wir bekommen nur schwerlich persönliche

Termine hin, da so viel anderes zu tun ist. E-Mails müssen deshalb ausgesprochen effizient sein und ganz eindeutig und klar formuliert – das ist gar nicht einfach! Wäre ich Chef in einem großen Unternehmen, würde ich das alles vermutlich anders handhaben, durch mehr Besprechungen. Führung wäre da ja mein Job. In meinem kleinen Unternehmen ist es derzeit nur ein Nebenjob.

Viele bewundern von außen, wie viel ich auf die „Reihe“ bekomme. Ja, ich bin effizient – aber nicht nur und nicht immer. Wenn es mir wichtig ist, investiere ich viel mehr Zeit, zum Beispiel in einen Kundentermin, als geplant. Mit dem „weniger“ habe ich noch so meine Probleme. Es gibt Termine, da ist die Lösung schon in 2,5 Stunden da. Ich habe aber „ca. 3“ vereinbart. Es macht mir immer noch Kopfzerbrechen, dafür die gleiche Summe zu verlangen. Was ist eine Lösung wert? Kann es eine gute Lösung geben, die weniger Zeit kostet? Mein Verstand sagt, ja, aber das komische Gefühl bleibt. Es wird aber weniger, je mehr ich erkenne, dass es WIRKLICH nicht auf die aufgewendete Zeit ankommt – und mir das auch so zurückgemeldet wird. Ich kann nach all den Jahren nun mal oft schon sehr schnell den entscheidenden Punkt erkennen und die richtigen Knöpfe drücken.

Für jemand, der wie ich aus einer Präsenzkultur kommt, ist es ein Lernprozess zu sehen, dass es nicht auf die aufgewendete Arbeitszeit ankommt, sondern auf das Ergebnis. Ich kenne noch Stempeluhr. Ein Jahr hätte ich eigentlich spätestens um 9 Uhr anfangen müssen, das aber selten geschafft. Ich war damals noch viel mehr Nachtmensch als heute. So wurde es 9:15 Uhr, 9:30 Uhr, 9:45 Uhr ...

**Mein Chef hat nichts gesagt, er fand es nicht wichtig. Ich bin ja auch oft bis spätabends geblieben. Das musste ich heimlich machen – Betriebsratsgebot. Ich empfand das als unzulängliche Kontrolle und Freiheitsbeschneidung. Nie hätte ich mich als schutzbedürftig angesehen. Ich bin aber geblieben, auch wenn ich lange fertig war. Das war, ich muss das so offen sagen, eine reine Show.**

Schon Jahre bevor ich den Sprung wirklich machte, kamen Gedanken an Selbstständigkeit auf. Es war nicht die zeitliche Souveränität, die der treibende Faktor war. Es war der Wunsch nach Selbstbestimmtheit, der da die Hauptrolle spielte. Die Präsenzkultur war ein Faktor. Ich fand das alles sehr ineffizient und rational nicht nachvollziehbar. Außerdem mochte ich es nie, wenn jemand mir einen aus meiner Sicht sinnlosen Rahmen vorgibt. Und „Gleitzeit“ empfand ich als sinnlos. Nun bin ich fast 20 Jahre weiter, davon 15 selbstständig. Selbstbestimmtheit ist normal geworden und kein Ziel mehr. Auch die Flexibilität der Arbeitszeit spielt keine große Rolle mehr. Sie ist, theoretisch, in jeder Beziehung vorhanden.

Und was passiert da? Ich bin pünktlich um 8.45 Uhr in meinem Büro, das gibt mir Struktur. Es kommt selten vor, dass ich heute nach 9 Uhr komme – obwohl es keine Stechuhr mehr gibt. Und auch, wenn ich keine 9-Uhr-Termine habe.

Wenn ich schneller mit etwas durch bin, mache ich etwas Neues, was mir gerade einfällt. Es gibt keine Zeit, die ich aufpumpen muss, um anderen Engagement vorzuspielen. Ich habe also alle Freiheit, aber ich nutze sie gar nicht mehr. Verrückt, oder?

Nein, genau das ist der Weg. Ich mache meine Arbeit, weil ich es will. Meine Mitarbeiterin ebenso, es macht ihr Freude. Das zeigt die Grundvoraussetzung für flexibles Arbeiten. Der, der flexibel arbeitet, muss ERSTENS von innen motiviert sein, im Flow sein. Er muss sich ZWEITENS selbst führen können. Dazu gehört es auch, für sich selbst verantwortlich zu sein und die eigene Balance mit entsprechenden Pausen und Rücksicht auf die Gesundheit im Blick zu behalten. Nur wenn das gegeben ist, funktioniert flexibles Arbeiten jenseits von festen Zeiten. Alles andere führt zur Selbstaussbeute. Weshalb Firmen keine „insecure overachiever“ suchen sollten, also potenziell Selbstaussbeutungsgefährdete, sondern gereifte Mitarbeiter. Oder ihre Mitarbeiter dahin entwickeln sollten.

Das ist die wahre Herausforderung für Unternehmen, die sich in Sachen New Work modernisieren und von der festen Arbeitszeit befreien wollen. Es geht nur mit Mitarbeitern, die Spaß haben an dem, was sie tun, und in ihrer persönlichen Entwicklung bereits weit vorangeschritten sind.



Svenja Hofert

*Svenja Hofert ist Autorin von mehr als 30 Büchern, Bloggerin sowie Geschäftsführerin von „Karriere & Entwicklung – Büro für den nächsten Schritt“ und der Teamworks GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung mbH in Hamburg.*

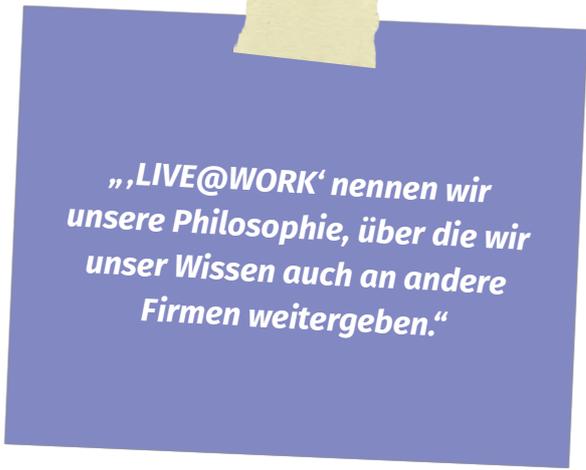
# Die Menschlichkeit soll zurück in die Arbeit

Text: Sandra Dambacher

**Matthias hat die Hand beim Anschneiden der Hochzeitstorte unten. Das ist eindeutig auf den Bildern auf unserem internen Blog zu erkennen. Der Mitarbeiter aus der IT gibt selbst zu, dass er die Oberhand gern mal seiner Frau überlässt. „Ist weniger anstrengend“, sagt er. Seine Frau kennen wir gut. Sie war schon oft hier zu Gast, wie auch die Partner von anderen Mitarbeitern. Zum Beispiel beim gemeinsamen Fußballgucken beim Grillen auf der Dachterrasse. Viele der Lebensgefährten, die nicht so häufig hier sind, lernen wir spätestens beim Sommerfest kennen. Denn dazu sind sie und der Nachwuchs eingeladen. Für die Kids ist ein Besuch bei uns aber nichts Neues, denn sie spielen häufig im „Kinderbüro“.**

Auch Heiner, unser Gründer und Geschäftsführer, bringt dann seine ganze Familie mit. Das Besondere dabei: Etliche Mitarbeiter haben auch die Telefonnummer seiner Frau. Wer zum Beispiel an einem Geburtstag seiner Kinder einen Termin mit ihm braucht, muss das mit ihr persönlich besprechen. „Das muss Petra entscheiden, ruf sie doch einfach mal an“, sagt Heiner dann immer. So, wie er seine Familie als Teil von sich versteht, versteht er auch die Partner und Kinder seiner Mitarbeiter als Teil von ihnen. „Ich will hier mit Menschen zusammenarbeiten und nicht mit Leuten, die eine Rolle spielen“, sagt Heiner. Er ist davon überzeugt, dass Mitarbeiter, die authentisch bleiben und sagen, was sie denken – quasi wie zu Hause oder unter guten Freunden – im Team schneller und effektiver zur besten Lösung kommen.

Heiner geht sogar so weit, dass er Bewerber auf Schlüsselpositionen zu sich nach Hause einlädt,



*„LIVE@WORK“ nennen wir unsere Philosophie, über die wir unser Wissen auch an andere Firmen weitergeben.“*

weil er sie als Mensch kennenlernen möchte. Er öffnet sich also erst einmal komplett, zeigt sich selbst mit seinen Liebsten und wartet ab, wie der Bewerber darauf reagiert. So ging es auch Stefan: „Dort hat mir seine Frau die Tür aufgemacht und mir gleich das Du angeboten.“ Erst nach einer Runde Fußball mit den drei Kindern und seiner halben Lebensgeschichte ging es an sein eigentliches Gespräch. „Danach haben wir Pizza gebacken“, erzählt der Kreativ-Projektmanager. „Ich bin mir sicher, wer mit so einer Situation nicht klarkommt, der ist bei uns falsch.“

„LIVE@WORK“ nennen wir unsere Philosophie, über die wir unser Wissen auch an andere Firmen weitergeben. Es bedeutet, das Leben zurück in die Arbeit zu bringen – und damit die Menschlichkeit und die Rücksicht auf Dinge, die wir lieben –, um eben kein Burn-out zu bekommen, sondern für das Unternehmen zu brennen. Der Grundsatz dabei lautet: Arbeit und Leben sind nicht trennbar. Läuft privat etwas nicht, wirkt sich das auf die Arbeit aus und umgekehrt. Selbst zu bestimmen,

wann man sich um seine Arbeit, Freunde und Familie oder das geliebte Hobby kümmert, entstresst und macht es möglich, dass sich Mitarbeiter auf ihre Aufgaben konzentrieren. Dass sie mit Herz und Verstand bei der Sache sind.

**Die Tools dazu: Vertrauensarbeitszeit, Everywhere-Office, „Kinderbüro“ und eine Kultur, die es zum Beispiel erlaubt, auch während eines Meetings kurz ans Handy zu gehen, wenn der Partner anruft. „Es könnte ja was passiert sein“, sagt Heiner. „Manchmal verschieben sich dann einfach die Prioritäten. Dann hat etwas anderes als die Arbeit Prio 1.“**

„LIVE@WORK“ gibt also Mitarbeitern – wie in einer guten Partnerschaft – die Freiheit, ihr Leben auch außerhalb der Geschäftsbeziehung zu meistern. Sorgt aber auch dafür, dass sie gern im Unternehmen sind. Denn nur so wird es möglich, dass Mitarbeiter auch ihren Job lieben – also emotional mit dem Unternehmen verbunden sind. Das Resultat laut „Gallup Engagement Index“: 22 Prozent weniger Krankheitstage, 37 Prozent weniger unproduktive Tage, 100 Prozent mehr Initiativbewerbungen. Dazu sinken Schwund und Arbeitsunfälle, die Innovationskraft steigt. Und mit der Bindung ans Unternehmen ist es wie in der Liebe: Wer es mag, bleibt ihm treu.



Sandra Dambacher

**Sandra Dambacher** verantwortet PR bei DEXINA.

*Das Unternehmen entwickelt neue Arbeitswelten nach der Organisationsphilosophie „LIVE@WORK“, die es auch in den eigenen Räumen vorlebt. Mit „LIVE@WORK“ belegte DEXINA den dritten Platz beim New Work Award 2015 in der Kategorie „KMUs und Start-ups“.*

# Diversity im Weltkonzern: Nur Vielfalt bringt den Erfolg

Susanna Nezmeskal über die Personalstrategien eines globalen Unternehmens  
Interview: Ralf Klassen

**Rund eine halbe Million Menschen arbeitet weltweit bei der Deutschen Post DHL Group. Susanna Nezmeskal, Diversity-Chefin des Konzerns, erklärt, warum Vielfalt in Unternehmen auch ein Wettbewerbsvorteil ist.**

**Frau Nezmeskal, Deutsche Post DHL ist ein global agierender Konzern mit Hunderttausenden von Beschäftigten aus aller Welt. Diversity Management ist da eigentlich ja eine Selbstverständlichkeit, oder?**

In unserem Konzern Deutsche Post DHL Group beschäftigen wir über 480.000 Menschen verschiedener Altersgruppen, Nationen, Kulturen und Weltanschauungen. Darunter sind Menschen mit Behinderung, unterschiedlicher sexueller Orientierung sowie vielen weiteren Merkmalen, die unsere Identität prägen. Kurz gesagt: Diversity ist elementarer Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wenn wir auf globaler Ebene erfolgreich sein wollen, brauchen wir qualifizierte Fachkräfte an unseren weltweiten Standorten, aber auch Mitarbeiter mit interkultureller Kompetenz und gemischte Teams, denn auch unsere Kunden sind international und global aufgestellt.

**Diversity wird oft noch als hauptsächlich moralische Pflicht der Firmen gesehen. Aber Sie haben schon öfter betont, dass es auch ein Wettbewerbsvorteil ist. Warum?**

Die Vielfalt unserer Beschäftigten bietet enorme Möglichkeiten. Bei uns arbeiten Menschen mit verschiedenen Fähigkeiten, Erfahrungen und Sichtweisen. Es geht darum, das Potenzial dieser Vielfalt zu nutzen und als tatsächliche Stärke

wertzuschätzen. Damit steigern wir die Produktivität, Motivation und Kreativität unserer Beschäftigten. Wir sind gleichzeitig beweglicher, zum Beispiel wenn es etwa darum geht, neue Märkte zu erschließen. Die Vielfalt unserer Beschäftigten spiegelt auch die Vielfalt unserer Kunden, Lieferanten und Investoren wider.

Angesichts des demografischen Wandels und der Veränderung des Arbeitsmarktes zielt unser Diversity Management zusätzlich darauf ab, die Beschäftigten bewusst zu fördern, sie zu halten und möglichst viele potenzielle Bewerber zu erreichen.

**Was sind denn darüber hinaus noch Besonderheiten, wenn man in einem solch großen Unternehmen Vielfalt und Chancengleichheit etablieren möchte?**

„Jeder anders, zusammen erfolgreich“ lautet das Motto für unser Diversity Management. Die Herausforderung besteht gerade für einen so großen Konzern darin, ein gemeinsames Verständnis für Diversity zu schaffen. So etwas passiert nicht von heute auf morgen, da braucht es einen ausführlichen Dialog mit Führungskräften, Personalverantwortlichen und Beschäftigten in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen und an den verschiedenen Standorten auf der Welt. In den letzten Jahren haben wir da viel erreicht.

**Gibt es Erfolge dabei, auf die Sie besonders stolz sind?**

Ja – jüngstes Beispiel ist der Deutsche Diversity Tag am 9. Juni 2015, den wir bei uns im Unterneh-

men als einen globalen Event umgesetzt haben, an dem sich mehr als 120 Standorte von Deutsche Post DHL Group weltweit mit eigenen Events beteiligt haben. Und auch 2013 haben wir schon einen echten Meilenstein erreicht: die vom Konzernvorstand verabschiedete Erklärung zu Diversity und Inklusion. Zudem haben wir ein konzernweites Diversity-Webtraining entwickelt. Dieses haben wir in mehreren Sprachen für Beschäftigte auf der ganzen Welt zur Verfügung gestellt. Wichtig ist auch unser konzernweites Projekt zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen, wo wir als internationales Team mit Vertretern aller Unternehmenseinheiten zusammenarbeiten. Um all diesen Aktivitäten einen Rahmen zu geben und Diversity nachhaltig im Konzern zu verankern, haben wir schon vor zwei Jahren ein Diversity Council eingerichtet, das mit hochrangigen Führungskräften aus allen Divisionen besetzt ist und vom Personalvorstand geleitet wird. Auf Arbeitsebene haben wir die Abteilung Corporate Diversity und ein Diversity-Core-Team, mit Vertretern aus allen Divisionen.

**Man hört immer mal wieder, dass das Antidiskriminierungsgesetz nicht nur Klarheit, sondern**

**auch eine Häufung absurder Klagen gegenüber Unternehmen hervorgebracht hat. Wie sind Ihre Erfahrungen damit?**

Diversity Management bedeutet natürlich gleichzeitig, dass wir Diskriminierung unter keinen Umständen dulden, das haben wir durch unseren Verhaltenskodex konzernweit sichtbar verankert. Das Thema nehmen wir sehr ernst und haben es auch mit Prozessen und Maßnahmen hinterlegt. Gleichzeitig ist ein wichtiges Ziel von Diversity Management, ein von Respekt und Wertschätzung geprägtes Arbeitsumfeld zu fördern. Das machen wir, indem wir etwa Trainings oder Workshops durchführen.

**Und wann, glauben Sie, werden Diversity-Beauftragte nicht mehr notwendig sein?**

Deutsche Post DHL Group ist als Logistikkonzern ein „people business“. In dem Maße, wie sich unsere Umwelt, Demografien und Märkte entwickeln, wird sich auch Diversity Management immer weiter entwickeln. Für uns als eines der globalsten Unternehmen überhaupt wird es immer ein Thema sein.



Susanna Nezmekal

*Susanna Nezmekal ist Vice President Corporate Culture/Diversity bei Deutsche Post DHL. Die studierte Rechtsanwältin ist seit 1999 in mehreren leitenden Positionen bei dem Konzern tätig, u. a. bei Restrukturierungsprojekten und Compliance-Fragen.*

Neue Werkzeuge & Methoden

## Scrum ist gut. Vertrauen ist besser – Kollaboration, Kommunikation und die Suche nach der Guten Arbeit

Text: Tina Egolf

**Wenn von digitalem Wandel im Unternehmen die Rede ist, von neuen Strukturen, die zu Innovation führen sollen, dann werden aktuell allem voran zwei Kühe durch das digitale Dorf getrieben: agile Entwicklung und Social Collaboration.**

Man möchte meinen, wenn über Themen und Trends die ersten Bücher geschrieben wurden, wird aus Disruption und Geheimtipp sehr schnell Mainstream und Allgemeinbildung. Und so erstaunt es doch umso mehr, wie sich in bester Flüsterpost-Manier die Missverständnisse einschleichen: Da wird dann Agile gern fälschlicherweise gleichgesetzt mit Methoden wie Scrum oder Kanban. Der „Design Thinker“ im Team wird eingestellt, um im „Innovation-Lab“ mal bitte kreativ zu sein. Und das neue Social-Collaboration-Tool verleiht der fast wehmütigen Hoffnung Ausdruck, dass, wenn die Menschen doch nur digital via Chat, soziales Intranet und Co. mehr mit-

einander sprechen würden, sich alles auch zum Besseren entwickeln würde.

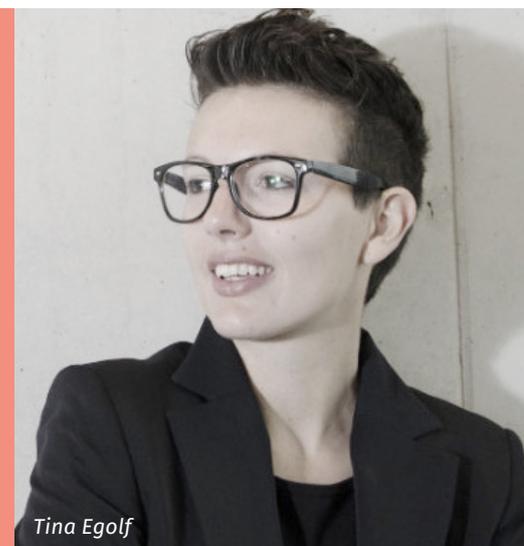
Denn Innovation und neue Formen der Arbeit haben wenig – und nun bitte nicht erschrecken – mit Tools, Modellen und Formeln zu tun, die Sie auswendig lernen, implementieren und abhaken können.

Richard Buckminster Fuller hat zum Thema Innovation einen ganz wunderbaren Satz gesagt: „You never change things by fighting the existing reality. To change something, build a new model that makes the existing model obsolete.“

Beginnen wir mit einem Beispiel: Verse. Im November 2014 präsentierte IBM Verse als neuesten Wurf in der Produktfamilie. Der erste Eindruck? Im Wesentlichen ein weiterer E-Mail-Client und ... Aber nach 20 Monaten Entwicklungszeit und

*Tina Egolf will die Zukunft der Arbeit verändern.*

*Sie arbeitet als Product Managerin für internationale IT-Unternehmen, koordiniert als Botschafterin die Hamburg Geekettes, ein wachsendes Netzwerk für Frauen in der Tech- und Start-up-Szene und spricht auf Konferenzen und Paneldiskussionen über New Work.*



Tina Egolf

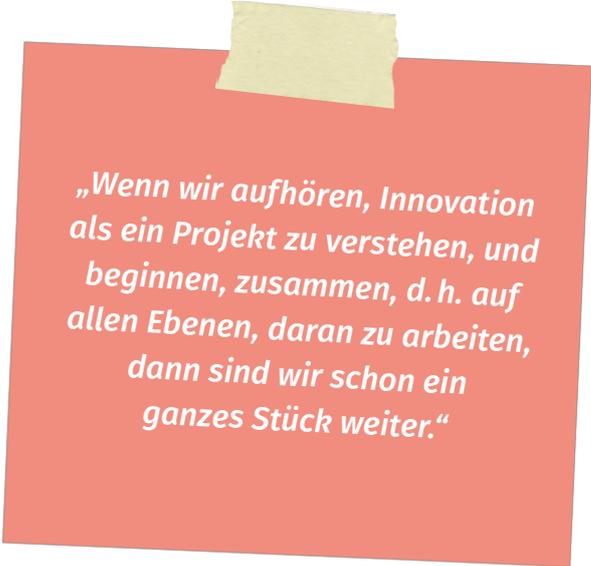
einem immensen Aufgebot an Designern wurde Verse mit einem zweistündigen, weltweit übertragenen Promotion-Event und nicht weniger als dem Versprechen am Markt platziert, dass damit nun die „Zukunft der Arbeit“ beginnen werde.

Innovation wie aus dem Lehrbuch, nicht wahr? Ein Vorbild für den deutschen Mittelstand. Oder? Nun ja ... TechCrunch, eines der führenden Onlinemagazine der Internetindustrie, war wenig begeistert: „IBM's answer is to throw some design sense at the problem, [...] but it doesn't really address the fundamental underlying issues with email, no matter how pretty or well designed it is.“

Der Tech-Riese möge es mir verzeihen, aber ist IBM hier eine wirkliche Innovation gelungen? Sicherlich nicht. Doch wo liegt das Problem? IBM hat doch erst einmal alles richtig gemacht.

Grundlage der Entwicklung war ein monatelanger Design-Thinking-Prozess – State of the Art aus dem Innovationsbaukasten sozusagen –, ausgeführt von den sicherlich smartesten und erfahrensten Designern, die zur Verfügung standen. Alle Tools und Prozesse, die Sie sich heute mittels Beratern und Büchern einkaufen können, waren zur Stelle. Und dennoch: Der Rahmen und vor allem das Mindset, in dem dieses Produkt entstanden ist, blieb am Ende – der Konzern.

**Da entstehen an der Spitze Ziele, Visionen, Entscheidungen – hier liegt die Verantwortung. In den Rängen erfolgt das Handwerk, basierend auf Quarterly Goals, Urlaubsplänen in SAP, jährlichen Beurteilungen und Budgetvorgaben. Und nun implementieren Sie eine agile Entwicklungsmethode wie beispielsweise Scrum und Design Thinking. Was denken Sie, wozu das führen wird? Nun, willkommen bei IBM.**



*„Wenn wir aufhören, Innovation als ein Projekt zu verstehen, und beginnen, zusammen, d. h. auf allen Ebenen, daran zu arbeiten, dann sind wir schon ein ganzes Stück weiter.“*

Doch IBM ist hier natürlich nur eines von vielen Beispielen dafür, wie wir im Rennen um den Heiligen Gral der Innovation eines allzu oft übersehen: Innovation und New Work sind keine Methoden.

Das bedeutet, wenn wir versuchen, in bestehenden Strukturen Innovation zu erzeugen, und Methoden implementieren, um die „Produktion zu optimieren“, ohne uns dabei darüber im Klaren zu sein, dass diese Strukturen unsere Ideen und Annahmen in vielen Fällen limitieren werden, dann erschaffen wir maximal eine „bessere Version des bereits Bestehenden“.

Und aus Wandel und Transformation wird mühsame Symptombehandlung. Und dann ist da ja noch der zweite Teil des Zitates von Buckminster Fuller: „... build a new model that makes the existing model obsolete.“ Denn jetzt wird es erst recht schwierig mit der Innovation. Wen oder was wollen Sie denn „überflüssig“ machen oder ersetzen, um New Work und mehr Innovation zu ermöglichen? Die Hierarchie? Ihr Management? Dieser Gedanke macht Angst, nicht wahr? Wie soll das denn auch gehen? Und machen Sie sich damit nicht am Ende selbst überflüssig?

Wenn Sie mich fragen, sind genau diese Sorgen der Grund dafür, warum an dieser Stelle die Sache mit der neuen Arbeit und Innovation gern im Trivialen endet – mit ein bisschen „Homeoffice“ hier und einem „Führungstraining für den Umgang mit der GenY“ da. Doch genau das ist sie, die Gretchenfrage, die Sie sich stellen sollten: Wie halten Sie's mit der Innovation? Denn wenn wir uns nicht trauen zu hinterfragen, welchen Wert die Strukturen und Einstellungen wirklich darstellen, mit denen wir so selbstverständlich leben und arbeiten, dann sind wir wieder dort, wo wir begonnen haben – bei Symptombehandlung und der besseren Version des ewig Gleichen.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich will Ihnen nicht den Untergang des Abendlandes predigen, wenn Sie morgen nicht all Ihren Managern kündigen und am besten gleich selbst beim nächsten Start-up anheuern. Im Gegenteil!

Anstatt uns Sorgen darüber zu machen, was es bedeuten könnte, Rollen und Strukturen infrage zu stellen und Verantwortung zu übergeben, könnten wir uns auch ansehen, welche vielfältigen Handlungsspielräume sich plötzlich ergeben. Denn egal, ob Sie ein IT-Unternehmen führen

oder Kräne bauen, ob auf Ihrer Visitenkarte Managerin oder Assistent steht, das Thema New Work und damit auch Innovation geht uns alle an. Jedes Unternehmen kann sich auf innovative Arbeitsweisen einlassen, jeder Mitarbeiter kann etwas dazu beitragen, ein Unternehmen zu verändern.

**Verantwortung, Respekt und Mut sind keine Techniken oder Tools, die Sie trainieren müssen – am Ende ist es lediglich Ihre Entscheidung.**

Denn so hart es klingen mag: Weder Sie noch ich noch irgendein Innovationsteam werden es allein schaffen, Neues in die Welt zu bringen und unsere Unternehmen weiterzuentwickeln. Und etwas positiver formuliert: Wenn wir aufhören, Innovation als ein Projekt zu verstehen, und beginnen, zusammen, d. h. auf allen Ebenen, daran zu arbeiten, dann sind wir schon ein ganzes Stück weiter.

Das Einzige, was zählt, ist, dass Sie den Mut aufbringen und die Entscheidung treffen, etwas wirklich Neues zu tun.

Neue Werkzeuge & Methoden

## Design Thinking: besser vernetzt denken!

Text: Ulrich Weinberg

**Design Thinking, ein Ansatz zur Entwicklung von Innovationen in allen Lebensbereichen, hat in den letzten Jahren auch in Deutschland Einzug gehalten, in die Arbeitswelt vieler großer und mittelständischer Unternehmen – mit kulturverändernder Wirkung. Die drei Kernelemente, die Design Thinking ausmachen, erneuern radikal den Modus unserer Lern- und Arbeitswelten: Das Team steht im Fokus, nicht mehr der Einzelne; Arbeitsprozesse bewegen sich in Schleifen, nicht mehr linear; der Arbeitsplatz wird zu einem flexiblen Ort der kreativen Zusammenarbeit, nicht mehr ein Ort des Einzelkämpfertums.**

Design Thinking bewegt sich dabei weg von der Fokussierung auf die Leistungsfähigkeit einzelner Personen und setzt stattdessen auf Kollaboration, Vernetzung, Diversität und die kreative Leistung von Teams. Weg vom IQ-Modus, der seit

100 Jahren praktizierten Messung der Intelligenzleistung einzelner Menschen, hin zum „WeQ-Modus“, in dem die „Wir“-Qualitäten ins Zentrum des Interesses rücken.

Warum ist dies heute wichtiger denn je? Weil die zunehmende digitale Vernetzung ein vernetztes Denken und Arbeiten in einer Weise möglich macht, wie es die Menschheit bisher nicht erlebt hat. Aber während digitale Kommunikations- und Informationstechniken sich rasant weiterentwickeln und verbreiten, denken und handeln wir meist noch immer in einem alten, analogen, auf das Trennende und linear Sortierende setzenden Modus. Ich nenne das den „Brockhaus-Modus“.

Aber wie der Brockhaus nach über 200 Jahren gerade aus den Regalen verschwindet und ersetzt wird durch die vernetzte Version der Wissensor-



Prof. Ulrich Weinberg

**Prof. Ulrich Weinberg** leitet seit 2007 die School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam. Seit 2014 ist Weinberg ehrenamtliches Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Qualität und hat 2015 zusammen mit dem Zukunftsforscher Peter Spiegel, dem Hirnforscher Gerald Hüther und anderen die WeQ Foundation gegründet.

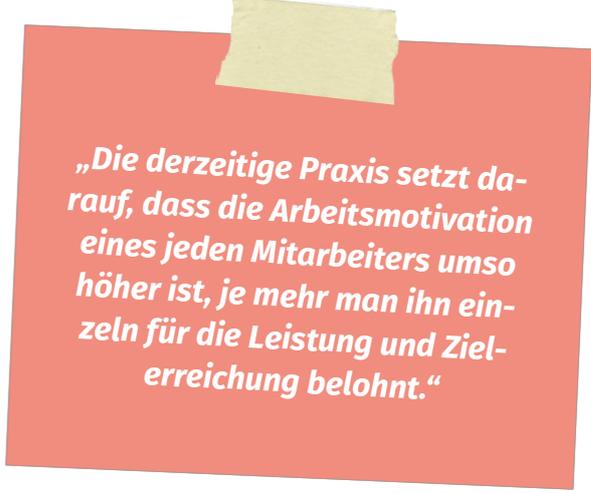
ganisation wie z.B. Wikipedia oder Google, so verschwindet diese Art der Organisation der Wirklichkeit auch aus Unternehmen und Institutionen und wird ersetzt durch neue, vernetzte Versionen, die wir größtenteils neu erfinden müssen.

**Mit Design Thinking entwickeln wir gerade neu, wie wir in Zukunft zusammen lernen und arbeiten werden in einer sich immer stärker vernetzenden Welt. Hier spielen Belohnungssysteme eine entscheidende Rolle. Bis heute praktizieren Schulen, Hochschulen und Unternehmen Belohnungsmodelle, die zum allergrößten Teil auf die Bewertung und Belohnung von Einzelleistung setzen. Diese Art der Belohnung ist allerdings für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit eher hinderlich als förderlich.**

Um diese Kultur des Teilens und Austauschens auf Augenhöhe in Unternehmen einziehen zu lassen, ist deshalb ein grundsätzlicher Wandel der Bewertungs- und Belohnungsmodelle vonnöten. Die derzeitige Praxis setzt darauf, dass die Arbeitsmotivation eines jeden Mitarbeiters umso höher ist, je mehr man ihn einzeln für die Leistung und Zielerreichung belohnt. Incentivierungsmodelle großer Unternehmen sind entsprechend aufgeschlüsselt und enthalten verschiedene Komponenten. Immer setzen sie auf die Bewertung und das In-Relation-Setzen zu anderen Mitarbeitern durch einen Vorgesetzten. In der Regel versucht der Vorgesetzte, die Leistung des Einzelnen bezogen auf einen bestimmten Zeitraum zu bewerten und das Erreichen gemeinsam definierter Ziele zu messen – diese „Zielvereinbarungen“ kennen viele aus dem Arbeitsalltag. Der größte Anteil der Bonuszahlung generiert sich aus dieser Bewertung, der weitaus kleinere Teil, wenn überhaupt, ergibt sich aus

dem Gesamtergebnis des Unternehmens oder der Abteilung. Daraus ergibt sich dann ein Wert, der zu einer deutlich spürbaren Gehaltserhöhung führen kann, meist 15 bis 20 Prozent.

In Kauf genommen wird dabei, dass die klare Fokussierung auf die Einzelleistung in vielen Fällen dazu führt, dass die Arbeitshaltung eher unkollegial ist und damit die Arbeitsqualität nicht unbedingt gefördert wird. Es wird eine eher kompetitive als kollaborative Grundhaltung erzeugt, die immer in erster Linie den eigenen Vorteil im Auge hat und erst danach die Interessen der Abteilung bzw. des gesamten Unternehmens.



*„Die derzeitige Praxis setzt darauf, dass die Arbeitsmotivation eines jeden Mitarbeiters umso höher ist, je mehr man ihn einzeln für die Leistung und Zielerreichung belohnt.“*

In einer immer komplexeren und stärker vernetzten Arbeitswelt, die zunehmend auf vernetztes, kollegiales Arbeiten angewiesen ist, werden derartige Belohnungsmodelle zusehends hinderlich. Was im Brockhaus-Zeitalter noch zielführend gewesen sein mag, ist im vernetzten Zeitalter grundfalsch. Für junge Unternehmen und Start-ups ist ein vernetzter Arbeitsmodus gängige Praxis, sie vermeiden es tunlichst, Brock-

haus-Strukturen aufzubauen. Aber auch große, traditionsreiche Unternehmen gehen mittlerweile daran, ihre Unternehmenskultur fit für das 21. Jahrhundert zu machen.

Mitten in diesem Prozess ist ein deutsches Familienunternehmen, das für seine qualitativ hochwertigen Produkte auf der ganzen Welt große Anerkennung genießt: das Stuttgarter Unternehmen Bosch mit knapp 300.000 Mitarbeitern an 260 Standorten in 50 Ländern. Zehn Geschäftsführer verantworten 18 Geschäftsbereiche, einige davon zählen weltweit zu den größten Anbietern in ihren Branchen.

**„Bosch verzichtet bei Führungskräften künftig auf die Incentivierung individuell vereinbarter Ziele – Zielvereinbarungen wurden abgeschafft.“**

Bereits 2011 rief CEO Volkmар Denner den Bereich User Experience ins Leben, der heute von Geschäftsführungsmittglied Uwe Raschke verantwortet wird. Zusammen mit seinen Leitungskollegen betreibt er seit einigen Jahren einen Erneue-

erungsprozess, wie er in großen Unternehmen bisher selten anzutreffen ist. Es geht hier nicht nur um den forcierten globalen Wettbewerb, dem nur mit stetiger Produktinnovation und starken Investitionen in Forschung und Entwicklung begegnet werden kann. Hier wird auch sehr intensiv über Führungskultur, organisationalen Wandel und nachhaltige Vernetzung gesprochen. „Ich komme noch aus der Generation Befehl und Gehorsam“, sagte mir Uwe Raschke in einem Gespräch während eines Führungskräfte-Workshops, „aber wie kommen wir von dieser eher militärischen Organisationsform hin zu einer, die der neuen, vernetzten Welt entspricht, aber trotzdem noch große Organisationen führen lässt?“ Es stelle sich die Frage, wie es um den Raum für Abweichler im Unternehmen bestellt ist, wie mit Richtlinienkompetenz in Zukunft umgegangen werden soll und wie Freiwilligkeit die Arbeit stärker prägen kann.

Um diesen Kulturwandel bei Bosch hin zu einer vernetzten Denk- und Arbeitskultur zu forcieren, wurde das Bonusmodell für Führungskräfte zum Jahreswechsel radikal erneuert. Bosch verzichtet bei Führungskräften künftig auf die Incentivierung individuell vereinbarter Ziele – Zielvereinbarungen wurden abgeschafft. Stattdessen erhalten die Führungskräfte einen Bonus, der den weltweiten Erfolg der Bosch-Gruppe und den Erfolg der Einheit, in der sie arbeiten, gleichermaßen berücksichtigt. Damit ist Bosch das erste große Unternehmen in Deutschland, das sich radikal abwendet von der individualisierten Wettbewerbskultur hin zu einer mehr auf intrinsische Motivation setzenden Kultur der Zusammenarbeit.

Neue Werkzeuge & Methoden

## Digitale Arbeit – ein Thema für uns alle

Text: Gesche Joost

**Digitale Arbeit ist inzwischen die Regel – und es ist eben kein Sonderfall für Softwareentwickler und sonstige Nerds. Das wird in der derzeitigen Debatte unterschätzt, die sich häufig um das Schlagwort „Industrie 4.0“ und um die IT-Branche dreht. Digitalisierung ist auch ein Thema für den Handwerksbetrieb um die Ecke, der die Bauplanung digital erstellt und die Gewerke vernetzt; für die Kindergärtnerinnen und Kindergärtner, die digitale Medien spielerisch und kreativ in der Gruppenarbeit einsetzen; oder für Menschen in der Krankenpflege, die mit der digitalen Patientenakte agieren.**

Die damit einhergehenden Umbrüche in der Arbeitswelt betreffen beinahe jede Bürgerin und jeden Bürger und stellen viele vor große Herausforderungen: Wie erlange ich die notwendigen

Fachkenntnisse? Wie halte ich mit der fortschreitenden technologischen Entwicklung Schritt? Was sind die Grenzen meiner persönlichen Erreichbarkeit und Mobilität?

Die Chancen liegen gleichzeitig auf der Hand: Flexible Arbeitsmodelle und -zeiten entlasten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und unterstützen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, neue Berufsbilder bieten vielfältige Chancen, und das wirtschaftliche Wachstumspotenzial der IT-Branche und Kreativwirtschaft ist ein wichtiger Zukunftsfaktor für Deutschland. Wir brauchen daher alltagstaugliche politische Konzepte für die Rahmenbedingungen guter digitaler Arbeit, aber auch einen Zusammenschluss aus Wirtschaft und Wissenschaft, um offene Lernumgebungen für den digitalen Wandel zu ermöglichen.



Prof. Dr.  
Gesche Joost

*Prof. Dr. Gesche Joost ist Professorin für Designforschung an der Universität der Künste Berlin und leitet das Design Research Lab. Gemeinsam mit internationalen Partnern entwickelt sie Forschungs- und Lehrprojekte zu den Themen Mensch-Maschine-Interaktion, zu Gender- und Diversity-Aspekten in der Technologieentwicklung sowie zur sozialen Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Partizipation. Zudem wirkt sie als Internetbotschafterin der Bundesregierung.*

**Ein Beispiel dafür sind die „Nanodegrees“ auf der Plattform Udacity, die in Kooperation mit Unternehmen zertifizierte Kurse zum Datenanalysten oder zum Android-Entwickler anbieten – eine interessante Initiative als Ergänzung zum etablierten Aus- und Weiterbildungssystem. Wir brauchen in Deutschland einen Quantensprung für die digitale Bildung – von der Schule bis ins hohe Alter, niedrigschwellig, flexibel und vernetzt.**

Was mich persönlich begeistert an der digitalen Arbeitswelt, ist die Möglichkeit des dezentralen, vernetzten Arbeitens: Von überall aus kann ich heute als kreativer „Maker“ in einem FabLab meine eigenen Prototypen 3-D ausdrucken, ich kann das Wissen dazu mit der Open-Source-Community weltweit teilen und die Hardware zur Vernetzung in Form eines Arduino Boards oder eines Raspberry Pi billig um die Ecke kaufen. Das „Internet der Dinge“ und die vernetzte Arbeitsumgebung werden so zum Alltag für viele Kreative und Programmierer – bislang noch eine kleine Avantgarde, zugegeben, aber hoffentlich in Zukunft für viele der einfache Zugang zur digitalen Gesellschaft.



*„Wir brauchen in Deutschland einen Quantensprung für die digitale Bildung – von der Schule bis ins hohe Alter, niedrigschwellig, flexibel und vernetzt.“*

Diese neuen Formen des vernetzten Arbeitens haben enormes Innovationspotenzial, das sich unter dem Radar großer Unternehmen und Institutionen entfaltet. Hier entsteht eine neue Kultur des Arbeitens, die per se interdisziplinär und netzbasiert ist. Der Zugang zum Netz ermöglicht so die Teilhabe an neuen Produktionsgemeinschaften – deren disruptives Potenzial wir heute kaum abschätzen können.

Ich bin gespannt, wohin diese Reise geht.

Neue Werkzeuge & Methoden

## Wer gestaltet eine neue Arbeitskultur? Warum New Work eine Frage der Selbstständigkeit ist

Text: Catharina Bruns

**Wir erwarten heute viel von einem Job: Geld, Sinn, Erfolg, Work-Life-Balance und selbstverständlich Sicherheit. Gleichzeitig monieren viele die Realitäten der abhängigen Beschäftigung. Vor allem in Konzernen und den Großraumbüros, die einst die sichere Laufbahn einer idealtypischen Karriere versprachen, sinkt die Mitarbeiterzufriedenheit. Aber die Konzerne versprechen Besserung. „New Work“ ist das Zauberwort. Neue Freiheiten, neue Bedingungen, „neue Arbeit“.**

Doch was genau ist so neu an der Arbeit, die wir heute so revolutionär New Work nennen? Jobsharing etwa ist bereits seit den 80er-Jahren in Deutschland bekannt, Homeoffice, Gleitzeit, Sabbatical – alles keine neuen Ideen und selbst die Originalutopie von „New Work – neue Arbeit –

neue Kultur“ ist nunmehr über 30 Jahre alt. Die in jüngster Zeit populär gewordene Vorstellung, dass New Work vor allem agile Büroorganisationsstrategien seien, ist nur eine neue Interpretation des alten Begriffs. Eigentlich verband man mit New Work die Ideen von Frithjof Bergmann, nicht etwa die der Konzernwelt. Der Vordenker der ursprünglichen Idee einer New-Work-Bewegung sieht das Ganze als Do-it-yourself-Konzept für eine von der Lohnarbeit befreite Welt(!).

In der aktuellen Auslegung von New Work jedoch geht es nicht mehr um DIY oder darum, wie Bergmann es ausdrückt, „zu tun, was man wirklich, wirklich will“, oder gar um die Befreiung aus dem gegenwärtigen Jobsystem. Die einst mutige Utopie ist eine Frage des herkömmlichen Change-managements geworden. Jetzt haben die Politik



Catharina Bruns

*Catharina Bruns ist Entrepreneurin und Autorin des Buches „Work is not a job“. Ihre Unternehmen und Projekte supercraft, Lemon Books, super-work und workisnotajob. haben eins gemeinsam: Sie inspirieren andere dazu, selbst zu gestalten. Ihr neues Buch „Frei sein statt frei haben“ erscheint im Frühjahr 2016 im Campus Verlag.*

und Konzernwelt New Work für sich entdeckt und tun so, als würde sich die Revolution bei ihnen abspielen. Natürlich ist es auch Aufgabe der Politik und Arbeitgeber, für moderne Arbeitsbedingungen zu sorgen, aber was derzeit passiert, ist genau genommen nicht New Work, sondern lediglich New Office. Und so wird New Work auf Feel-good-Manager, den perfekten „Wohlfühlarbeitsplatz“ ohne festen Schreibtisch und Kabellosigkeit reduziert.

**„Was für kleine Unternehmen und einige Soloselbstständige schon funktioniert, ist so kaum auf große Organisationen übertragbar.“**

Für mich als Gründerin verschiedener Unternehmen und Projekte hat New Work wenig mit internen Veränderungsprozessen in Großraumbüros zu tun, sondern in erster Linie mit den Gestaltungsprozessen für eine selbstbestimmte Arbeitswelt. Mit den Inhalten von Arbeit, mit Gestaltungsfreiheit und der Unabhängigkeit, die eine neue Arbeitskultur bringt. Als ich gekündigt habe, wollte ich keinen besseren Job, ich wollte ein besseres Leben. Und ich wollte nicht warten. Ob nun New Work oder Entrepreneurship – es geht nicht um Begrifflichkeiten, auch an der Selbstständigkeit ist erst mal nichts Neues. Neu sind aber die Freiheiten, mit denen sie gestaltet werden kann.

Sobald man selbst Mitarbeiter hat, stellt sich

natürlich die Frage, wie man ein Unternehmen aufbaut, das niemanden in Strukturen zwingt, aus denen man selbst geflohen ist. Also setzen Kogründerin Sophie Pester und ich auch auf Selbstständigkeit innerhalb unserer Unternehmen und auf besser organisierte Zusammenarbeit, die auf Vertrauen baut statt auf Kontrolle. Nicht jeder möchte selbst gründen, aber unsere Erfahrung ist, dass Mitarbeiter freie Formen der Zusammenarbeit und Unterstützung in der Selbstführung sehr schätzen. Dies setzt jedoch die Selbstständigkeit des Einzelnen voraus und das Bewusstsein dafür, welche Inhalte die eigene Arbeit antreiben. Wer mit uns arbeiten will, muss wissen warum. Zu einer neuen Arbeitskultur gehört es zu honorieren, wenn jemand seine Selbstständigkeit entdeckt und seine Arbeit entsprechend über Inhalte definiert. Wir wollen kein System, das Menschen mit Annehmlichkeiten bei der Stange und in Jobs hält, die ihnen nichts bedeuten. Die Arbeit, Zeit und Kreativität aller Beteiligten, die Projekte erfolgreich machen, müssen Anerkennung finden, und zwar nicht nur in Form von Bezahlung und Sozialversicherungsbeiträgen, sondern auch in Form von Respekt und der Unterstützung selbstbestimmter Arbeitsmodelle. Seiner Verantwortung als Unternehmer kann man auch nachkommen, ohne Abhängigkeiten zu schaffen.

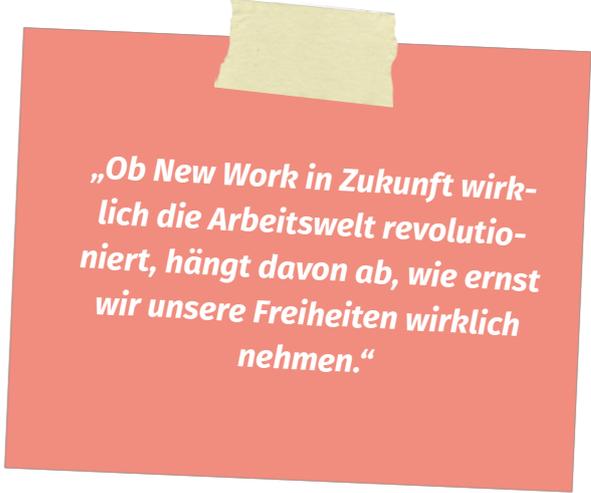
Was für kleine Unternehmen und einige Soloselbstständige schon funktioniert, ist so kaum auf große Organisationen übertragbar. Neben sinngetriebenen Inhalten sind Vereinbarkeit, Gleichberechtigung und Selbstbestimmung Faktoren, die eine neue Arbeitskultur ausmachen, in den meisten Unternehmen aber nicht gewährleistet sind. Und genau aus diesem Grund wird es auch eine Gleichzeitigkeit verschiedener Ausprä-

Vgl. Management-Blog der Wirtschaftswoche Online. Tödtmann, Claudia: Mitarbeiterzufriedenheit: Immer ungeliebtere Konzerne, geschätzte Familienunternehmen vom 18.9.2015: <http://blog.wiwo.de/management/2015/09/18/mitarbeiterzufriedenheit-immer-ungeliebtere-konzerne-geschätzte-familienunternehmen>  
Siehe hierzu Wikipedia-Eintrag zu Frithjof Bergmann: [https://de.wikipedia.org/wiki/Frithjof\\_Bergmann](https://de.wikipedia.org/wiki/Frithjof_Bergmann)  
Wikipedia-Eintrag zu New Work: [https://de.wikipedia.org/wiki/New\\_Work](https://de.wikipedia.org/wiki/New_Work)

gungen von New Work geben. Es ist also wichtig, sich Gedanken darüber zu machen, welche Arbeitskultur man selbst mitgestalten will. New Work kann eine Freiheitsbewegung und Übernahme von Verantwortung zugleich sein. Dazu gehört es, das „Normalarbeitsverhältnis“ neu zu definieren. Dazu gehört es auch, sich nicht als Arbeitnehmer zu verstehen, sondern als Unternehmer seiner eigenen Ideen von Arbeit und Leben. Und es beinhaltet, sich ernsthaft Gedanken zu machen, in welcher Gesellschaft man leben möchte.

New Work wird erst dann richtig interessant, wenn mehr Menschen wirklich anders arbeiten wollen und eigene Konzepte dafür haben. Wenn unsere Sicherungssysteme die Selbstständigkeit und Kombinationen aus Selbstständigkeit und Festanstellung nicht mehr erschweren, sondern honorieren. Wenn mehr Menschen beginnen, auf ihre Gestaltungsmacht zu vertrauen anstatt auf ein Karrieresystem, das hauptsächlich Anpassung und Folgebereitschaft belohnt. Nicht irgendein Konzern repräsentiert New Work, sondern unabhängige Menschen mit Ideen, für sich selbst und bessere Formen der Zusammenarbeit.

Die Zeit für eine DIY-Ökonomie und wirklich freie Arbeitsmodelle, die sich auch von herkömmlicher Selbstständigkeit abgrenzen und dafür nach den Prinzipien des Entrepreneurships funktionieren, ist schon lange hier. Es ist nicht nur möglich, an-



**„Ob New Work in Zukunft wirklich die Arbeitswelt revolutioniert, hängt davon ab, wie ernst wir unsere Freiheiten wirklich nehmen.“**

ders zu arbeiten, es entspricht auch der heutigen Zeit mit neuen Lebensentwürfen, anderen Wünschen und mehr Freiheiten. Der persönliche Wandel geht dem gesellschaftlichen Wandel voraus. New Work ist eine Frage der Selbstständigkeit, nicht nur eine Frage des Changemanagements besonders moderner Konzerne oder von „Arbeiten 4.0“ auf der politischen Agenda. Ob New Work in Zukunft wirklich die Arbeitswelt revolutioniert, hängt davon ab, wie ernst wir unsere Freiheiten wirklich nehmen. Es geht darum zu wissen, wie man leben möchte, darum, besser zusammenzuarbeiten und seine eigene Zuständigkeit wahrzunehmen, um eine neue Arbeitswelt mitzugestalten. Wer New Work will, muss sich etwas aus seiner Freiheit machen. Ansonsten bleibt Arbeit nur ein Job und New Work nur New Office.

# Bessere Zusammenarbeit als Innovationstreiber

Text: Kaija Peters

**Innovation findet heutzutage nicht mehr in einer abgeschlossenen Abteilung, sondern in allen Unternehmensbereichen über alle Kontaktpunkte statt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen unabhängig von ihrer Größe in der Lage sein, agil auf Impulse von innen und außen zu reagieren und das eigene System aktiv mitzugestalten. Diese Gestaltung von effektiver und attraktiver Zusammenarbeit und Unternehmenskultur wird damit zu einem Erfolgsfaktor.**

Auch unser Fokus bei IXDS hat sich von reiner Produktinnovation auf die Gestaltung von „Customer Experiences“ in umfassenden Service-Ökosystemen verschoben. Ansätze aus diesem nutzerzentrierten „Service Design“ oder „Start-up Thinking“, wie wir es nennen, werden bereits von vielen Unternehmen und Start-ups erfolgreich zur Entwicklung von Geschäftsmodellen, Produkten, Services und Identitäten angewendet. Hier werden Interaktionen und Erfahrungen als Startpunkt für Lösungsfindung gesetzt. Die Nutzung dieser Ansätze für die bewusste Gestaltung von Zusammenarbeit und Kultur im Team selbst ist dagegen ein relativ neues Feld.

Denn zwar haben viele Unternehmen mittlerweile tiefes Wissen über ihre Kunden aufgebaut und setzen es erfolgreich für Innovationen ein. Wir erleben es jedoch als wenig verbreitet, dass auch Mitarbeiter systematisch zu ihren Bedürfnissen und Wünschen für die Gestaltung ihrer eigenen Arbeit befragt werden.

Aus unserer Erfahrung ist aber genau dies sinnvoll: Nutzerbedürfnisse früh einzubinden bedeutet, emotional resonanzfähige und damit lang-

fristig tragfähige Lösungen zu entwickeln. Durch Einsatz von Tools aus dem Service Design wie etwa „Cultural Probes“, einer Methode zur Ideenfindung, und Interviews werden Mitarbeiter in die Veränderungen aktiv eingebunden, sie identifizieren sich stärker mit den Ergebnissen. Das Unternehmen wird mehr zu ihrem eigenen.

Dabei sind Veränderungen oft zu unternehmensspezifisch, um Schema F zu folgen. Mit etwas Inspiration und Input von außen werden Mitarbeiter für viele Themen Experten ihrer eigenen Arbeitsumgebung. Führungskräfte können mit tiefem Nutzerverständnis die Möglichkeit zur kollaborativen Problemlösung nutzen.

**„Nutzerbedürfnisse früh einzubinden bedeutet, emotional resonanzfähige und damit langfristig tragfähige Lösungen zu entwickeln“**

Die Veränderungen von Zusammenarbeit und Kulturwandel sind komplex. „Prototyping“ (Harvard Business Review nennt es „the single most pragmatic behaviour in innovation“) ist eine zeitlich begrenzte Einführung von Lösungen, um Annahmen und Ideenansätze zu testen. Prototypen können im Kontext von Zusammenarbeit von ein-

fachen Ritualen und Memoranden zu Meetingformaten und Feedbacksystemen reichen.

Bei IXDS haben wir im vergangenen Jahr ein monatliches Inspirationsformat getestet, mit dem über das Tagesgeschäft hinaus neue Entwicklungen im Team reflektiert werden. Wir haben ein neues Feedbacksystem eingeführt, Performance Reviews und Rituale zur Wertschätzung getestet. Nicht alles war erfolgreich. Zum Charme von Prototypen gehört, dass sie eine Fail-free-Zone sein können. Feedback ist explizit erwünscht, Lernen ist Teil der Intention. All dies ist wertvolles Feedback, welches Führungskräften unter „normalen“ Bedingungen in dieser Dichte nicht zur Verfügung steht.

Die Anwendung einer nutzerorientierten Herangehensweise für die Gestaltung von Zusammenarbeit wirkt positiv auf die Intention; denn schon im Gestaltungsprozess wird „anders“ interagiert

und zusammengearbeitet – empathisch und interdisziplinär. Mitarbeiter machen eine neue Erfahrung von Gestaltbarkeit, was normalerweise als nicht gestaltbar erlebt wird. Gerade in Unternehmen, die mit interdisziplinärer Zusammenarbeit noch nicht viel Erfahrung haben, kann die Methode Vertrauen schaffen und Fähigkeiten aufbauen, die gelebtes Verhalten in einer zukünftigen Unternehmenskultur sein sollen.

Unternehmen stehen heute vor der großen Herausforderung, Zusammenarbeit effektiv und attraktiv zu gestalten, um mit guten Talenten innovative Angebote entwickeln und in volatilen Märkten bestehen zu können. Methoden des Service Designs mit seinem Fokus auf Empathie für den Nutzer und schnelle Umsetzung in Prototypen können als hilfreiche Ergänzung zu klassischen Methoden der Strategiefindung und -umsetzung und als Alternative zu klassischem Changemanagement dienen.

*Kaija Peters hat mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Entwicklung von Innovationsformaten für internationale Kunden im Technologie- und Mediensektor. Mit Leidenschaft für lernende Systeme und Neugier, wie wir in einer komplexen Welt Potenzial entfalten können, verantwortet sie den Bereich New Work bei IXDS. Kaija Peters hat das Executive-Programm der D-School am HPI in Potsdam mitgestaltet.*



Kaija Peters

# Wege zum Wandel: für Veränderung begeistern

Text: Ulf Brandes

**Veränderung fordern kann jeder. Die Kunst ist, sie an uns selbst zu praktizieren und andere mitreißend dazu einzuladen – ob als Gesellschafter, Führungskraft, Mitarbeiter oder Berater einer Organisation. Indem wir leben, was wir sagen, zeigen wir glaubwürdig, was für uns wirklich zählt: Courage oder Absicherung, Zutrauen oder Kontrolle, Agilität oder Unbeweglichkeit. Spätestens wenn wir andere in den Wandel mitnehmen möchten, ist es Zeit, auch unsere Annahmen zu hinterfragen, wie Wandel wirklich gelingt.**

Als ich 2001 nach sechs Jahren in Frankfurt meinen hoch dotierten Job kündigte, nach Berlin zog und alles zurückließ, was nicht in mein kleines Auto passte, hatte ich zu ahnen begonnen, was Selbstbestimmung und Sinn für mich bedeuten. Dieser radikale Schritt allein ersparte mir nicht, alte Prägungen aufzugeben. Mehr und mehr beschäftigt mich heute, wie wir uns Veränderung erleichtern können und ob es überhaupt einen leichten Weg gibt.

Am leichtesten fiel mir eigene Veränderung, sobald ich mir die Möglichkeit verschaffte, das Neue selbst zu erleben und zu praktizieren: selbst moderne Organisationsweisen wie Agilität und Scrum in meinem Unternehmen einzuführen, statt nur zuzusehen, wie andere anderswo damit experimentieren; selbst moderne Gruppenformate wie World Café und Open Space zu moderieren, statt dafür jemanden kommen zu

lassen; selbst in gemeinnützigen Projekten freiwillige Helfer ohne Disziplinargewalt zu führen, statt nur in „dienender Führung“ ausgebildet zu werden, und so weiter.

Am schwersten machen wir es uns wahrscheinlich, wenn wir andere radikal zu ihrem Glück zu zwingen versuchen: etwa wenn wir meinen, von jetzt auf gleich Veränderung erzwingen zu müssen. Das ist „radikal“ eher im Sinne von „rücksichtslos“ als von „an der Wurzel“ (lat. radix = „Wurzel“, wie in „Radieschen“) und führt zu berechtigtem Widerstand.

Wie kann ich Veränderungsbereitschaft an der Wurzel fördern, an die Wurzeln meiner Gewohnheiten gehen, statt an Symptomen herumzularbeiten – und wo liegen diese Wurzeln bei mir? Letztlich folgen wir in allem, was wir tun, den Lebenserfahrungen, die uns geprägt haben: Bewusst oder unbewusst wiederholen wir, was uns gutzutun schien, und vermeiden, was an alte Ängste erinnert.

Wenn wir in dieser „Radikalität“ neue gute Erfahrungen machen und damit ältere Erfahrungen innerlich „überschreiben“, kommt unsere Veränderung von innen, aus uns selbst heraus. Der Schlüssel dazu führt über das persönliche Erleben – darüber, zu erleben, dass es außerhalb unserer Komfortzonen noch viele andere Komfortzonen gibt, die uns womöglich noch viel mehr bedeuten als die vertrauten.

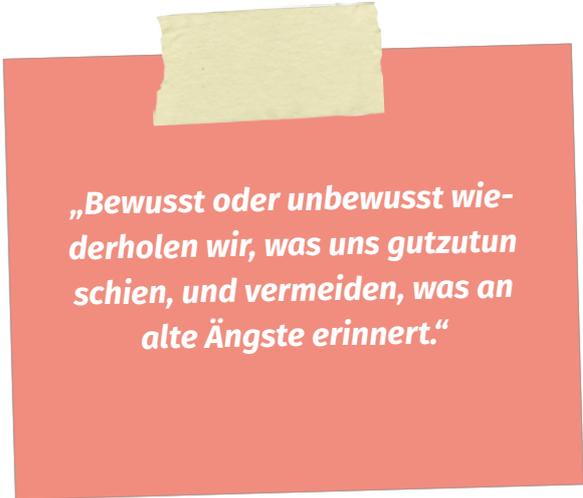
**Am leichtesten machen wir es anderen, indem wir ihnen vorleben, was wir meinen, und sie einladen, mitzugestalten. Das klingt abstrakt, kann aber ganz leicht sein – häufig bin ich in Change-Projekten, die wir begleiten, selbst sehr berührt. Wer etwa miterlebt, wie hundert Führungskräfte der obersten Ebene eines Konzerns im World Café oder im Fishbowl-Format in kurzer Zeit den Mut fassen, in Gegenwart der Vorstände heikle Themen anzusprechen, und damit zugleich ihre tiefe Fürsorge für ihr Unternehmen spürbar wird – oder wenn zwei agile Scrum-Teams gemeinsam einen ersten produktionsreifen Prototyp in den Markt bringen, bevor die Anwälte mit den Verträgen fertig sind – und hier könnte ich Dutzende weitere Beispiele nennen –, der will nie mehr zurück.**

Solche Erlebnisse begeistern, weil sie etwas möglich machen, was lange unmöglich schien. Wenn wir solche Beispiele in eigener Verantwortung erleben, verändert sich etwas an den Wurzeln unserer Arbeitsweisen, an unseren Grundannahmen: etwa die Annahme, dass ohne uns nichts läuft. Dass Menschen nur leistungsfähig sind, wenn wir Druck machen. Dass wir immer eine Rolle spielen müssen, egal ob sie authentisch zu uns passt.

Wie kommt ein solcher Wandel ins ganze Haus? Nach unserer Erfahrung am leichtesten, wenn ein sehr gemischt zusammengesetztes, engagiertes Team aus allen Ebenen dafür die Verantwortung übernimmt: weniger als klassisches Projekt mit Vorgaben und Deadlines, sondern vielmehr als eine ergebnisoffene, unideologische Mitmach-Initiative, die mit Herz und Mut das Neue für je-

den erlebbar macht und in der die Mitarbeiter sich gut vertreten fühlen.

Denn die Kunst ist dabei nicht, „den Change“ auszudrücken, sondern Räume zu öffnen für unverstellte Dialoge zur Frage, welche Veränderung das Unternehmen braucht und wie man mit den unterschiedlichen Perspektiven und vereinten Kräften aller Mitarbeiter dorthin kommen könnte.



*„Bewusst oder unbewusst wiederholen wir, was uns gutzutun schien, und vermeiden, was an alte Ängste erinnert.“*

Letztlich kommt kein Unternehmen umhin, die eigene Zukunft und seine Wege dorthin für sich selbst zu entdecken. Persönliche Vorerfahrungen mit modernen Organisationsweisen und Unternehmenstransformationen können allerdings sehr hilfreich sein, wenn es darum geht, im laufenden Betrieb gerade beim Einbeziehen der Mitarbeiter möglichst agil, ressourcenschonend und selbstorganisierend voranzukommen und insgesamt mehr Sicherheit im Veränderungsprozess zu gewinnen.

Gelingender Kulturwandel im Unternehmen ist im Kern ein Service-Design-Programm für Veränderungskompetenz: Die Kunst ist, ein professionelles internes Netzwerk zu schaffen, in dem das Unternehmen den Wandel vorlebt und lernt, Perspektiven zu wechseln, Komfortzonen zu verlassen sowie seinen Kunden, Mitarbeitern und Partnern viel besser zu dienen – und dort ein wachsendes internes Selbsthilfeangebot zu entwickeln, das es jedem Mitarbeiter leichter macht, den Wandel bei sich selbst beginnen zu lassen.

Nach 20 Jahren beruflicher Beschäftigung mit Veränderungsprozessen glaube ich, dass der Pa-

radigmenwechsel, der sich hier und jetzt zeigt, so umwälzend auf dem Vormarsch ist, weil er den Bedürfnissen der Menschen – Kunden wie Führungskräften, Mitarbeitern und Partnern – schlichtweg viel besser gerecht wird als die alten Modelle. Einfach weil er uns auf ganz andere Weise erlaubt, wir selbst zu sein: mit all unseren „weichen“ Seiten, unserer Intuition, unserer Freude über Erfüllung und Verbundenheit, die nun in der Arbeitswelt neben unseren klassischen „harten“ Seiten viel mehr zum Zug kommen.

*Ulf Brandes entwickelt und leitet Change- und Innovationsprogramme. Der Physiker und Volkswirt beschäftigt sich seit 25 Jahren mit Hirnforschung und Gruppendynamik.*

*Er ist Autor des Bestsellers „Management Y“ (Campus Verlag 2014) und des Projekts „Augenhöhe – Film und Dialog“.*



Ulf Brandes

*Social Entrepreneurship*

## Wirtschaftliches Handeln, soziale Rendite: New Work in Sozialunternehmen

*Text: Joana Breidenbach*

**Bislang dominiert das Augenmerk der New-Work-Szene auf etablierten Unternehmen und jungen Start-ups. Doch seit einigen Jahren erfährt ein neuer Unternehmenstyp, das Sozialunternehmen, weltweit Zulauf. Dabei geht es nicht um die traditionellen Organisationen des Dritten Sektors, die Wohlfahrtsverbände und die unzähligen gemeinnützigen Vereine, sondern um neue Akteure: Sozialunternehmen und Netzwerkorganisationen, die innovative Lösungen für gesellschaftliche Probleme erarbeiten.**

Sozialunternehmen versprechen, das Beste aus Privatwirtschaft und NGOs in sich zu vereinen. Wie Unternehmen agieren sie nachfrageorientiert, professionell und sind um ihre nachhaltige Finanzierung bemüht. Hauptsächlich geht es ihnen aber darum, soziale Missstände zu beseitigen und gesellschaftlich wirksam zu sein.

Schon 1980 gründete Bill Drayton in den USA Ashoka, ein Netzwerk, welches Sozialunternehmer unterstützt und heute in über 70 Ländern tätig ist. Im deutschsprachigen Raum war es vor

allem der Nobelpreisträger und Pionier der Mikrokredite, Muhammad Yunus, der die Idee des Social Business ins öffentliche Bewusstsein hob. Mittlerweile gibt es in Deutschland allein im Ashoka-Netzwerk über 50 Sozialunternehmer, die auf eine eigene Förder- und Professionalisierungslandschaft zugreifen.

*„Sozialunternehmen versprechen, das Beste aus Privatwirtschaft und NGOs in sich zu vereinen.“*

Sozialunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie intrinsisch motivierte Gründer und Mitarbeiter haben. Die Szene zieht zudem immer mehr Menschen an, die sinnstiftende Alternativen zur herkömmlichen Wirtschaftswelt suchen (s. auch die Beiträge von Naomi Ryland und Carola von Peinen in diesem Buch). Damit erscheinen Sozialunternehmen als optimales Umfeld, um New-Work-Strukturen umzusetzen. Umso mehr überrascht es, dass es bislang nur so wenige innovative Arbeitsformen gibt.



Joana Breidenbach

*Joana Breidenbach ist promovierte Kulturanthropologin und Autorin zahlreicher Bücher zu den kulturellen Folgen der Globalisierung, Migration und Tourismus. Etwa: „Tanz der Kulturen“ (Rowohlt 2000), „Maxikulti“ (Campus 2008) und „Seeing Culture Everywhere“ (Washington Press 2009).*

*Sie ist Mitgründerin von betterplace.org, wo sie im Aufsichtsrat der gut gAG sitzt, und Gründerin bzw. „Godmother“ des betterplace lab.*

Zwar zeichnet sich das Gros der Sozialunternehmen durch flache Hierarchien aus. Gerade viele junge Gründer von Social Start-ups haben noch nie in hierarchisch organisierten Institutionen gearbeitet, ihre ersten Schritte gehen sie oft im Co-Working-Umfeld, welches durch Kollaboration, geteilte Ressourcen und eine Netzwerkkultur geprägt ist.

Darüber hinaus aber beschreiten viele Sozialunternehmen in ihrer Organisationsstruktur selten neue Wege. Das liegt sehr wahrscheinlich auch an dem großen Ressourcendruck, dem diese Unternehmen ausgesetzt sind und der Spielräume für Freiheitsgrade und Experimente (vermeintlich) verhindert. Zudem sind Sozialunternehmen für Fundraising und Marketing meist auf eine charismatische Gründerfigur angewiesen, die einer distribuierten Führungskultur entgegensteht.

***„Umso mehr überrascht es, dass es bislang nur so wenige innovative Arbeitsformen gibt.“***

Eine noch überschaubare Gruppe von sozial ausgerichteten Organisationen und Unternehmen versucht dennoch, selbstreflektiert neue Arbeitsformen auszutesten. Dabei scheinen verschiedene Experimente nebeneinander zu

laufen, von denen hier nur eine Handvoll exemplarisch angeführt werden kann.

Eines der bekanntesten ist die Evangelische Schule (ESBZ), geleitet von der Schulpionierin Margret Rasfeld. Diese steckt auch hinter der bundesweiten Reforminitiative Schule im Aufbruch. In beiden Organisationen experimentiert man mit den Prinzipien der verteilten Führung und stellt Selbstwirksamkeit ins Zentrum der Arbeit mit Schülern und Lehrern (s. auch den Beitrag von Monia Ben Larbi).

Bei der Berliner Quinoa-Schule, gegründet von zwei ehemaligen Teach-First-Absolventen, sollen alle Mitarbeiter so arbeiten können, dass sie ihre eigene Wirkung erleben. Diese Selbstwirksamkeit steht auch im Mittelpunkt der pädagogischen Arbeit mit den Schülern. Dazu gehört ein sehr klarer Regelkatalog, der beschreibt, wer wann wie einbezogen werden muss, bevor eine selbstverantwortliche Entscheidung getroffen wird.

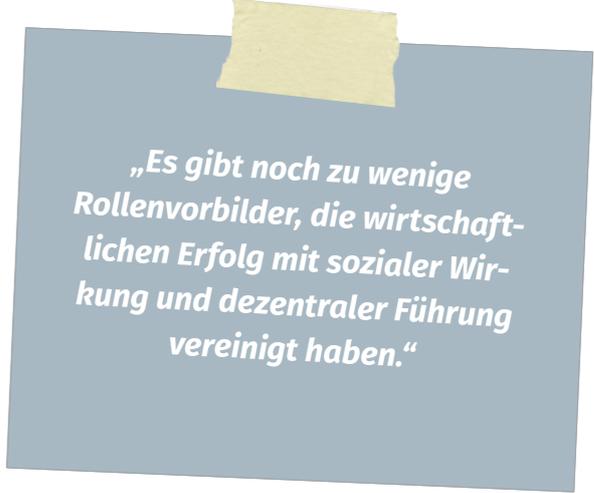
Andere Sozialunternehmen greifen den Genossenschaftsgedanken auf. Der alternative Onlinemarktplatz Fairmondo vertrieb erfolgreich Genossenschaftsanteile über eine Crowdfunding-Kampagne. Die Firma, die inzwischen ihre Arbeit deutlich reduzieren musste, praktizierte eine Viertagewoche und zahlte Mitarbeitern ein Einheitsgehalt, welches durch Zulagen aufgestockt wurde, die sich nach individuellen Lebensverhältnissen (Kindern etc.) richteten.

**Bei clarat, einem Sozialunternehmen, welches Orientierungskarten im Bereich Hilfsangebote für Kinder und Jugend sowie für Geflüchtete erarbeitet, wird transparent über die eigenen Fortschritte und Learnings gebloggt, und zahlreiche interne Arbeitsdokumente sind über Google Docs der Allgemeinheit zugänglich.**

Einen der interessantesten Schritte im Bereich neue Arbeitsformen ist das Ashoka-Deutschland-Team in den letzten fünf Jahren gegangen. Das zehnköpfige Kernteam arbeitet dezentral von fünf verschiedenen Standpunkten aus. Um die Arbeit zu koordinieren, trifft man sich alle sechs Wochen für eineinhalb Tage zum Offsite (ggf. mit einem externen Moderator) – und hat die Erfahrung gemacht, dass hier ein wesentlich besserer Austausch möglich ist als zu den Zeiten, als alle noch Schreibtisch an Schreibtisch gesessen haben.

Auch die Grenze zwischen Team- und Außenwelt wurde radikal aufgelöst. Ehrenamtlich Engagierte zählen mittlerweile ebenso zum Team wie Festangestellte, sie treten nach außen als Teil des Ashoka-Netzwerks mit eigener E-Mail-Adresse und Visitenkarte auf. Heute gibt es statt eines Geschäftsführers fünf Geschäftsleiter, die eigene Teams führen und innerhalb dieser größtmöglichen Entscheidungsspielraum haben.

Für Sozialunternehmen, die sich auf den New-Work-Weg begeben haben, bleibt trotzdem eine Reihe von Fragen offen. Zum Beispiel, wie man der Außenwelt, die mit dem Prinzip der distribuierten Führung wenig anfangen kann, die eigene Arbeitsweise vermitteln soll. Und wie



*„Es gibt noch zu wenige Rollenvorbilder, die wirtschaftlichen Erfolg mit sozialer Wirkung und dezentraler Führung vereinigt haben.“*

können formaljuristische Strukturen, in denen es Letztverantwortliche gibt, damit koexistieren?

Noch ist unklar, wohin die Reise geht. Es gibt noch zu wenige Rollenvorbilder, die wirtschaftlichen Erfolg mit sozialer Wirkung und dezentraler Führung vereinigt haben. Doch es wird deutlich, dass dieser Weg viele Energien freisetzt und sowohl Kreativität als auch Verantwortungsgefühl von Mitarbeitern verstärkt. Auch weil sich die Teams mehr mit sich selbst – als Menschen und ihrer gemeinsamen Mission – beschäftigen müssen.

Gelingt es Sozialunternehmen, New-Work-Prinzipien fruchtbar umzusetzen, könnten sie zu Vorbildern für unsere gesamte Wirtschaftswelt avancieren. Denn wer würde nicht für Organisationen arbeiten wollen, die unternehmerisch soziale Probleme lösen und ihre Arbeitsweise an den Bedürfnissen und Potenzialen der Mitarbeiter ausrichten?

Social Entrepreneurship

## Social Business – mehr als nur Sinnsuche

Text: Naomi Ryland

**Die Zukunft der Arbeit ist sozial. Kein Witz, auch keine Utopie, sondern baldige Realität. Aus mehreren Gründen wird Arbeit zukünftig sozialer. Zum einen wird der digitale Wandel viele andere Berufe nichtig machen. Die Herstellung von Produkten, die Dienstleistungsgesellschaft, Banking, Beratung – alles Dinge, die eine Maschine bzw. ein Algorithmus schon jetzt und zukünftig immer häufiger viel besser leisten kann als der Mensch. Bei sozialen Aufgaben (und die Erklärung dafür steckt schon im Namen) kann man aber den Menschen nur schwer ersetzen. Auch wenn ein Roboter sich theoretisch um die Oma kümmern kann und sicherlich in vielen Fällen auch wird, ist das kein Wunschzenario. Nachdem Arbeitsplätze in anderen Sektoren wegfallen, werden Jobs im sozialen Bereich immer attraktiver, dringender und ausgereifter.**

Schon jetzt bevorzugt ein Großteil der aktuellen, sogenannten Generation Y einen Beruf im sozialen Bereich. Und damit ist nicht „nur“ Pflegearbeit gemeint. Die neue soziale Arbeit reicht von der Gründung von millionenschweren Unternehmen wie Mobisol, TOM oder change.org bis zu Kochkursen mit Flüchtlingen oder nachhaltigem Banking. Man arbeitet bei Non-Profits, wird aber auch selbst häufiger Gründer von einem Sozialunternehmen. Und das obwohl man sicherlich schnell und einfach einen Job mit mehr Bezahlung und ggf. höherer Sicherheit in der Privatwirtschaft finden könnte. Warum? Man sucht den Sinn im Job. Man mag nicht nur Geld für sich oder für andere verdienen, sondern möchte eine positive Wirkung auf die Welt haben.

Damit einhergehend wird die soziale Verantwortung eines Unternehmens auch richtig ernst genommen werden müssen. Das wird keiner Industrie erspart bleiben. Schon fangen international

auch ältere Großkonzerne im Nachhinein an, sich als soziale Unternehmen neu zu positionieren – so wie Marks & Spencer in Großbritannien oder Unilever in Holland. In diesen Fällen wird die Positionierung stark vom jeweiligen CEO getrieben, nach innen und nach außen. Man tut nun Gutes und redet drüber. Ein Top-down-Approach zu Social Business scheint notwendig, um wahrhaft als soziales Unternehmen wahrgenommen zu werden. Einzelne Kita-Streichaktionen, durchgeführt von der CSR- aka Marketingabteilung, werden zukünftig nicht mehr reichen bzw. ernst genommen.

Was aber sind denn die konkreten Eigenschaften von Social Business, die bedacht werden müssen, wenn wir annehmen, dass diese auch viel weiter verbreitet werden? Fangen wir bei der „Bottom Line“ an, seit eh und je Lieblingsbegriff des BWLers und Kernstück jeglichen Businessmodells. Die einfache Bottom Line reicht aber nicht mehr aus, um der Komplexität eines „Social-Business-Modells“ gerecht zu werden. Social Business braucht eine Triple Bottom Line: Profit, soziale und ökologische Wirkung müssen stimmen. Es gilt, eine dreifache Balance zu finden. Wie? Profit zu messen ist einfach. Aber wie soll man seine soziale und ökologische Wirkung messen? Anbieter wie Social Reporting Standard, Social Impact Bonds, Phineo, Gemeinwohlbilanz und BCorps sind einige relevante Akteure in diesem Zusammenhang und bieten Standards. Sie helfen, die Prioritätssetzung der drei Faktoren transparent auszuarbeiten, für alle Stakeholder sichtbar und für Investoren und Geschäftsführer bindend zu machen.

Das Zusammenspiel von sozialer Wirkung und Gewinnmaximierung ist heikel. Klar ist, dass Gewinnmaximierung bei einem Sozialunternehmen nicht an erster Stelle stehen kann. Wenn es darum geht, soziale Probleme zu lösen, darf man

sich nicht gegenseitig blockieren, indem man Fortschritte verheimlicht oder patentiert. Es bedarf neuer, innovativer Finanzierungsmöglichkeiten, Businessmodelle und Incentives, die es ermöglichen und fördern, dass soziale Unternehmen und Non-Profits von dem Wissen und den Erfahrungen anderer möglichst viel profitieren können. Wo Non-Profits traditionell wenig kooperativ sind, weil sie befürchten, dass Förderer den Geldhahn zudrehen, nehmen wir bei den jungen Sozialunternehmer(inne)n wahr, dass viel offener und kooperativer gearbeitet wird.

Ein Beispiel: Die Gründerin der Fair-Trade-Marke Folkdays wendet zehn Prozent ihrer Zeit dafür auf, anderen zu helfen, ähnliche Marken zu etablieren. Aus Business-Sicht ist es sicherlich wenig sinnvoll, die Konkurrenz in einem noch kleinen Markt zu stärken, aber aus sozialer Sicht wäre es schwachsinnig, das nicht zu machen. Ähnlich machen es die Gründer von Einfach Unverpackt, Fairmondo und Premium Cola, die Workshops geben, um es „Copycats“ einfacher zu machen. Keine Lizenz, kein Franchise, kein Copyright.

Dabei entsteht ein spannender Perspektivwechsel: Man investiert nicht mehr nur in SEIN Business oder SEINE Idee, sondern in ein gesellschaftliches Anliegen. Wenn man dazu beiträgt, dass andere oder man gemeinsam mit anderen ein Problem löst oder zumindest mindert, hat man damit seinen Sinn verwirklicht. Social

Business macht dieses Ideal möglich. Wenn man sein eigenes Geld verdient und nicht mehr von einem begrenzten Topf von Spendengeldern abhängig ist, ist es leichter, sich diese Freiheit zu gönnen.

Alles anders? Jein. Social Business ist sicherlich etwas Neues und setzt neue Strukturen und Denkweisen voraus. Es bringt auch neue Herausforderungen mit sich. Was heißt dieser Wandel für Gründer und Manager? Keine Panik. Man muss eben nicht alles hinschmeißen und von vorn anfangen. Man muss sich bloß überlegen, wie man neben Gewinnmaximierung auch die soziale Wirkung und ökologische Wirkung gleichstellen kann. Damit geht eventuell kurzfristig etwas Geld verloren, aber wenn man den oberen Annahmen folgt, werden Gründer, Mitarbeiter und Kunden glücklicher und engagierter. Und das führt zu einem langfristig viel stabileren und erfolgreicherem Unternehmen.

Und Berufseinsteigern stehen noch alle Optionen offen. Die Welt ist leider nach wie vor voll mit Problemen. Das Schöne daran: Der „Markt“ und das Innovationspotenzial in diesem Feld sind riesig und werden auch – sofern wir die Welt nicht früher als gedacht komplett vernichten – immer vorhanden sein. Bei Social Business sind Kreativität und schlaue Menschen gefragt. Die Zeit, in der kluge Menschen nur sinnlose Apps entwickeln, geht ihrem Ende entgegen.



Naomi Ryland

*Naomi Ryland ist Gründerin und Geschäftsführerin von The Changer, gemeinsam mit Nicole Winchell und Nadia Boegli. The Changer wurde 2014 gegründet und ist Deutschlands führende Onlinecommunity für Menschen, die einen weltverändernden Beruf anstreben. Man kann sich dort über Stellenangebote, Events, Ideen und Tipps für die eigene Gründung informieren.*

Social Entrepreneurship

## Social Entrepreneurs und Non-Profits – die Vorreiter der neuen Arbeit

Text: Carola von Peinen

**Die Generation Y, also jene rund acht Millionen Menschen zwischen 18 und 35 hierzulande, spricht aus, was viele denken: Sie will eine bessere Work-Life-Balance, flexiblere Arbeitsstrukturen, mehr Gestaltungsräume und mehr Mitsprache. Aber auch die reiferen Generationen suchen nach dem Sinn im Job. Unternehmen der klassischen Wirtschaft werden sich schon bald damit auseinandersetzen müssen, wie sie dieses Bedürfnis im Zuge des Fachkräftemangels bedienen.**

Social Entrepreneurs, Pioniere der Nachhaltigkeit, aber auch traditionsreiche Vereine und NGOs haben hier bereits spannende Antworten. Entweder weil sie sich zusätzlich zu ihrem eigentlichen Anliegen mit neuen Formen der Zusammenarbeit auseinandersetzen oder weil der Faktor Mensch und Werte der Menschlichkeit eine lange Traditi-

on haben. Viele wegweisende und zukunftsfähige Praktiken werden hier bereits gelebt.

Wie motiviere ich Menschen, wenn Geld, Firmenwagen und unbefristete Verträge nicht mehr die gefragte Währung sind? Viele NGOs, große Vereine und Verbände üben sich seit Jahren in der Führung ehrenamtlicher Mitarbeiter. Hier geht es vor allem um die permanente Wertschätzung der geleisteten Arbeit, um flexible Strukturen und darum, dass sich Menschen so einbringen, wie sie es wollen, und nicht, wie es der betriebliche Ablauf erfordert. In unserer eigenen Gründungszeit habe ich selbst erfahren, was das bedeutet.

**Meine drei zentralen Fragen an ehrenamtliche Mitarbeiter waren: Was interessiert dich am meisten? Wie möchtest du dich einbringen? Wann und wie viel möchtest du arbeiten? Das**



Carola von Peinen

*Carola von Peinen ist Geschäftsführerin der Personalberatungsagentur Talents4Good. Dort erfüllte sie sich den Traum, wirtschaftliches Handeln und nachhaltige, sinnstiftende Ideale zu verbinden.*

*Sie fühlt sich allen Aufgabenfeldern verpflichtet, bringt sich jedoch schwerpunktmäßig in den Bereichen Strategie, Vertrieb und Kundenbetreuung ein.*

**führt dazu, dass nur Dinge getan werden, die auch wirklich nötig sind – denn für etwas anderes kann man niemanden motivieren. Die Dinge, die getan werden, werden mit unternehmerischer Weitsicht und hohem Engagement umgesetzt. Und man wird als Führungskraft zum Dienstleister für seine Mitarbeiter. Für mich eine sehr interessante Erfahrung, die mein Führungsverständnis neu geprägt hat und in der ich Ansätze für eine zukunftsfähige Führung sehe.**

Viele Non-Profit-Organisationen tragen basisdemokratische Strukturen in ihrer DNA. Sie haben ihre Basis oft in ehrenamtlichen Strukturen und empfinden es als normal, möglichst viele Mitglieder ihrer Organisation in wichtige Entscheidungen einzubeziehen. Dass das nicht immer der schnellste Weg zum Ziel ist, kennen viele von uns: Langwierige Meetings, Protokolle und Abstimmungsprozesse machen diese Verfahren nicht zu den beliebtesten in einer durchstrukturierten, effizienten Welt. Dennoch bergen sie großes Potenzial, alle Beteiligten einerseits ernsthaft einzubinden, um dann andererseits das entsprechende Commitment für zukünftige Projekte zu bekommen.

So haben wir mit einem unserer Kunden einen Bewerbungsprozess nach der Zielsetzung höchstmöglicher Partizipation durchgeführt: Gerade in einem Rekrutierungsprozess kein einfaches Unterfangen, da wir den Schutz der persönlichen Daten der Bewerber gegen den Anspruch von möglichst 100 Prozent Partizipation abwägen mussten. Gemeinsam haben wir es gelöst: Die 100 Mitarbeiter der Organisation wurden befragt, welche zwei Kriterien (fachlich/persönlich) für die zu besetzende Vorstandsposition aus ihrer Sicht am wichtigsten sind.

Die Auswertung der Befragung wurde in einen Workshop integriert, in dem 20 Vertreter aller

*„Ein Aspekt, der in einer Umfrage unter Mitarbeitenden in sozialen Organisationen als Hauptmotivator genannt wurde, sind die Gestaltungsmöglichkeiten in der eigenen Arbeit.“*

Stakeholder der Organisation (Präsidium, Mitarbeitende, HR, Ehrenamtliche, Abteilungsvertreter) gemeinsam ein Anforderungsprofil erarbeitet haben. Anhand dieses Profils wurde der zukünftige geschäftsführende Vorstand ausgewählt. Diese Suche war zeitintensiver als normale Bewerbungsprozesse, hatte aber den Vorteil, dass der neue Vorstand mit einem großen Vertrauensvorschuss in seine Position starten konnte.

Vielleicht liegt es am notorischen Ressourcen- und Geldmangel, dass Mitarbeiter große Gestaltungsspielräume haben, vielleicht aber auch am Menschenbild, das mehr von Vertrauen und Zutrauen geprägt ist. Ein Aspekt, der in einer Umfrage unter Mitarbeitenden in sozialen Organisationen als Hauptmotivator genannt wurde, sind die Gestaltungsmöglichkeiten in der eigenen Arbeit. Sie bekommen viel Verantwortung, können eigenständig Entwicklungen in ihren Bereichen vorantreiben und ihren Interessen nachgehen, solange diese mit denen der Organisation übereinstimmen. Sie haben in ihrem beruflichen Kontext die Möglichkeit, Themen voranzutreiben, mit denen sie einen Unterschied machen können. So empfinden sie eine große Befriedigung im täglichen Tun. Die Organisation profitiert davon, da sich die Interessen der Mitarbeiter in ihrem Ziel

bündeln. Eine echte Win-win-Situation, die sich in langjähriger Zusammenarbeit zeigt.

Wir alle brauchen sie, viele vermissen sie, besonders im Berufsalltag werden sie oft zugunsten des übergeordneten Ziels Profit mit Füßen getreten: Werte. Wie man wertebasiert führt, machen uns viele Non-Profits vor, denn Werte sind hier integraler Bestandteil der Unternehmenskultur und des Selbstverständnisses: Verlässlichkeit, Menschlichkeit, Vertrauen, Offenheit für Diversität und Individualität bekommen hier mehr Raum, werden aktiv gelebt und sind die Basis weitreichender Entscheidungen. Personalentscheidungen werden zugunsten spannender Persönlichkeiten getroffen, nicht nur der fachlichen Expertise, sondern auch persönlichen Erfahrungen wird Bedeutung beigemessen. Bei älteren

Kandidat(inn)en wird Lebens- und Berufserfahrung geschätzt, Wiedereinsteiger(innen) werden explizit angefragt, Teilzeitstellen mit spannenden Aufgabenfeldern ausgeschrieben, Behinderten wird eine faire Chance gegeben.

Nach vier Jahren im sozialen Sektor bin ich immer noch fasziniert von der dortigen Experimentierfreudigkeit und Offenheit, und das, obwohl gerade Non-Profits und Social Entrepreneurs sich eigentlich keine kostspieligen „Fehlritte“ leisten können. Ich muss gestehen, dass ich schon oft innerlich den Hut gezogen habe vor den Entscheidungen unserer Auftraggeber.

**In diesem Sinne: Lassen wir uns von den Pionieren und den Werten des sozialen Sektors inspirieren!**

*„Denn Werte sind hier integraler Bestandteil der Unternehmenskultur und des Selbstverständnisses: Verlässlichkeit, Menschlichkeit, Vertrauen, Offenheit für Diversität und Individualität bekommen hier mehr Raum, werden aktiv gelebt und sind die Basis weitreichender Entscheidungen.“*

# Wer nur auf die Exit-Strategie hinarbeitet, ist kein hingebungsvoller Gestalter

*Maike Janssen über Arbeit zwischen Selbstverwirklichung und Unternehmensentwicklung  
Interview: Joana Breidenbach*

**Die Berliner Agentur Wigwam will „Partner beim Aufbruch in eine gerechtere, ökologische Gesellschaft begleiten“. Dabei orientieren sich die Kommunikationsberater auch in ihrer eigenen Arbeit an einer Vielzahl von New-Work-Ideen. Geschäftsführerin Maike Janssen berichtet im Interview mit Joana Breidenbach von ihren Erfahrungen mit der Arbeit von morgen: was das für das eigene Team bedeutet, welche Kunden dazu passen – und wie man schließlich damit Geld verdient.**

## **Was ist Wigwam genau, und was macht ihr?**

Wigwam ist eine Kommunikationsberatung, die sich als Inkubator von gesellschaftsverändernden Ideen sieht: Wir wollen das Gute in der Welt besser machen. Angefangen hat das Ganze als Social-Media-Beratung für NGOs, mittlerweile arbeiten wir auch mit am Gemeinwohl orientierten Unternehmen, Stiftungen und Institutionen zusammen. Wir versuchen gemeinsam mit unseren Kunden, interne und externe Kommunikation menschlicher, konsequenter und zukunftsfähiger zu machen. Dabei sind wir der Prototyp für das, was wir empfehlen, selbst: Wigwam ist nicht nur Dienstleister, sondern ein eigenes sozialunternehmerisches, das regelmäßig reflektiert und neu justiert wird.

## **Wigwam hat sich ja als Organisation schon auf den Weg in die Zukunft der Arbeit gemacht: Was genau ist euer Ziel, und welche Veränderungen habt ihr umgesetzt?**

Wir loten aus, wie Verantwortung und Macht in einem wachsenden Unternehmen so verteilt wer-

den können, dass für alle Teammitglieder und das Team im Ganzen der optimale Rahmen entsteht. Die Pole, zwischen denen wir uns da bewegen, heißen Selbstverwirklichung und Unternehmensentwicklung, gesellschaftliches Engagement und wirtschaftliche Interessen, kollektive Führungsstrukturen und effiziente Steuerung. Wigwam ist für uns ein sensibles Ökosystem, das wir hegen und pflegen wollen.

Dazu haben wir u.a. viele regelmäßige Teamtreffen installiert, vom täglichen Helpdesk bis hin zu mehrtägigen Teamausflügen dreimal im Jahr. Außerdem hat jede/-r im Team eine Runde, in der sich über Emotionales ausgetauscht wird. Das fördert das gegenseitige Verständnis und hilft, viele Konflikte früh zu erkennen. Auch in den Geschäftsbereichen Finanzen und Controlling, Personal und Teamentwicklung und Außenkommunikation ist das Team involviert, und im Bereich Teilhabe entwickeln wir gerade ein neues Modell. Das Ziel soll sein, Verantwortung bzw. Teilhabe und Mitsprache noch direkter miteinander zu koppeln.

## **Warum habt ihr euch dazu entschieden, anders zu arbeiten als vorher? Gab es einen Auslöser oder Treiber im Team?**

Der wichtigste Treiber war wahrscheinlich unsere Intuition, der zweitwichtigste unser Unwissen. Niemand von uns hat vor Wigwam schon mal eine eigene Firma gegründet, aufgebaut und erfolgreich geführt. Aber wir waren von Anfang an erfolgreich damit, unserem Bauchgefühl zu trauen und keine Firma nach Schema F zu bauen. Erst als wir größer wurden und immer mehr kollektive

Berufserfahrung im Team hatten, wurde uns klar, dass wir mit diesem Ansatz tatsächlich relativ selten sind. Das Vertrauen in herkömmliche Businesspläne, Investorentipps und den Sound des Silicon Valley ist unter Gründern ja extrem groß – dabei muss ein junges Unternehmen ja erst einmal ein Gefühl für die Gemeinschaft und eine Vision für das größere Ganze entwickeln. Wer nur auf die Exit-Strategie hinarbeitet, ist nicht gerade ein hingebungsvoller Gestalter, oder?

**Als Sozialunternehmen habt ihr ja nicht nur monetäre Ziele mit Wigwam: Hängen für dich soziale Ziele und New Work zusammen, oder ist das nur ein Zufall?**

Wir benutzen den Begriff „Sozialunternehmen“ selbst nicht für unsere Beschreibung. Warum auch? Wigwam ist eine GmbH, die Kommunikationsdienstleistungen auf hohem Niveau anbietet, und das nicht nur für den Non-Profit-Sektor. Wir wollen uns nicht in eine Nische verkriechen, wir

wollen viele werden! Und das meine ich nicht im Sinne des eigenen Wachstums, sondern im Sinne der Idee: Wir wollen anstecken!

Man kann heute in Berlin eine erfolgreiche Agentur betreiben, die von glücklichen Mitarbeitern geführt und mitgestaltet wird – und das, ohne von einer Stiftung oder einem Kredit zu leben. Wir wollen mehr Menschen ermutigen, den Sprung in die Selbstständigkeit zu wagen und den eigenen Gestaltungsspielraum selbstbewusst zu nutzen. Ihr könnt das, echt!

Und wenn soziale Ziele bedeuten sollen, dass Arbeit sich wieder nach den Menschen richtet und nicht andersherum – dann ist es zumindest unser Traum, dass das zur Arbeitswelt der Zukunft dazugehört. Soziale Ziele im engeren Sinne: nö, kein Muss. Aber wer sich selbst mag und auch sein Unternehmen und außerdem die Welt, in der er lebt, der verhält sich doch eigentlich immer irgendwie sozial.

*Maïke Janssen ist seit 2012 Geschäftsführerin der Kommunikationsberatung Wigwam. Nach 4 Jahren in dieser Agentur, die keine sein will, kann sie ohne Ironie feststellen: Ein Wigwam-Jahr sind 7 Menschen-Jahre.*

*Miterlebt hat sie in dieser Zeit schon: 1 Umbenennung, 2 Ausgründungen und 2 Geschäftsführerwechsel, aber auch die Verzwanzigfachung des Umsatzes und einen Teamzuwachs von 3 auf 25 Personen (plus 7 Babys).*



Maïke Janssen

# Die Verwandlung der kleinen Organisation – ein Märchenexkurs

Text: Monia Ben Larbi

Es war einmal eine kleine, junge Organisation. Sie hatte die Kinderschuhe gerade ausgezogen und begann, zu pubertieren. Obwohl sie die meiste Zeit enthusiastisch und sinnerfüllt war, wurde sie immer launenhafter. Das führte dazu, dass immer mehr Zeit dafür aufgewendet wurde, miteinander zu sprechen. Dadurch verschlimmerten sich die Launen jedoch, denn nun kam Unzufriedenheit über die Ergebnisse hinzu. Es wurde irgendwie mehr gesprochen als gearbeitet. Sinnfragen kamen auf, durchaus gesund für junge Erwachsene, doch auch ernst zu nehmen. In der Supervision wurde dann noch mehr geredet. Es wurde immer deutlicher: Die kleine Organisation wollte einfach nur arbeiten. Aber irgendwie wurde sie die ganze Zeit gehemmt. Da traf die kleine Organisation eine radikale Entscheidung: Sie würde jetzt alle Regeln, alle bisherigen Normalitäten ignorieren und einfach arbeiten.

Es geschah zu dieser Zeit, dass eine weise Schrift die Runde in der Welt machte: „Reinventing Organizations“ von Frederic Laloux. „Oh!“, dachte die kleine Organisation, „ich will mich ja auch neu erfinden.“ Und so verschlang sie das Buch, denn da ging es um andere wie sie, kleine und große Organisationen, die einfach nur sinnvoll, gern und gut arbeiten wollten. Schon bald atmete die kleine Organisation auf – ein Glück, das man nur empfindet, wenn man das erste Mal wirklich verstanden wird. Hier ging es nicht nur um Prozesse, Menschen, Produkte und Profite. Hier wurde endlich verstanden, dass sie ein eigenes Wesen war, mehr als nur die Summe der einzelnen Teile, die in ihr wohnten. Und die Schrift erklärte den Menschen, dass sie ihre Organisation ernst nehmen und auf sie hören sollten. Yippie!

Hoch motiviert machte sich die kleine Organisation also ans Werk. Sie erstellte eine Gebrauchsanweisung für ihre Mitglieder. Wie wurde hier entschieden? Wer trug die Verantwortung? Wie wurde mit Konflikten umgegangen? Wie mit Komplexität? Woher kamen Informationen? Wurden die Haltung und das Potenzial der Einzelnen einbezogen? Dann lehnte sie sich zufrieden zurück und beobachtete, wie ihre Menschen versuchten, ihre Wünsche Realität werden zu lassen. Sie begann, ihnen zu vertrauen, und sah dabei zu, wie sie ihr immer mehr vertrauten.

**„Doch immer kam jemand und fragte, wer es denn im Zweifel entscheiden würde, und sie wurden immer mutiger, sich klar zu positionieren.“**

Die erste Aufgabe, die sie ihren Menschen stellte, war, dass nur noch die Menschen entscheiden, die es auch machen. Diese setzten sich also zusammen und versuchten herauszufinden, wer welche Rollen in der Realität übernahm, und verteilten so die Verantwortlichkeiten. Manche waren groß, manche klein. Sie alle waren miteinander verwoben und bildeten ein komplexes Netzwerk. Der kleinen Organisation gefiel das, auch, dass es komplex war. Sie war vielschichtig und durfte es nun endlich sein. Ihre Menschen sagten immer wieder, dass sie den einen oder anderen Bereich doch gemeinsam verantworten würden. Doch immer kam jemand und fragte, wer es denn im Zweifel entscheiden würde, und sie wurden immer mutiger, sich klar zu positionieren. Die kleine Organisation verlangte auch von ih-

ren Menschen, dass sie sich berieten. Keine Entscheidung durfte getroffen werden, ohne dass all diejenigen, die von der Entscheidung betroffen waren, gefragt wurden. Die Organisation betrachtete freudig, wie sie einander zuhörten und wie schnell Entscheidungen getroffen und umgesetzt wurden. Und sie war fast etwas verblüfft, wie leicht es war, eine Entscheidung zu akzeptieren, wenn man gehört wurde, selbst dann, wenn die Entscheidung in eine andere Richtung ausfiel.

Vor allem aber liebte die kleine Organisation es, dass sie nun einfach in Ruhe wachsen durfte, ohne dass jemand sie in ein Korsett packte, an ihr zog oder sie in eine andere Richtung zwang. Ihre Menschen und sie bewegten sich in eine gemeinsame Richtung, so eng verbunden miteinander, dass Klarheit darüber herrschte, was ge-

rade am wichtigsten war. Ihre Menschen lernten schnell und viel, denn der Umgang mit Freiheit ist nicht immer einfach.

Die kleine Organisation, die schon einiges verstanden hat, doch noch vieles lernen wird, teilt ihre Erfahrungen gern. Sie träumt von einer Welt, in der Organisationen aufblühen, in Freiheit und Sinnhaftigkeit arbeiten und sich entwickeln dürfen. Sie ist dankbar, dass sie hierzu einen kleinen Beitrag leisten kann und schon so früh verstanden hat, was ihr im Leben wichtig ist.

Und sie genießt, wie schön das Zusammenwirken mit ihren Menschen sein kann.

**Und da sie nicht gestorben sind, lernen sie noch heute.**



Monia Ben Larbi

*Monia Ben Larbi befasst sich damit, wie Menschen lernen und zusammenarbeiten. So entwickelt und adaptiert sie sowohl neue Lernformate als auch neue Organisationsformen.*

*Sie ist einerseits als Bildungsdesignerin freiberuflich tätig, andererseits Geschäftsführerin der Initiative Schule im Aufbruch.*

## Annex: afca.

Als Schweizer Dienstleister für Softwareentwicklung ist es afca. wichtig, Arbeitsplätze zu schaffen, die langfristiges Arbeiten im Softwaredevelopment-Business ermöglichen.

afca. arbeitet mit Holacracy, einem neuen Betriebssystem für Organisationen, das alle Verantwortung den Rollen und dem Regelwerk zuweist. Gehaltshöhe und Beteiligungsgrad bestimmen die Mitarbeiter.

Die Intention: Einzelne übernehmen mehr Verantwortung, sind dadurch stärker motiviert und engagiert. So kann das Unternehmen nachhaltig am Markt unterwegs sein und eine spannende Arbeitsumgebung bieten.

**Bei afca. ist vieles anders. Verschiedene selbstorganisierte Teams in den Strukturen des Softwareunternehmens sollen dafür sorgen, dass den Entwicklern mehr Verantwortung übertragen und ihr Potenzial besser ausgeschöpft wird, ohne dass das Gesamtziel des Unternehmens aus dem Blick gerät. So kann jeder Mitarbeiter seinen Lohn selbst bestimmen und seine Beteiligung am Umsatz, zwischen 0 und 50 Prozent, wählen.**

Dem zugrunde liegt das Regelwerk des Prinzips Holacracy. Eine eigens dafür engagierte Organisationsentwicklerin kümmert sich um die Strukturen, die man für die Unternehmung als stimmiger befunden hat. Die Autorität, die sonst bei Führungskräften liegt, wird verteilt und so die Eigenverantwortung der Mitarbeiter betont.

Holacracy splittet die Verantwortung und erhöht die Veränderungsgeschwindigkeit enorm.

afca.software

### *Das sagt die Jury – Tina Egolf*

*Ob Holacracy der Stein der Weisen für New Work ist, muss die Zeit zeigen. Es überzeugt mich aber, wenn Unternehmen den Mut haben, einschneidende Strukturen auszuprobieren. Den Lohn und seine Beteiligung am Unternehmen selbst zu bestimmen – das zeigt für mich: Hier nimmt jemand New Work ernst.*

## Annex: alpha-board

**Dass der Freitag bei Arbeitnehmern der beliebteste Tag der Woche ist, ist kein Geheimnis. Beim Hardwaredesign-Dienstleister alpha-board ist der Freitag aber von ganz besonderer Bedeutung: So ist monatlich ein Freitag als Future Friday ausgewiesen, an dem Teams ausschließlich an selbst entwickelten Projekten arbeiten, um die Firma mitzugestalten und weiterzubringen. An anderen Freitagen können Überstunden abgebaut werden, ein weiterer dient zum selbstbestimmten Lernen.**

Der Future Friday ist für alpha-board buchstäblich eine Investition in die Zukunft. An jedem vierten Freitag im Monat arbeiten alle Mitarbeiter an der Entwicklung ihres Unternehmens. Im Kleinen und im Großen. Frühjahrsputz kann genauso auf der Agenda stehen wie das Programmieren von Makros, welche die künftige Arbeit erleichtern. Die Mitarbeiter bestimmen selbst, welche Aufgaben anstehen. Mittags wird gemeinsam gegessen. Danach wird weiter an den Umsetzungen der Ideen gearbeitet. Um 15 Uhr werden die Ergebnisse präsentiert, spätestens um 15.30 Uhr ist Feierabend. Der Tag zählt als voller Arbeitstag.

Der erste, dritte und ggf. fünfte Freitag ist zum Überstundenausgleich vorgesehen. Eine Überstunden-Ampel zeigt für alle Mitarbeiter die angelaufenen Überstunden an, die bevorzugt an diesen Freitagen abgebaut werden können – einem verlängerten Wochenende steht damit nichts mehr im Wege.

An jedem zweiten Freitag im Monat ist „Slack Time“. Hier nehmen sich alle Mitarbeiter bewusst Zeit für die eigene Weiterbildung. Sie sollen ihr Wissen für die Arbeit vertiefen, um auf dem neuesten Stand zu bleiben und ihr Know-how zu verbessern. Ein wichtiger Faktor im schnelllebigen Elektronikgeschäft.



### *Das sagt die Jury – Klaus F. Zimmermann*

*Die schicke Initiative verbindet in innovativer Weise die Elemente flexible Arbeitszeiten (Überstundenabbau), geregelte Weiterbildung am Arbeitsplatz und intensivierte Reflexion neuer Ideen zur Arbeitsgestaltung. Planbar wird dies durch Fokussierung auf den Future Friday.*

## Annex: Beyond the Deal

**Dass M&A-Berater heute Kunstführungen anbieten oder Wahlkämpfe organisieren und morgen Unternehmensintegrationen umsetzen und Fusionen begleiten, klingt erst mal undenkbar. Beyond the Deal praktiziert das Modell freier Arbeitsgestaltung jedoch sehr erfolgreich.**

Die Partner der M&A- und Integrationsberatung teilen sich einen globalen Pool von Associates, die fest mit Beyond the Deal verbunden sind, aber auch frei mit anderen Unternehmen arbeiten oder anderen Teilberufen nachgehen können. „Wir möchten mit erfahrenen, eigenständig denkenden Individuen arbeiten“, sagt Stephan Jansen, Partner bei Beyond the Deal in Deutschland.

„Wer neben seiner M&A- und Integrationsexpertise noch andere Interessen verwirklichen möchte und die Möglichkeit dazu bekommt, arbeitet auf Projekten hoch konzentriert und ist langfristig motiviert. Unsere Associates können sich selbst verwirklichen.“

Aus Effizienzgründen wird häufig im Homeoffice und mit Videokonferenzen gearbeitet. Die Partner sind für die Kunden zu Geschäftszeiten stets verfügbar und oft auch in den Büros anzutreffen. Wann und wo die Mitarbeiter ihre Offsite-Arbeiten erledigen, ist jedoch nebensächlich. Die Qualität für den Kunden muss stimmen, und Abgabefristen müssen ebenfalls eingehalten werden. Dennoch bietet die Freiheit des eigenverantwortlichen Arbeitens große Befriedigung für die erfahrenen Mitarbeiter.

**Grenzenlose Mobilität auf allen Ebenen – das leben die Mitarbeiter von Beyond the Deal. Als globale Beratung mit virtuellen Teams arbeiten die Associates meist im Homeoffice, mit Tele- und Videokonferenzen, wenn die Arbeit keine direkte Kundennähe erfordert. Wichtig sind nicht Arbeitszeit und -ort, sondern die Qualität für den Kunden.**

Ein- bis zweimal jährlich treffen sich alle Mitarbeiter aus London, Frankfurt, Hongkong, Sydney und Boston von Angesicht zu Angesicht. Unter den Partnern werden Projekte, soweit möglich, offen ausgetauscht.

Jeder Partner arbeitet primär für sein Territorium (Land), bei großen Projekten ergänzen und unterstützen sie sich gegenseitig und persönlich über Kontinente hinweg. Es gibt keine Konsolidierung der Finanzen, wohl aber einen Beitrag zur gemeinsamen Unternehmensentwicklung.

Hinter der (noch) ungewöhnlichen Organisation steht eine Unternehmenskultur, die die Persönlichkeit, Wünsche, Ziele und Vorlieben der Mitarbeiter, aber auch Effizienz in den Fokus stellt. Kollegialer Umgang, spannende Arbeit und Freiheiten werden mehr geschätzt als feste Gehälter, Macht und Einfluss. Trotz überwiegend virtueller „Treffen“ ist der Austausch unter allen Mitarbeitern groß und das Voneinanderlernen wichtig.

Von der Norm abzuweichen gehört bei Beyond the Deal zum Programm – vom Arbeitskonzept bis zur erfolgreichen Verwirklichung von Werten und Zielen.



### *Das sagt die Jury – Tina Egolf*

*Finanz- und damit auch M&A-Unternehmen haben nicht unbedingt den Ruf von „Kuschelarbeitgebern“. Wenn ein solches Unternehmen zeigt, dass ein Job nicht „ganz oder gar nicht“ sein muss, und die Interessen eines Menschen nicht nur akzeptiert, sondern fördert und nutzt, dann finde ich das spannend.*

## Annex: Bike Citizens

**Beim Grazer Unternehmen Bike Citizens ticken die Uhren anders. Die Arbeitswoche hat hier nur 36 Stunden. Montags bis donnerstags kümmern sich die Mitarbeiter darum, das Radfahren in Städten attraktiver zu machen und so zu einer Erhöhung der urbanen Lebensqualität beizutragen. Die Viertageweche soll vor allem die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern, mehr Raum für Kreativität schaffen und dadurch die Produktivität und Qualität der Arbeit erhöhen.**

Eine Studie, die belegte, dass das Verhältnis von drei Freizeit- zu vier Arbeitstagen für größere Zufriedenheit und Produktivität sorgt, gab 2014 den Anstoß. Nach einer Abstimmung unter allen Mitarbeitern macht der Freitag seit August 2014 seinem Namen alle Ehre: Er ist für Bike Citizens Mitarbeiter frei. Work-Leisure-Balance heißt das Zauberwort.

Die ungewöhnliche Initiative ist erfolgreich: weniger Krankheitstage, hohe Produktivität, ausgeglichene und fröhliche Stimmung im Büro. Der freie Freitag hat sich zudem als schlagendes Argument für Bike Citizens als Arbeitgeber erwiesen. Und oft entstehen genau an diesem freien Tag die besten Ideen.

Dennoch mussten sich zu Beginn erst einmal alle an die neue Zeitrechnung gewöhnen. Dass sich vom Praktikanten bis zum Chef jeder an die Viertageweche hält, war leichter gesagt als getan. Um die Arbeitszeit möglichst effektiv zu nutzen, feilt das 2011 von zwei Fahrradboten gegründete Unternehmen stetig an seiner Organisation. Eine weitere Idee ist das „stille, konzentrierte“ Arbeiten am Vormittag. Für den Austausch mit Kollegen und Meetings bleibt der Rest des Tages.

Durch die Reduzierung der Stunden hat die Umstellung sogar zu kleinen Kosteneinsparungen geführt, die wiederum als Ressourcen für neue Projekte und Mitarbeiter eingesetzt werden konnten. So ist das Team von damals zwölf Mitarbeitern auf 20 Bike Citizens angewachsen. Erst im Februar 2015 wurde ein Büro in Berlin eröffnet, und seit Sommer 2015 besteht eine Kooperation mit zwei Agenten in London.



### Das sagt die Jury – Joana Breidenbach

*Worüber viele reden, haben die Bike Citizens bereits umgesetzt: die Viertageweche als neues Arbeitsmodell. Bemerkenswert ist, wie das junge Unternehmen ständig mit seiner Kultur weiterexperimentiert, z. B., indem die Mitarbeiter vormittags Stillarbeit praktizieren.*

## Annex: Robert Bosch GmbH

**Um seinen Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nachhaltig zu ermöglichen, bietet das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Bosch über 100 verschiedene Arbeits(zeit)modelle und setzt damit Impulse für eine flexible und familienbewusste Arbeitskultur. Homeoffice, Jobsharing und auf Betreuungszeiten abgestimmte Familienarbeitsplätze im administrativen und produktionsnahen Bereich sollen es den Mitarbeitern erleichtern, sich beruflich wie privat zu verwirklichen.**

Bosch schafft attraktive Rahmenbedingungen und möchte damit Mitarbeitern in verschiedenen Lebensphasen ermöglichen, sich bestmöglich mit ihrem Know-how und ihrer Ideenvielfalt in das Unternehmen einzubringen. Daher setzt der Konzern auf Familienfreundlichkeit und Flexibilisierung gleichermaßen.

Eine gute Balance zwischen beruflichem und privatem Engagement entspricht den Bedürfnissen der heutigen und künftigen Mitarbeiter, bringt aber auch produktivere Arbeitsbedingungen hervor und gilt außerdem als wichtiger Motor für die Innovationskraft des Technologiekonzerns.

Zufriedenheit fördert die Motivation, zudem schaffen flexible Arbeits(zeit)modelle auch Freiräume für Kreativität und Ideen. Das zeigt sich zum Beispiel jährlich in den Tausenden Patenten, die Bosch weltweit anmeldet. Dank zahlreicher unterschiedlicher Modelle können die Mitarbeiter Arbeitszeit und -ort flexibel gestalten und so berufliche und private Aspekte in Balance bringen. Homeoffice, (Alters-)Teilzeit, Gleitzeit, Elternzeit, Sabbaticals oder Familienpflegezeit sind nur einige wenige Beispiele. Individuelle Lösungen sind das Ziel. Statt der Präsenz am Arbeitsplatz steht für Bosch das Ergebnis im Mittelpunkt.

Weltweit hat das Unternehmen Leitlinien für eine flexible und familienbewusste Arbeitskultur ausgegeben und damit Themen wie Führung in Teilzeit, Rücksichtnahme und Wertschätzung, mobiles Arbeiten oder Ergebnisorientierung auf die Agenda gesetzt. In Deutschland können die Beschäftigten ihren täglichen Arbeitsort und ihre Arbeitszeit frei wählen, sofern es ihre berufliche Aufgabe zulässt. Immer mehr Bildschirmarbeitsplätze sind zudem mit Video-, Chat- und Telefoniesoftware ausgestattet, sodass mobiles Arbeiten von unterschiedlichen Orten aus möglich ist.

Mittlerweile hat Bosch sogar Familienarbeitsplätze in der Produktion geschaffen. Das bedeutet, dass z.B. Schichten erst beginnen, nachdem Kinder in die Betreuung gebracht wurden, und am Nachmittag so enden, dass sie pünktlich wieder abgeholt werden können. Auch die Pflege von Familienangehörigen wird dadurch ermöglicht. Damit profitieren auch Mitarbeiter in produktionsnahen Bereichen von der Möglichkeit, flexible und individuell angepasste Arbeits(zeit)modelle wahrzunehmen.

Außerdem gibt es bei Bosch über zehn Mitarbeiternetzwerke. Dazu zählen etwa family@bosch oder papas@bosch, die sich speziell mit Familienthemen auseinandersetzen. Sie unterstützen zum Beispiel Väter mit Informationen zur Elternzeit oder zur Reduzierung der Arbeitszeit.

Die Initiativen und Mitarbeiternetzwerke liefern wichtige Impulse für die Arbeits- und Führungskultur von morgen. Von gemeinsamen Lösungen profitieren beide: Mitarbeiter und Bosch.



**BOSCH**  
Technik fürs Leben

### *Das sagt die Jury – Thomas Vollmoeller*

*Bosch nimmt das Thema Vereinbarkeit von Berufs- und Privat- bzw. Familienleben ernst. Und bietet nicht einfach starre Angebote, sondern berücksichtigt die jeweiligen Lebensphasen, die die Beschäftigten durchlaufen. Zusätzlich setzt das Unternehmen auf Ergebnisse statt auf physische Präsenz.*

## Annex: General Dynamics

**Leiharbeit völlig neu gedacht hat das Unternehmen General Dynamics European Land Systems-Germany GmbH (GDELS-G). In Zeiten unzureichender Auslastung verleiht die Metall verarbeitende Firma ihre Fachkräfte an Dritte mit akutem Bedarf. Know-how und Arbeitsplätze bleiben so erhalten.**

Eine kooperative Personalplanung stellt sicher, dass die entliehenen Mitarbeiter intern wieder rechtzeitig zur Verfügung stehen.

Branchen mit signifikanten Auslastungsschwankungen kennen das: In Hochzeiten fehlen die Fachkräfte, bei geringer Auftragslage sind Entlassungen unumgänglich. Läuft die Produktion wieder stärker an, ist es schwer, schnell qualifiziertes Fachpersonal zu finden, um vertragliche Verpflichtungen zu erfüllen. GDELS-G wollte eine nachhaltigere, wirtschaftlichere und auch sozialere Lösung für dieses Problem finden und initiierte im Rahmen einer neuen Unternehmensstrategie das Programm „Leiharbeit auf den Kopf gestellt“.

Bedienen sich Unternehmen normalerweise der Leiharbeit, um Auftragsspitzen abuarbeiten, entschied sich General Dynamics, die Leiharbeit zu nutzen, um eigene Auftragsdellen zu managen.

Im Fokus stehen dabei die Fähigkeitserhaltung im Unternehmen und die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter bei gleichzeitiger Unterstützung der beteiligten Unternehmen.

Durch eine gemeinsame Personalplanung zwischen den Kooperationspartnern wird sichergestellt, dass Belange aller Beteiligten ausreichend berücksichtigt werden und die Mitarbeiter rechtzeitig in ihr Stammunternehmen zurückkehren, wenn sie dort gebraucht werden. Kombiniert wird das Programm mit der Initiative „GDELS Schweißzentrum – Schweißen wie die Profis“.

Zum einen werden hier die Mitarbeiter ausgebildet und zertifiziert, um sie auf neue Herausforderungen vorzubereiten, zum anderen wird das Schweißzentrum von Dritten genutzt, um eigenes Personal zu qualifizieren.

Der Erfolg spricht für sich: Entlassungen von fast 70 Mitarbeitern (beinahe 20 Prozent der Belegschaft) konnten vermieden und Restrukturierungskosten im siebenstelligen Bereich eingespart werden. Die Wettbewerbsfähigkeit von GDELS-G stieg durch geringere Personalakquise und Ausbildungszeiten.

Die Mitarbeiter schätzen das Engagement, binden sich langfristig an das Unternehmen und eignen sich durch den Einsatz in anderen Firmen immer wieder neue Qualifikationen an. Eine offene Kommunikation darüber hatte sehr positive Auswirkungen auf das Unternehmensimage. Facharbeiterfähigkeiten wurden in der Umgebung gehalten und anderen Unternehmen zur Verfügung gestellt, wovon die gesamte Region profitiert.

**GENERAL DYNAMICS**  
European Land Systems–Germany



*Das sagt die Jury –  
Thomas Sattelberger*

*Ausgerechnet ein US-Hightechkonzern, der das System „Leiharbeit“ neu erfindet: Bei Auftragsdellen verleiht das Unternehmen hoch qualifizierte Schweißer, die weiter nach Tarifvertrag bezahlt werden. Entlassungen werden vermieden, Mitarbeiter ans Unternehmen gebunden – und nebenbei weitergebildet.*

## Annex: Gärten von Daiß

**Gärten von Daiß gestaltet hochwertige Gärten. Der Schlüssel zum Erfolg: Mitarbeiter, die sich begeistert einbringen, gern Verantwortung übernehmen, die in unternehmerische Entscheidungsprozesse involviert sind, Organisationsstrukturen maßgeblich mitbestimmen und daher hoch motiviert Gärten bauen, die Lebensqualität bieten. Gärten von Daiß lebt mit seinen flachen Hierarchien und dem zukunftsweisenden Mitarbeiterkonzept die Philosophie: „Wenn du schnell vorwärtskommen willst, gehe allein. Wenn du weit kommen willst, suche dir Verbündete.“**

Das nachhaltige und berufsbegleitende Ausbildungs- und Karrierekonzept „Fit, gebildet und gefragt ein Leben lang“ wurde ins Leben gerufen, um jeden Mitarbeiter für den geistig und körperlich fordernden Beruf physisch zu stärken und fachlich zu qualifizieren und ihm Karrierechancen über den gesamten Berufsweg zu bieten: im Betrieb wie im Netzwerk Gärten, das Gärten von Daiß mit sechs weiteren Garten- und Landschaftsbaubetrieben gründete. Die gemeinsame Netzwerk-Akademie ermöglicht es, eine qualitativ hochwertige Fortbildung zu gewährleisten. Außerdem finden im Netzwerk Gärten auf allen Ebenen regelmäßig Expertentreffen statt, die unter den Betrieben den offenen Erfahrungs- und Gedankenaustausch fördern. Individuelle Karriereplanungen sind das Instrument, um die Berufswünsche der einzelnen Mitarbeiter – ob frischgebackene Gesellin oder erfahrener Hase – aktiv zu verfolgen und ihre Potenziale zu fördern. Damit sie den Aufgaben körperlich gewachsen bleiben, können sich die Mitarbeiter in eigens dafür eingerichteten Räumen physiotherapeutisch behandeln lassen.

So gewinnt Gärten von Daiß „Verbündete“ statt Angestellte. Das Ergebnis: hoch motivierte und geschätzte Mitarbeiter, kein Fachkräftemangel, anspruchsvolle Gartenprojekte, zufriedene Kunden und eine gute Auftragslage.



### *Das sagt die Jury – Thomas Vollmoeller*

*Die Firma Gärten von Daiß hat gemeinsam mit sechs Wettbewerbern eine Akademie gegründet, um Mitarbeiter fortzubilden und Karriereperspektiven zu bieten. Ergebnis: hohe Mitarbeiterzufriedenheit und kein Fachkräftemangel bei Gärten von Daiß – eine echte Ausnahme in der Branche.*

## Annex: Heitkamp & Hülscher

**Geteilter Erfolg ist doppelter Erfolg! Diese Erfahrung macht das Bauunternehmen Heitkamp & Hülscher täglich, seitdem es 2006 seine Mitarbeiter zu Mitunternehmern machte und sie damit nicht nur am Erfolg beteiligt, sondern gleich am ganzen Unternehmen. Das Konzept „Mitarbeiterunternehmen“ hilft bei der Mitarbeiterbindung sowie -gewinnung, indem es die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens erhöht. Somit entsteht eine Win-win-win-Situation – für Mitarbeiter, Unternehmen und Kunden.**

In einer Branche mit austauschbaren Baudienstleistungen sind es die Mitarbeiter, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Deshalb zählt das Arbeitsumfeld umso mehr, wenn man qualifizierte, verantwortungsbewusste und motivierte Mitarbeiter gewinnen und halten will. Mit der Gründung des Mitarbeiterunternehmens, der H&H Team GmbH & Co. KG, wurde dieses Ziel emotional, nachhaltig und erfolgreich umgesetzt.

Dem Mitarbeiterunternehmen gehören sämtliche Baumaschinen und -geräte, die es an das operative Stammunternehmen Heitkamp & Hülscher vermietet. Damit sitzen die Mitarbeiter tagtäglich auf ihren eigenen Maschinen. Positive Effekte des Arrangements sind bei Heitkamp & Hülscher sichtbar und fühlbar: Seit der Einführung der Mitarbeiterunternehmensbeteiligung konnten Reparaturkosten gesenkt und die finanzielle Situation des Unternehmens nachhaltig verbessert werden. Eine höhere Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber sind positive Nebeneffekte.

Allen Mitarbeitern, die sich am Mitarbeiterunternehmen beteiligen wollen und dazu berechtigt sind, wird ein zinsfreies Darlehen in Höhe des Kommanditkapitals angeboten, welches fünf Jahre tilgungsfrei bleibt.

Am Ende des Geschäftsjahres werden 50 Prozent des Gewinns an die Gesellschafter ausgeschüttet, die restlichen 50 Prozent bleiben bis zum Ausscheiden des Gesellschafters für weitere Investitionen im Unternehmen. Heute sind 100 Prozent der berechtigten Mitarbeiter auch Mitgesellschafter, und die Zahl der Mitunternehmer steigt ständig. So ist auch der Fortbestand des Unternehmens gesichert.

Unterstützt wird der Grundgedanke „Mitarbeiter als Mitunternehmer“ durch eine teamorientierte Personalpolitik, die darauf ausgerichtet ist, Mitarbeiter bei wichtigen Unternehmensentscheidungen mitzunehmen und ihnen Verantwortung zu übertragen.

Die Initiative von Heitkamp & Hülscher wurde mehrfach ausgezeichnet, u. a. als „Bauunternehmen des Jahres“ in der Sonderkategorie „Mitarbeiterorientierung“ (2014).



*Das sagt die Jury –  
Joana Breidenbach*

*Ein Unternehmen beteiligt seine Mitarbeiter an wichtigen Unternehmensentscheidungen und erzielt damit positive Ergebnisse – nicht nur atmosphärisch, sondern auch finanziell. Besonders beeindruckend, dass ein Unternehmen einer traditionellen Branche derartig neue Wege geht!*

## Annex: Leobersdorfer Maschinenfabrik GmbH

**„Verbesserung entsteht nur, wenn man bereit ist, die Komfortzone zu verlassen.“ Nach dieser Devise hat die Leobersdorfer Maschinenfabrik GmbH (LMF) 2009 den gesamten Recruitingprozess auf den Kopf gestellt. Fortan kümmern sich die Auszubildenden selbst um den Azubi-Nachwuchs.**

Seit der Neuausrichtung des Recruitings haben sich die Bewerbungen verfünffacht und die schulischen Leistungen bzw. die Sozialkompetenz der Auszubildenden stark verbessert.

Geringe Bewerberzahlen, schlechte Qualität der Azubis, unzureichende Schulleistungen – damit sollte für die Leobersdorfer Maschinenfabrik Schluss sein. 2009 startete das Unternehmen deshalb die Initiative „Azubis suchen ihre Nachfolger“. Die LMF-Auszubildenden übernahmen den gesamten Recruitingprozess der Azubi-Bewerber mit Testausarbeitung/-korrektur, Einzelgesprächen und Teamentscheid. Die jungen Nachwuchskräfte übernehmen auch Marketing- und Messeauftritte und sind somit selbst Aushängeschild für ihre Firma. Ein Beispiel, dass Jugendliche ihre Verantwortung vorbildlich wahrnehmen, wenn man sie lässt.

Eine Verfünffachung der Bewerbungen (2009–2015), eine Vielzahl an schulischen Auszeichnungen seit der Neuausrichtung, eine hohe Motivation der Azubis selbst und eine gesteigerte Qualität der ausgebildeten Fachkräfte sind die überzeugenden Ergebnisse.



### *Das sagt die Jury – Klaus F. Zimmermann*

*Ein ermutigendes und zukunftsweisendes Experiment. Motivation und Qualität von alten und neuen Auszubildenden werden gestärkt. Ein Wettbewerbsvorteil, auch angesichts des demografisch bedingten Bewerberrückgangs. Gesellschaftspolitisch von höchster Relevanz.*

## Annex: oose Innovative Informatik eG

**Beim Beratungsunternehmen oose bestimmt nicht eine einzelne Führungskraft über die Erhöhung von Mitarbeitergehältern, sondern die Mitarbeiter bestimmen selbst: Jeder gibt an, wie viel er mehr oder weniger als seine Kollegen verdienen möchte. Daraus werden Gehaltserhöhungen berechnet und umgesetzt – ohne Eingriff einer Führungskraft. Das Ergebnis: Die Gehälter haben sich deutlich angeglichen und sind leistungsbezogen.**

Selbst entscheiden, wie viel die eigene Arbeit wert ist, das möchte wohl jeder gern. Bei den Mitarbeitern von oose ist diese Wunschvorstellung Realität. Gemeinsam bestimmt das Team die individuellen Gehälter. Eine Gehaltserhöhung ergibt sich aus dem Eigenbild und dem Fremdbild der Kollegen. Das Modell berücksichtigt die Zufriedenheit des Einzelnen über sein Gehalt in Relation zu seinen Kollegen.

Vor drei Jahren wurden die Führungskräfte im Unternehmen abgeschafft, und die Führungsarbeit wurde in einer Selbstorganisationsstruktur verteilt. Damit gibt es auch keinen Vorgesetzten, der über das Gehalt urteilen könnte. 2014 wurde dann das Gehaltserhöhungsmodell eingeführt. Die Gehaltsstruktur orientiert sich jetzt primär an den tatsächlichen Leistungen der Mitarbeiter und nicht an Ausbildung, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit oder Alter.

Eine andere Möglichkeit, eine Gehaltserhöhung zu bekommen, gibt es bei oose nicht. Einmal im Jahr legt die Generalversammlung der Genossenschaft die Gesamthöhe des zur Verfügung stehenden Budgets dafür fest, dann wird gemeinsam entschieden. Zielvorgaben, zähe Gehaltsverhandlungen oder subjektive Bevorzugungen gehören damit ebenso der Vergangenheit an wie gefühlte Ungerechtigkeiten bei den Erhöhungen des Gehalts. Zufriedenere, motivierte Mitarbeiter sind die Folge.

**oose.**  
Innovative Informatik

### *Das sagt die Jury – Klaus F. Zimmermann*

*Gehaltserhöhungen als Ergebnis der Ermittlung von Eigen- und Fremdbild der Kollegen – oose zeigt, wie das geht. Entscheidend ist nicht mehr Verhandlungsgeschick, sondern die Wahrnehmung der individuellen Leistung durch die, die das beurteilen können: echte Peer-Review statt „Verurteilung“ von oben.*

## Annex: Philips GmbH Market DACH

**NewWork@Philips ist eine Initiative von Philips zur kontinuierlichen Weiterentwicklung einer mitarbeiterorientierten und innovationsfördernden Unternehmenskultur. Diese bringt die Aufgaben und den Arbeitsalltag der Mitarbeiter in Einklang mit ihren Bedürfnissen. Laptops, Smartphones, Chat- und Videokonferenzsysteme sowie ein firmeninternes Social Network ermöglichen eine ortsunabhängige und flexible Zusammenarbeit.**

Flache Hierarchien und ein informeller Umgang ohne Titelbezeichnungen fördern eine Kultur der Teams. Das Miteinander ist offen, kreativ, man duzt sich. Selbst Chefs verzichten auf eigene Büros und verstehen sich als Mitglied ihrer Teams. Am Freitagnachmittag lädt mitunter die Musik der „Kulturgruppe“ zu spontanen Partys ein.

Die Ziele, mit denen NewWork@Philips Mitte 2013 schrittweise startete: langfristig und nachhaltig zufriedene Mitarbeiter, den Austausch von Informationen beschleunigen sowie Kreativität und Perspektivwechsel fördern. Es galt, das Wirgefühl zwischen den Mitarbeitern und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken. Die Initiative sollte Arbeitsergebnisse verbessern, Prozesse beschleunigen und die Innovationskraft von Philips langfristig sichern. Auch heute und künftig steht nicht allein der Recruitingwettbewerb um die besten Köpfe im Vordergrund. Die Arbeit soll im Alltag Spaß bringen, und die Mitarbeiter sollen Erfolge gemeinsam feiern.

Die vier Säulen von NewWork@Philips:

1. Workplace Innovation: Inspirierende Räumlichkeiten, Teamflächen mit freier Platzwahl sowie Kreativräume erleichtern die Zusammenarbeit. Zentral gelegene Lounges fördern den kommunikativen Austausch. Räume mit spezieller Ausstattung schaffen optimale Umfeldler für situativ unterschiedliche Tätigkeiten.
2. Vertrauenskultur: Mitarbeiter können den Ort und die Zeit ihrer Arbeit bedarfsgerecht flexibel wählen. Auch die Arbeit von zu Hause ist dank moderner IT- und Kommunikationsmedien nach Absprache möglich. Das macht Familie und Beruf zeitgemäß vereinbar.
3. Networkingkultur: mit flachen Hierarchien, Chefs als Mitgliedern des Teams und dem internen Verzicht auf Titel und Statussymbole.
4. Bottom-up-Unternehmenskultur-Initiative: von Mitarbeitern für Mitarbeiter.

Neben Lob, Anerkennung und dem informellen Austausch per Du wirkt die Initiative auch im Rahmen diverser Networkingveranstaltungen und Förderprogramme. Sie vermittelt jedem Einzelnen, dass er individuell etwas bewegen kann. Das stärkt den individuellen Unternehmergeist innerhalb des Unternehmens.

Jüngere Beispiele für die Weiterentwicklung der Firmenkultur sind u.a.: Seit Oktober 2015 spielen im Unternehmensbereich Philips Lighting Titelbezeichnungen – „Senior“, „Director“ oder „Head of“ – intern keine Rolle mehr. Sie werden z.B. in Adressbüchern nicht mehr angezeigt. Mitarbeiter und Führungskräfte gehen dadurch unbefangener aufeinander zu. Seit Dezember 2015 gilt grundsätzlich für alle, was seit 2013 abteilungsweise eingeführt wurde: Mitarbeiter können über ihre Arbeitszeiten/-orte ausdrücklich mitentscheiden. „Working anywhere“ wird im geregelten Rahmen gelebt und gefördert. Privat- und Berufsleben lassen sich damit individueller gestalten. Und seit Januar 2016 steht am Philips Campus in Hamburg eine neue Firmenzentrale. Die Raum- und Arbeitskonzepte für den hochmodernen Neubau haben Mitarbeiter in rund 25 Projektgruppen umfassend mitgestaltet. Verschiedene Themenwelten mit hochwertiger Designausstattung und zentral gelegenen Loungebereichen wirken inspirierend und laden ein, sich bei Philips wohlfühlen.

Viele Maßnahmen von NewWork@Philips haben die Mitarbeiter selbst initiiert. Die Personalabteilung ist lediglich für den rechtlich sicheren Rahmen zuständig und hilft, dass die Ideen in wirklich allen Abteilungen umgesetzt werden können.

Philips Market DACH ist mit der Einführung der neuen Unternehmenskultur einer der wenigen Großkonzerne, die konsequent neue Arbeitsformen ermöglichen.

# PHILIPS

## *Das sagt die Jury – Birgit Gebhardt*

*Trotz vieler Hundert Mitarbeiter in klassischen Tätigkeiten bietet das Unternehmen Autonomie über Arbeitszeit und -ort. Die Mitarbeiter nehmen die Aufforderung zu mehr Eigenverantwortung an und kreieren im Rahmen einer Initiative eigene Formate zum Erleben und Mitgestalten der neuen Arbeitskultur.*

## Annex: Traum-Ferienwohnungen

**Als einer der größten deutschen Onlinemarktplätze für Ferienwohnungen hat das Unternehmen nach 14 Jahren und mitten im Wachstum entschieden, sich neu zu erfinden: Ein demokratisch gewähltes, achtköpfiges Kernteam gestaltete und begleitete die Veränderung des Unternehmens. Heute organisieren sich die Mitarbeiter selbst – Führungskräfte gibt es nicht mehr. Echte Potenzialentfaltung und Agilität sind „nur“ die ersten Erfolge.**

Als Angebot und Umsatz des Portals Traum-Ferienwohnungen wuchsen, kamen Team, Produkt und andere Dienstleistungen nicht mehr mit. Gegründet von drei Studenten, arbeiten heute 110 Mitarbeiter im Unternehmen. Der Aufwand, der intern für Entwicklung und Zufriedenheit betrieben werden musste, stand in keinem Verhältnis zum Effekt. Strategie und Kreativität wurden von der Struktur geschluckt. Ziele liefen konträr, Kernaktivitäten wurden schwieriger.

Ein anstrengender und für viele nicht einfacher Weg der Transformation begann. Nicht mit jeder Veränderung konnten sich alle Mitarbeiter gleich anfreunden. Eine besondere Herausforderung war es, den Veränderungsprozess in einer Zeit großer Erfolge zu beginnen. Die Abschaffung sämtlicher Hierarchien, selbstbestimmte Arbeitszeiten und ganzheitliche Teams statt Fachabteilungen waren nur einige Ansätze. Dafür braucht es viel Geduld, Verständnis und Zeit. Aber konkrete Ergebnisse motivieren: Verantwortung wird von vielen übernommen. Konflikte müssen ausgetragen werden. Bürokratische Hürden fallen weg. Schnelligkeit und Handlungsfähigkeit halten wieder Einzug ins Unternehmen. Neue Initiativen starten. Menschlichkeit und Transparenz kehren zurück. Potenziale vieler Kollegen entfalten sich. Offenheit und Ehrlichkeit im Team wachsen. Und nicht zuletzt: Die Gründer lernen ihre Freiheit wieder kennen.

Den Erfolg der Transformation stellen mehrere Ebenen sicher: Ein externer Berater unterstützt bei der Selbstanalyse und steht helfend zur Seite. Das Kernteam, welches für die Gestaltung des Transformationsprozesses verantwortlich war, hat inzwischen keine aktiv gestaltende Rolle mehr. Es reflektiert aber regelmäßig und setzt – wo notwendig – Impulse. Die Teams werden durch sogenannte Kooperationskollegen (kurz KoKos) und Prozessbegleiter sowohl in dem Prozess als auch bei der selbstgesteuerten Zusammenarbeit unterstützt. Ihnen obliegt dabei die paradoxe Aufgabe, sich zugunsten von Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Beteiligten unsichtbar zu machen und gleichzeitig vollkommen präsent zu sein.

Darüber hinaus gibt es regelmäßige Reflexionsangebote und offene Meetings, bei denen Kritik, Fragen oder Lob zur Transformation ausgetauscht werden. Zusätzliche Veranstaltungen zu alternativen Organisationsformen und New Work erweitern den Horizont.

Auf seiner Webseite „warnt“ das Team mit einem Banner die Besucher: „Under Construction. Heute ist schon wieder alles anders und noch besser!“



### **Das sagt die Jury – Birgit Gebhardt**

*Ein junges Unternehmen stellt fest, dass die klassischen Strukturen weder für Kunden noch für die Mitarbeiter funktionieren. Alte Strukturen werden konsequent ad acta gelegt: Top-down-Führung, Fachabteilungen, Präsenzzeit. Dafür entstehen neue, die von Transparenz und engem Miteinander geprägt sind.*

## UNSER DANK / IMPRESSUM

Wir danken all unseren Autoren dafür, dass sie ihre Gedanken, ihr Wissen und ihre Erfahrung mit uns teilen und so mithelfen, die Zukunft der Arbeit bunter, menschlicher und einfach besser zu gestalten.

Außerdem danken wir den Bewerbern und Preisträgern des New Work Awards 2016. Die zwölf in diesem E-Book vorgestellten Nominierten wurden von der New Work Award Jury auf die Shortlist der Unternehmen mit den innovativsten Ansätzen für die Zukunft der Arbeitswelt gewählt. Weiterführende Informationen zum New Work Award finden Sie unter [www.newworkaward.de](http://www.newworkaward.de).

Unser besonderer Dank gilt vor allem unserem Chefredakteur und Kurator Ralf Klassen, Marc Aschenberner von CAPTECH.de und seinen Mitarbeitern, Vivica Vogelsang und dem gesamten XING Corporate Marketing Communications Team für den außergewöhnlichen Einsatz und die tatkräftige Unterstützung bei der Erstellung dieses E-Books.



### **XING AG**

Dammtorstraße 30  
20354 Hamburg  
Deutschland  
Tel.: +49 40 419 131-0  
Fax: +49 40 419 131-11  
E-Mail: [newwork@xing.com](mailto:newwork@xing.com)

### **CAPTECH**

#### **CAPTECH**

Hopfensack 19  
20457 Hamburg  
Deutschland  
Tel.: +49 40 3008659-23  
Fax: +49 40 3008659-29  
E-Mail: [marc.aschenberner@captech.de](mailto:marc.aschenberner@captech.de)  
[www.captech.de](http://www.captech.de)



[www.newworkbook.de](http://www.newworkbook.de)

**XING AG**  
**Corporate Communications**  
**Dammtorstraße 30**  
**20354 Hamburg**

[presse@xing.com](mailto:presse@xing.com)