



Drei Berliner Gründerinnen erzählten ZEIT-Online-Redakteur Philip Faigle (links), wie sie mit ihren Start-ups die Arbeitswelt verändern. Anna Kaiser von Tandemploy (re.) bringt Kollegen für Projekte oder Jobsharing zusammen. Das von Jenny von Podewils (2.v.r.) mitgegründete Start-up Leapsome hilft Unternehmen mittels Software bei der Entwicklung einer Feedbackkultur. Und Monika Frech von der Beratung »Dark Horse« unterstützt ihre Kunden dabei, innovativer zu werden. Dass sich vor allem die Kultur in Unternehmen verändern müsse, betonte Professor Benedikt Hackl (Mitte).



Sie sieht ihre Kollegen fast nur bei Video-Calls, und ihr Team arbeitet über 14 Zeitzonen hinweg über die ganze Welt verstreut; Katharina Borchert (links) berichtete ZEIT-Online-Redakteurin Leonie Seifert von ihrem Arbeitsalltag als Chief Open Innovation Officer bei der Mozilla Corporation.

Erst die Arbeit – und zugleich das Vergnügen

Im Wettstreit um die besten Köpfe für die Arbeitswelt der Zukunft müssen Konzerne und Mittelständler kreative Ideen entwickeln. Die ZEIT KONFERENZ Work & Style auf der Bürowelten-Messe ORGATEC in Köln hat an spannenden Beispielen gezeigt, wie Unternehmen mit inspirierenden Office-Welten und einer modernen Unternehmenskultur Top-Mitarbeiter an Bord holen und halten können.

Mobil, flexibel und vernetzt: So sehen die Arbeitsplätze der Zukunft aus. Hierarchien verlieren an Gewicht, interdisziplinäre Teams, die über die ganze Welt verstreut arbeiten, gewinnen zunehmend an Bedeutung. »Immer neue Formen der Zusammenarbeit verlangen ein neues Arbeitsumfeld«, betonte Gerald Böse, Geschäftsführer der Koelnmesse, bei der Eröffnung der ZEIT KONFERENZ Work & Style. Dafür müssten sich Unternehmen von alten Denkstrukturen lösen und die technischen, räumlichen

Tische, sondern dank »Shared Leadership« auch Führungspositionen geteilt. Nach der neuen Rotationspolicy heißt es: alle fünf Jahre den Job wechseln. »Lebenslanges Lernen und Beweglichkeit sind in Zukunft entscheidend«, so Volksen.

Beweglichkeit – die zeichnete Unternehmer Norbert Samhammer schon in den 80er Jahren aus. Er reiste ins Silicon Valley und brachte die dortige Aufbruchstimmung mit in die Oberpfalz. Heute ist die Samhammer AG ein internationaler Dienstleister im Helpdesk Service mit mehr als 500 Mitarbeitern und zeigt, dass die neue Arbeitswelt längst auch im Mittelstand angekommen ist. »Junge Menschen haben ihre eigene Kultur. Die wollen nicht mehr 40 Stunden auf die Rente hinarbeiten«, so Samhammer. Helle, luftige »Wohlfühl-arbeitsplätze« und Homeoffice-Tage gehören bei Samhammer ebenso zur Kultur wie gemeinsame Kochpartys und ein lockerer Umgang. Der Effekt: Die Fluktuation geht gegen null.

es das Größte, für den anderen idiotische«, sagte Ippolito. »Wir suchen nach Räumen, in denen sich Menschen wohlfühlen und produktiv sein können«, so der Architekt.

Gemeinsames Arbeiten im Büro – das ist für Katharina Borchert, Chief Open Innovation Officer bei Mozilla, die Ausnahme. »Wir entwickeln Open-Source-Software mit Leuten weltweit. Das bedeutete für mich von Anfang an offenes und dezentrales Arbeiten«, erzählte Borchert, die es von Deutschland nach San Francisco verschlug. Ihr 50-köpfiges Team ist über die ganze Welt und 14 Zeitzonen verteilt, die Hälfte arbeitet von zu Hause. Das klingt unproduktiv? »Wir haben klare Ziele. Unsere Arbeitsweise und Kommunikation sind einfach anders«, stellte Borchert klar. Statt Meetings gibt es Video Calls, zweimal im Jahr trifft sich das Team eine Woche lang. Für Borchert überwiegen die Vorteile des dezentralen Arbeitens. »Wir haben Vertrauen statt Kontrolle, motivieren, statt Aufsicht zu führen.«

terstützt Unternehmen mittels intelligenter Software bei der Einführung einer Feedback- und Lernkultur. »Command-and-Control-Organisationen stoßen an ihre Grenzen«, erklärte von Podewils ihren Ansatz. Ihre Softwareplattform helfe dabei, Organisationen agiler zu machen.

Wer beim Pferderennen auf einen Außenseiter setzt, kann mit etwas Glück viel gewinnen. »Dark Horse« heißen diese ungeahnten Talente, und so nennt sich auch die Innovationsagentur, die Monika Frech mitgegründet hat. Sie entwickelt New-Work-Konzepte und hilft ihren Kunden dabei, innovativer zu werden. »Innovation ist keine Abteilung, sondern es kommt

Eine Frage der Kultur: Innovation ist keine Abteilung

auf die Haltung und Kultur im Unternehmen an«, so Frech. Firmen, die sich fit für die neue Arbeitswelt machen wollen, dürfen nicht nur auf räumliche Veränderungen setzen. »Wenn Sie nicht in die entsprechende Kultur investieren, dann wird auch der beliebte Tischkicker irgendwann verwaist sein«, so Frech.

Diese Beobachtung bestätigte Professor Benedikt Hackl vom Forschungscluster HR|Impulsgeber auch aus wissenschaftlicher Perspektive. »Raumveränderungen alleine bewirken nichts«, sagte er. Viele Unternehmen ruhen sich darauf aus und seien nicht bereit, auch an der Unternehmenskultur, beispielsweise an flacheren Hierarchien, zu arbeiten.

Nach Auffassung von Jan Rehders, Design Director Nordeuropa beim Büroflächen-Anbieter WeWork, haben viele Unternehmen jedoch schon bei der räumlichen Gestaltung des Arbeitsumfeldes Nachholbedarf. Nach seiner Überzeugung machen Shared-Space-Lösungen das traditionelle Headquarter zum Auslaufmodell. »Unternehmen sollten bei den Mitarbeitern das Gefühl erzeugen, nicht nur bei der Arbeit zu sein, sondern an einem Ort, an dem sie sich wohlfühlen können«, so Rehders.

Am Ende waren sich Sprecher und Besucher der ZEIT KONFERENZ einig: Wer freundliche Räume und ein entsprechendes Betriebsklima bieten kann, ist bei der Talentsuche in Zukunft klar im Vorteil.

In einer Stunde zur neuen Firma

Rauchende Männer, die um einen Holztisch sitzen und an einer Geschäftsidee feilen: So mag eine Unternehmensgründung vor hundert Jahren ausgesehen haben. Heute braucht es dafür einen Moderator, ein agiles Team vor dem Rechner, schnelles Internet und eine Stunde Zeit. Fertig ist die neue Firma.

Ankit Walani von der Innovationsberatung IdeaFoster aus Barcelona machte in seiner kurzweiligen »Fast Innovation Session« vor, wie die Digitalisierung selbst Gründungen revolutioniert. Ein Punktesammelsystem für die Gäste von Nachtclubs schwebte einem Konferenzteilnehmer als Geschäftsidee vor. Und nur eine Stunde später hätte das neu entwickelte Unternehmen »theroadmaptonight« auch im echten Leben an den Start gehen können.

Einfach ausprobieren und Fehler riskieren: Das ist auch die Devise von Daniel Schütt, der mit

der E-Learning-Plattform masterplan.com Mitarbeiter fit für die Digitalisierung macht. Nach seiner Überzeugung kann jede Firma zum digitalen Unternehmen werden. Einzige Voraussetzung: Der Prozess müsse von innen, beim einzelnen Mitarbeiter beginnen. Und Experimente sollten erlaubt sein. »Wir brauchen in Unternehmen eine neue Fehlerkultur. Die Führung muss offen für permanenten Wandel sein«, so Schütt.

Zu mehr Nachdenken über digitale Geschäftsmodelle rief auch der Geschäftsführer der Digitalagentur Torben, Lucie und die gelbe Gefahr, Christoph Bornschein, auf. »Die Automatisierung von Prozessen wird nicht ausreichen, um wettbewerbsfähig zu bleiben«, warnte er. Laut Bornschein müssen sich mit den digitalen Business-Modellen auch die Organisationen verändern. »Command and Control« – dieser Managementstil funktioniert nicht mehr.



»Immer neue Formen der Zusammenarbeit verlangen ein neues Arbeitsumfeld«, betonte der Geschäftsführer der Koelnmesse, Gerald Böse.



Für die Arbeitsdirektorin der Lufthansa, Bettina Volksen, sind lebenslanges Lernen und Beweglichkeit in Zukunft entscheidend.



Wie sehen Wohlfühl-arbeitsplätze aus, und was ist überhaupt die »neue Arbeitswelt?« Einen spannenden Schlagabtausch lieferten sich der Gründer und Inhaber des IT-Dienstleisters Samhammer AG, Norbert Samhammer (links), und der Architekt Peter Ippolito von der Stuttgarter Ippolito Fleitz Group im Gespräch mit der n-tv-Moderatorin Isabelle Körner.

und kulturellen Voraussetzungen schaffen.

Ein Kraftakt, den etwa die Lufthansa AG bereits erfolgreich in Angriff genommen hat. »Man muss die Anforderungen der nachkommenden Generation verstehen, um sie anziehen und binden zu können«, erklärte Arbeitsdirektorin Bettina Volksen ihre Strategie, den Luftfahrtkonzern fit für neue Arbeitswelten zu machen. Dazu hat die Lufthansa sowohl die Arbeitsmethoden als auch die Büroflächen auf links gekrempelt. Für ein Traineeprogramm etwa bewirbt man sich nur noch per Video. Chancen haben nur Bewerber, die die Lufthansa verändern wollen. Auch in der Führungsetage weht der Wind des Wandels: Statt im eigenen Büro sitzen die Manager nun »mit-tendr«. Und es werden nicht nur

Einer, der moderne Arbeitswelten gestaltet, ist der Architekt Peter Ippolito, Mitgründer des Stuttgarter Designstudios Ippolito Fleitz Group. Er verspürt bei vielen Mittelständlern den Wunsch, sich zu verändern. Dabei werde aber die Unternehmenskultur oft zu wenig

Männer im Bällebad findet nicht jeder witzig

reflektiert. »Sie müssen zuerst das Unternehmen und seine Werte, Entscheidungskulturen und Kommunikation verstehen«, so Ippolito. Wenn der Seniorchef widerwillig eingestehet, dass er einer neuen Generation von Mitarbeitern gerecht werden muss, komme es nicht selten zu »Überenthusiasmus.« Da wird Arbeit fast infantilisiert. Männer im Bällebad – für den einen ist

Arbeiten im Netzwerk im digitalen Zeitalter – das ist auch das Thema von Anna Kaiser. Als eine von drei Berliner Gründerinnen berichtete sie, wie sie mit ihrem Start-up Tandemploy die Arbeitswelt verändert. Seit 2014 teilt sie sich die Geschäftsführung mit einer Kollegin – und lebt damit ihre eigene Geschäftsidee. Tandemploy entwickelt Software, die Unternehmen hilft, Organisations- und Arbeitsstrukturen zu flexibilisieren. »Manche nennen unser Konzept »Business-Tinder«; ich sage »Kollegen-Matching«,« erzählte Kaiser, die bei ihren Kunden Kollegen für Mentoring, Projekte, Jobrotation, Jobsharing oder Co-Leadership zusammenbringt.

Auf die Modernisierung der Unternehmenskultur zielt auch das Start-up Leapsome, das Jenny von Podewils mitgegründet hat. Es un-

ORGATEC – Leitmesse für moderne Arbeitswelten

Internationaler, emotionaler, kreativer: Die ORGATEC 2018 in Köln hat sich von einer reinen Produktschau in ein themenorientiertes Business-Event verwandelt. Auf der internationalen Leitmesse für moderne Arbeitswelten präsentierten 753 Aussteller aus 39 Ländern Produkte, Trends und visionäre Konzepte für die ganze Welt der Arbeit. Beherrschendes Thema waren die Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf die Arbeitskultur. Mehr als 63.000 Fachbesucher aus 142 Ländern informierten sich über individuelle, flexible und vernetzte Lösungen für zeitgemäße Arbeitsplätze. Neben neuem Design für die Einrichtung wurden Lösungen für Böden, Beleuchtung, Akustik und Medientechnik gezeigt. Viele Aussteller hatten auch die Themen Gesundheitsförderung und Ergonomie im Blick. Die nächste ORGATEC findet vom 27. bis 31. Oktober 2020 in Köln statt. Mehr unter www.orgatec.de

Veranstalter:

CONVENT.de
EIN UNTERNEHMEN DER ZEIT VERLAGSGRUPPE

In Zusammenarbeit mit:

ORGATEC

iba
INNOVATIONSPROGRAMM
FÜR DIE ARBEITSWELT