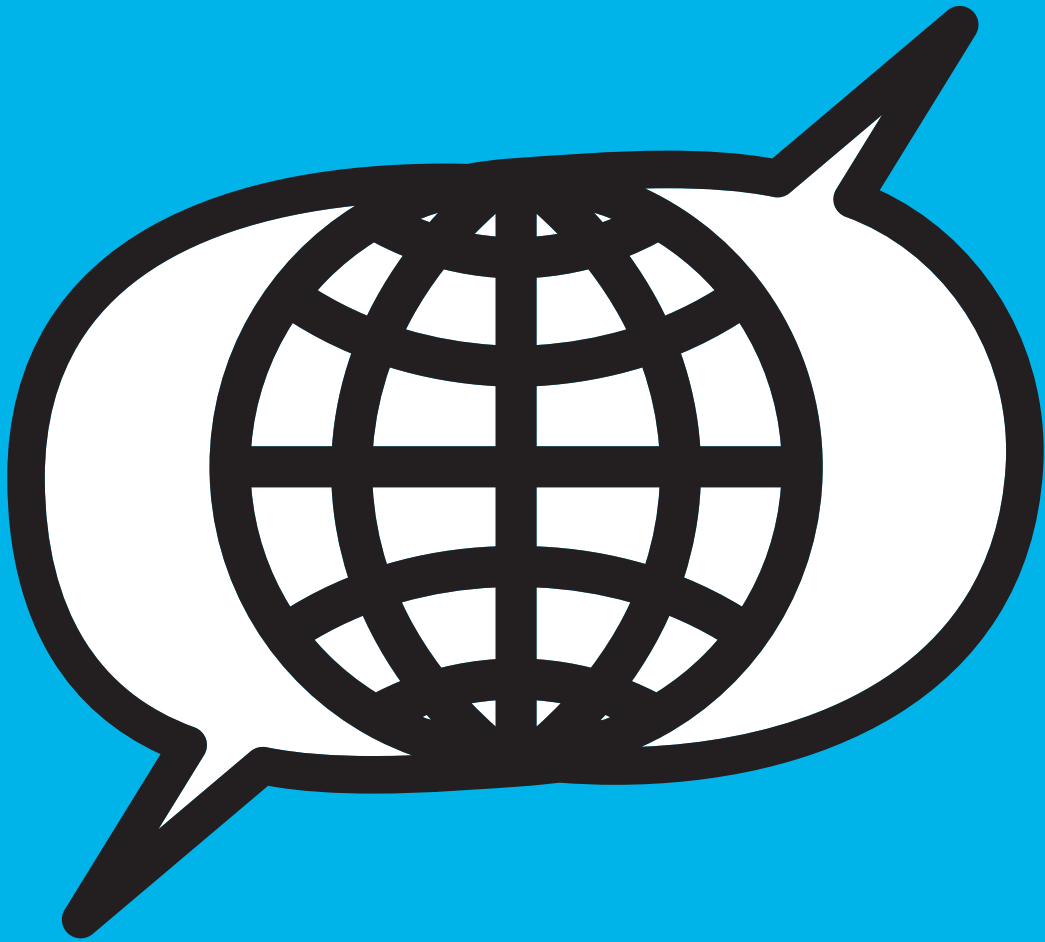


# NEW WORK ORDER



**TREND**<sup>®</sup>  
BÜRO

**BIRGIT GEBHARDT**  
Trend Consulting



**iba**

INDUSTRIEVERBAND  
BÜRO UND ARBEITSWELT



# NEW WORK ORDER

SPIELT GANZ UNBESCHIEDEN MIT DEM BEGRIFF DER NEUEN WELTORDNUNG, DENN DER AKTUELLE STRUKTURWANDEL VON DER INDUSTRIE- IN DIE NETZWERK-ÖKONOMIE ERFORDERT AUF UNTERNEHMENSSEITE EINE NEUORDNUNG DER GESAMTEN ORGANISATION.

**E**s wird Zeit für eine neue Kultur der Arbeit. Die Produktion von Wissen erfolgt nach anderen Regeln als die von Industriegütern. Um in der Informationsgesellschaft die Verheißung von der sprudelnden Open Source zu erleben, müssen wir den Gleichschritt der Industriekultur verlassen und Arbeitsorganisation neu denken.

Die Impulse für eine NEW WORK ORDER kommen von vielen Seiten. Der globale Wettbewerb verlangt nach einer vernetzten Kollaboration, über Zeit- und Kulturgrenzen hinweg. Der Arbeitsmarkt verlangt nach Flexibilität und Fachkräften. Der Innovationsdruck verlangt nach Lösungen, um Wissen innerbetrieblich besser zu verteilen und Innovationsprozesse flexibler zu strukturieren.

Doch der drängendste Impuls für eine NEW WORK ORDER ist die dynamische Vernetzung über soziale Medien, die den Informationsaustausch beschleunigt und Menschen inhaltsgetrieben zusammenführt. Daher befassten sich die Autoren mit der Frage, welche Auswirkungen die nächste große Welle der digitalen Beschleunigung von Wissen und Kommunikation für den Arbeitsplatz haben wird.

Eine junge, medienaffine Generation praktiziert bereits genau die soziale Vernetzung, die in ihrer Anlage alle Forderungen nach Flexibilität, Wissensweitergabe, Expertentum und Zusammenarbeit in sich trägt. Ein sozial motiviertes Networking, das bereits den Alltag beschleunigt, das Individuum zur Selbstorganisation erzogen, Bürgern mehr Mitsprache und Konsumenten mehr Autorität verliehen hat. Und das sich nun anschiekt, die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze der Bürowelt samt ihrer Anlage und Ausgestaltung zu hinterfragen.

Aufgabe der NEW WORK ORDER ist die transparente Verknüpfung von Wissen mit Personen, über Abteilungs- Unternehmens- und sogar Arbeitskontexte hinweg. Das Ziel ist eine neue Kultur der transparenten Kollaboration. Mit intrinsischer Motivation der Mitarbeiter und konsensualer Führung. Mit einer gemeinsamen Verantwortung und Wertvorstellung.

Leider ist der Weg in die NEW WORK ORDER weder einfach noch allgemeingültig. Und vielfach verläuft er entgegen geltender Auffassung von Arbeit und wie sie zu verrichten sei. Doch es ist aufmunternd zu sehen, dass sich erste Unternehmen der NEW WORK ORDER annehmen.

Daher legt diese Studie ihren Schwerpunkt auf den Bericht ihrer Erfahrungen, Hürden und Erfolge. Das Share & Win-Prinzip der neuen Arbeitskultur ist auch unser Antrieb, Wissen zu teilen.

## DIE AUTOREN



**Birgit Gebhardt**  
*Director, Trendbüro*

Birgit Gebhardt war von 2001 bis September 2012 für Trendbüro tätig, davon zuletzt fünf Jahre als Geschäftsführerin. Als Beraterin und Trendexpertin bleibt sie dem Unternehmen auch weiterhin sozial vernetzt verbunden.



**Florian Häupl**  
*Senior Trend Consultant, Trendbüro*

Der diplomierte Volkswirt ist seit 2009 für Trendbüro tätig. Als Senior Trend Consultant widmet er sich in Trendstudien und Beratungsprojekten den Einflüssen der Netzwerkökonomie auf unsere Arbeits- und Lebenswelt.

# AUFBRUCH

WIE VERÄNDERT SICH BÜROARBEIT? WAS SIND DIE ZENTRALEN TREIBER? WIE VERÄNDERT SICH KOOPERATION? WELCHEN EINFLUSS HABEN DIGITALE KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN? WAS BINDET FACHKRÄFTE AN IHREN ARBEITGEBER? UND WIE VERÄNDERN SICH DIE ANFORDERUNGEN AN DEN ARBEITSORT „BÜRO“?

**D**iese Fragen standen am Anfang einer Zusammenarbeit des Trendbüros und der Büroeinrichtungsbranche, vertreten durch den bso Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e. V. und die internationale Leitmesse für Büro & Objekt, ORGATEC. Unser gemeinsamer Blick richtete sich dabei ganz bewusst nicht auf eine ferne Zukunft, sondern auf Prozesse, die bereits begonnen haben, die Arbeitswelt zu verändern.

Anhand zahlreicher Einzelinterviews, Workshops, einer quantitativen Befragung sowie begleitenden Sekundärforschungen haben die Experten des Trendbüros Daten gesammelt, verdichtet, mit Beispielen aus der Praxis kombiniert und das Ganze zu einer Dokumentation des Aufbruchs zusammengefasst.

## DER WANDEL HAT VIELE FACETTEN

Die vorliegende Publikation beschreibt zunächst die wichtigsten Triebkräfte einer NEW WORK ORDER. Sie zeigt auf, wie und vor allem mit welchen Konsequenzen die Abteilungs- und Unternehmensgrenzen durchlässiger werden. Und sie wirft einen Blick auf die Erwartungen der „Digital Natives“, jene begehrten, hochqualifizierten Nachwuchskräfte, die mit neuen Kommunikationsgewohnheiten in die Unternehmen drängen. Diese neue Arbeitnehmergeneration praktiziert längst im Privaten, was Unternehmen in Zeiten der Wissensarbeit erst noch lernen müssen: Vernetzung.

Im mittleren Teil dieser Dokumentation beschreiben die Autoren, wie sich digitale Dialoginstrumente, die Social Software, für die interne Kommunikation in den Unternehmen und für die Steuerung von Projekten nutzen lässt. Beispiele aus der Praxis verdeutlichen, wie unterschiedlich die Erwartungen derjenigen sind, die schon heute mit solchen Technologien experimentieren. Beschrieben wird zudem, mit welchen Hemmnissen die Anwendung dieser Instrumente verbunden sein kann.

## DIE INITIATOREN



**Hendrik Hund**  
*Vorsitzender, bso Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e. V.*

**>>** Unternehmertum heißt heute auch Verantwortung zu zeigen im Umgang mit neuen Arbeits- und Kommunikationsformen. Voraussetzung dafür ist es, die Entwicklung zu kennen und zu verstehen



**Thomas Jünger**  
*Geschäftsführer, bso Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e. V.*

**>>** Die Anwendung neuer Kommunikationsinstrumente und die Neugestaltung des Arbeitsortes „Büro“ sind zwei Seiten einer Medaille. Beide Male geht es darum, optimale Voraussetzungen für ein vernetztes Arbeiten zu schaffen.

## WIR ERLEBEN AUCH EINEN KULTURWANDEL

Wie schnell sich der Veränderungsprozess vollzieht und welche konkreten Ausprägungen Wissensarbeit in Zukunft annehmen wird, lässt sich derzeit nur vermuten. Selbst eine Bewertung der beschriebenen Entwicklungen würde den Rahmen dieser Dokumentation sprengen. Zwei Erkenntnisse sind dennoch sicher: Jedes Unternehmen wird künftig seinen eigenen Weg finden müssen und gemeinsame Werte werden dabei eine gewichtige Rolle spielen.

Der dritte Teil dieser Dokumentation widmet sich dem Arbeitsort Büro. Die Unterstützung einer effizienten Kommunikation, die Steigerung der Attraktivität für potenzielle neue Mitarbeiter und die Sicherung von Flexibilität für künftige Veränderungen sind derzeit die meistgenannten Wünsche bei der Neugestaltung des Arbeitsumfeldes. Diese Zielsetzungen fügen sich nahtlos in eine NEW WORK ORDER ein. Und doch muss die Frage gestellt werden, welche Funktion das Büro in Zeiten digitaler Vernetzung künftig haben wird.

Interessanterweise investieren gerade diejenigen Unternehmen, die sich besonders intensiv mit neuen Kommunikationstechnologien auseinandersetzen, in die Neugestaltung ihrer Büroräume. Das sozial Verbindende des gemeinsamen Ortes steht dabei meist im Vordergrund. Ein genauer Blick auf die Korrelationen zwischen digitalen Medien und den Veränderungen der Räumlichkeiten lässt aber auch funktionale Zusammenhänge erkennen. Diese werden unter dem Titel „der emotionale Switch in den Arbeitsmodus“ beschrieben. An das Ende dieser Publikation haben die Autoren des Trendbüros drei komprimierte Szenarien gestellt, in denen sie die zuvor beschriebenen gesellschaftlichen und technischen Entwicklungen zu fiktiven Unternehmensstrategien verweben.

Wir würden uns freuen, wenn die Leser dieser Dokumentation des Wandels von unserer Kooperation mit dem Trendbüro profitieren und auf den folgenden Seiten wertvolle Anregungen für ihre eigene Arbeit gewinnen würden.

## DER AUFBRUCH IN EINE NEUE ARBEITSKULTUR HAT SCHON LÄNGST BEGONNEN. DIESEN PROZESS WOLLEN WIR AKTIV BEGLEITEN



**Katharina C. Hamma**  
*Geschäftsführerin, Koelnmesse GmbH*

**>>** Im Rahmen der ORGATEC können wir beobachten, wie sich Büroeinrichtungen verändern, von rein funktionalen Arbeitsstationen zu multioptionalen Landschaften mit hoher gestalterischer Qualität.



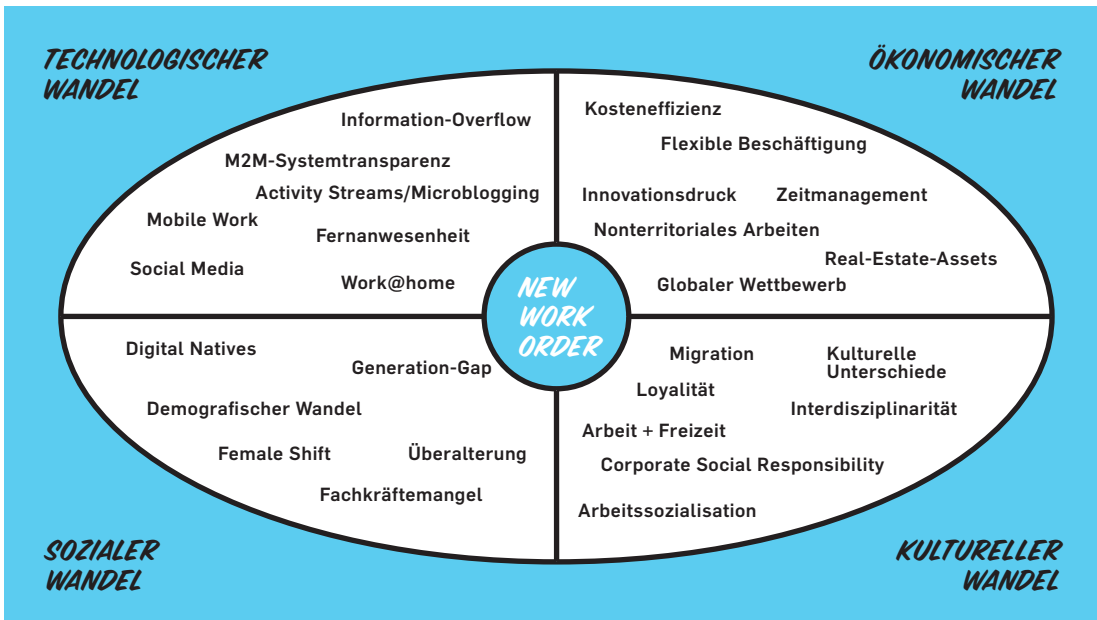
**Dr. Bernhard Kallup**  
*stv. Vorsitzender, bso Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e. V.*

**>>** Prototypische Konzepte haben ausgedient. Deshalb setzt Einrichtungsberatung heute an der Erfassung von Strukturen und Prozessen an und öffnet den Horizont für weitere Veränderungen.

# DIE TREIBER DER NEW WORK ORDER

OB WIRTSCHAFT, TECHNOLOGIE ODER GESELLSCHAFT, DER DRANG NACH EINER NEUEN ARBEITSKULTUR KOMMT AUS ALLEN RICHTUNGEN

**D**ie Arbeitswelt befindet sich im Umbruch: Arbeit ist heute globaler, vernetzter, mobiler und wissensintensiver als noch vor wenigen Dekaden. Daten, Informationen und das daraus destillierbare Vorsprungswissen bestimmen die Wirtschaft von morgen. Die transformative Kraft des Internets verändert unsere Gesellschaft von Grund auf. Soziale Netzwerke verbinden Menschen auf globaler Ebene. Niemals zuvor war es einfacher, unabhängig von Ort und Zeit mit gleich gesinnten Personen in Kontakt zu treten und zusammenzuarbeiten. Fluide Netzwerke ersetzen rigide Hierarchien als das Organisationsprinzip unserer Zeit. Wir befinden uns im Übergang von einer Industrie- zu einer Netzwerkökonomie mit neuen Regeln, neuen Akteuren und neuen Erlösmodellen. Über das Internet lassen sich von Ideenfindung über Finanzierung bis zum Vertrieb Tätigkeiten abseits klassischer Wertschöpfungsketten organisieren. Traditionelle Rollenverteilungen werden infrage gestellt. „Prosumenten“ lassen die Grenze zwischen Konsumenten und Produzenten verschwimmen. Sie verlangen nach aktiver Teilnahme im Innovationsprozess. Vernetzung und Zusammenarbeit sind die Schlüssel zum Erfolg in der Netzwerkökonomie. Der Aufbau von Beziehungen zum Kunden wird wichtiger als der reine Abverkauf von Produkten.



*Treiber für Trends*  
**Die vier Treiber des Wandels**

Trends sind Anpassungsstrategien an veränderte Umfeldbedingungen. In der Erkennung von Trends spielen die vier Ausprägungsfelder des Wandels eine entscheidende Rolle. Technologisch bieten Innovationen neuen Entwicklungsvorsprung; ökonomisch drängen sich neue Notwendigkeiten auf, die für die gesellschaftliche Befindlichkeit im sozialen und kulturellen Kontext entweder neue Chancen oder Risiken bedeuten.

# DRÄNGENDE TRIEBKRÄFTE

*Sie kommen keineswegs allein aus der IT oder den Kommunikationsabteilungen. Die treibenden Kräfte sind zum einen Megatrends, die langsam, aber stetig an Relevanz gewinnen, wie z. B. der demografische Wandel, die zunehmende Mobilität oder die digitale Vernetzung. Zum anderen pushen erste Auswirkungen, wie der Fachkräftemangel oder Defizite im Arbeitsalltag einer von Dynamik und Kreativität getriebenen Wissensgesellschaft, den Trend zur NEW WORK ORDER.*



Prof. Norbert Bolz  
Medienphilosoph,  
TU Berlin

**Es gibt keine Kunden mehr; jeder ist Prosumer** („co-create with the customer“). Es gibt kein Publikum mehr; jeder ist Autor (Bürgerreporter). Es gibt keine Wähler mehr; jeder ist Netzbürger (Netizen). Wo früher Organisationen und Repräsentationen das gesellschaftliche Leben ordneten, leben wir heute in der fröhlichen Anarchie der Netzwerke.

## Demografischer Wandel

Bis 2060 verändert sich die Erwerbsstruktur signifikant. Die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter wird in Deutschland von 39,73 Mio. im Jahr 2010 auf 34,23 Mio. im Jahr 2060 sinken. Der Anteil der 55- bis 67-Jährigen steigt als Folge der Überalterung von 22,79 % (2010) auf 28,57 % (2060). Den größten Rückgang verzeichnet die Gruppe der 45- bis 55-Jährigen (2010: 25,98 %, 2060: 22,06 %). Die Gruppen der 25- bis 35-Jährigen und 35- bis 45-Jährigen bleiben prozentual nahezu unverändert. Die Gruppe der 25- bis 30-Jährigen schrumpft von 9,66 % auf 8,44 % (Destatis 2009)

## TECHNOLOGISCH ZÄHLT TRANSPARENZ

**DIE GLOBALE VERNETZUNG** beschleunigt den Wettbewerb, erfordert mehr Datengenerierung und automatisierte Datenverarbeitung.

**DIE EXPANSION DER KOMMUNIKATIONSMEDIEN**, ihre einfachere Bedienbarkeit und die zunehmende Internetverfügbarkeit ermöglichen leichteren Informationszugang. Wissensweitergabe und Wertschöpfungsketten werden dynamischer.

**SOCIAL NETWORKING ERSETZT E-MAIL:**

Digital Natives kommunizieren längst über soziale Plattformen wie Facebook. Das entlastet den E-Mail-Traffic und bewirkt eine Zunahme informeller Kommunikation im Geschäftsalltag.

**MITARBEITERKOMMUNIKATION** über soziale Medien, mittels einfachen Microbloggings und nachvollziehbarer Activity-Streams, sichert Prozesstransparenz für eine effizientere Kollaboration.

**INFORMATIONSTRANSparenZ** zur Teilung von Wissen und Vermeidung von Doppelarbeit wird zum wichtigen Faktor in der Wissensgesellschaft.

## ÖKONOMISCH ZÄHLT EFFIZIENZ

**DER KOSTENDRUCK** auf den internationalen Märkten wird durch Schuldenkrise und digitale Produktionsstandards steigen.

**STANDORTE:** Über sie wird anhand von Markt- und Manpower-Volumina entschieden. Schrumpfende Nachfrage im In- und Umland, fehlende motivierte Fachkräfte und auflagenintensive Kreditvergaben erschweren Unternehmen das Geschäft in Europa.

**LOKALE EIGENARTEN** laufen Gefahr, unter Effizienzgesichtspunkten negiert und durch Headquarter-Standards ersetzt zu werden. Ihre Vorzüge bedürfen einer genaueren Benennung (und Bezifferung).

**RESSOURCEN** können dank Vernetzung und Kollaboration gespart werden. Die Zunahme der abteilungs- oder standortübergreifenden Projektarbeit verweist auf die höhere Flexibilität.

**SHAREHOLDER-INTERESSEN** drängen in unsicheren Zeiten deutlicher auf die Agenda und erfordern jederzeit abrufbare Zahlen und Erfolgsgeschichten.

**DIE INTEGRATION** und Stimulation aller Beteiligten zum proaktiven Informationsaustausch ist für den Know-how-Transfer überlebenswichtig.

## SOZIAL ZÄHLT DER DIALOG

**VERÄNDERTE ALTERSSTRUKTUREN**, bedingt durch den demografischen Wandel, lassen die Altersspanne und das Durchschnittsalter in Betrieben ansteigen.

**MOBILE WISSENSARBEITER**, Homeoffice-Worker und Freelancer im Coworking-Space benötigen Tools zur transparenten Teamarbeit und Kollaboration.

**DIE NÄHE**, die das virtuelle Arbeiten bis dato vermissen ließ, erzeugen soziale Medien. Sie sichern auch eine Kommunikationstransparenz, die keinen Beteiligten ausschließt.

**GEMEINSAME INHALTE** und Interessen führen in Zeiten des Fachkräftemangels zu neuen Kontakten und Talenten, intern wie extern.

**ABTEILUNGSGRENZEN** und Unternehmensgrenzen werden durchbrochen. Informelle Kommunikationsweisen überlagern formale Hierarchien.

**BERUFLICHE UND PRIVATE** Interessen überlappen sich, wie auch die Form der Mediennutzung.

**ARBEIT UND FREIZEIT** verschmelzen. Content is king. Selbstvermarktung wird Pflicht.

## KULTURELL ZÄHLEN MOTIVATION UND BINDUNG

**IM FACHKRÄFTEMANGEL** werden junge, qualifizierte Arbeitskräfte zur knappen Ressource. Die Arbeitgebermarke muss sich stärker profilieren.

**DIE IDENTIFIKATION** mit der eigenen Tätigkeit und dem Unternehmen ist für Wissensarbeiter entscheidend. Arbeit soll die Verwirklichung eigener Interessen ermöglichen.

**HETEROGENE TEAMS** hinsichtlich Familienstand, Alter, kulturellem Background und Religion werden zunehmen. Vorurteile bauen sich nur durch Kenntnis und Dialog ab.

**PARTIZIPATION:** Der gesellschaftliche Trend der Mitbestimmung verlangt nach neuen Führungsstilen.

**DIE DIALOGPOTENZIALE** der Unternehmen sind bei Weitem nicht ausgeschöpft. Die externe Kommunikation agiert hier bereits im Kundenkontakt progressiver als die Mitarbeiter intern untereinander.

**SPANNUNGSFELDER** zwischen Alt und Jung, Global und Lokal, Flexibilität und Loyalität, Hierarchie und Netzwerk aufzulösen erfordert mehr Zeit und Energie aufseiten der Personalabteilungen wie auch aufseiten der Mitarbeiter und Führungsfiguren.

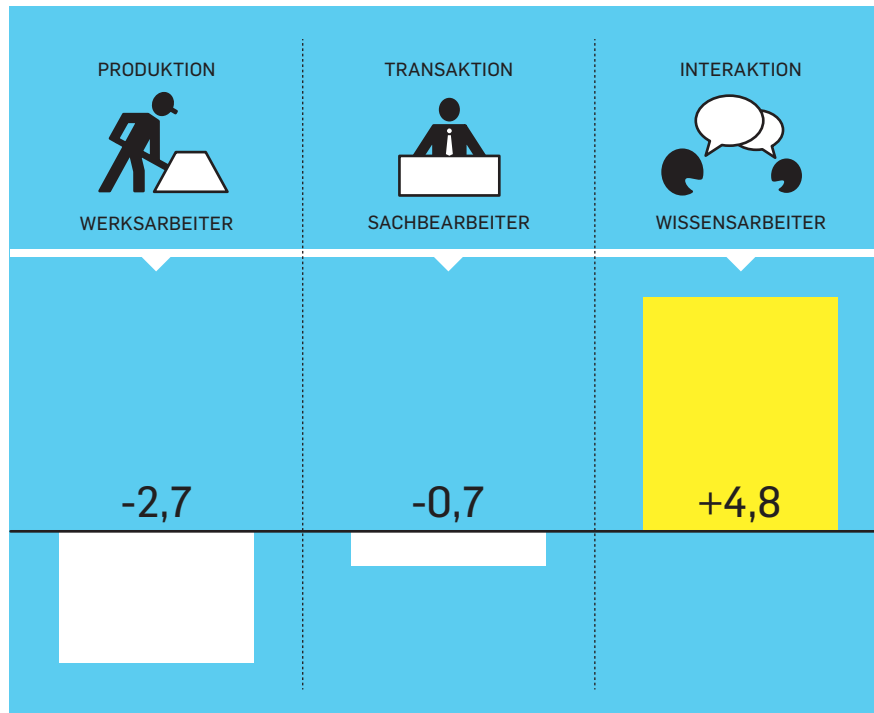
# KOMMUNIKATION WIRD DIE ZENTRALE TÄTIGKEIT DES WISSENSARBEITERS

*Arbeit wird komplexer, muss aber effizienter erfolgen. Das bringt die Kommunikation ins Spiel, die wir als die zentrale Tätigkeit der Wissensarbeiter sehen. Zusammengeschaltetes Wissen sichert Identifikation, Kompetenz und den Vorsprung vor dem Wettbewerber.*

**A**uf dem Weg von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft differenziert McKinsey im März 2012 den Dienstleistungsbereich in Tätigkeiten der „Transaction“ und „Interaction“. Transaction umfasst dabei Tätigkeiten eines Service- oder Sachbearbeiters, die in naher Zukunft dank digitaler Prozesse auch automatisiert erfolgen könnten. Davon grenzt McKinsey interaktive Tätigkeiten ab, die auf zwischenmenschlicher Kommunikation und Kollaboration beruhen. Diese Merkmale kennzeichnen den Wissensarbeiter, von der Krankenschwester bis zum Innovation-Manager. Interaktion und Kommunikation sind ihre zentralen Tätigkeiten (siehe Grafik).

Die starre Einteilung in standardisierte Abläufe entstammt der Industriekultur. In der Wissensgesellschaft zählen Beweglichkeit und gegenseitige Unterstützung. Nicht nur die Forderung nach kreativer Interdisziplinarität führt zu einer heterogeneren Teamstruktur, bei der die Teammitglieder aus unterschiedlichen Disziplinen, Abteilungen, Standorten oder Agenturen kommen.

**Steigender Kommunikationsbedarf**  
87% der befragten Unternehmen geben an, dass in ihrem Unternehmen Kommunikations- und Abstimmungsbedarf zunehmen. (Hays 2011)



*Dienstleistungssektor  
Schaffung neuer  
Arbeitsplätze in den  
USA, 2001–2009*

in Millionen Beschäftigten (McKinsey 2012a)

Obgleich hierzulande der Anteil der industriellen Produktion am Bruttoinlandsprodukt noch immer höher ist als in Großbritannien oder den USA, hat der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft längst eingesetzt.

Und Industriebranchen wie Umwelttechnik, Maschinenbau, Chemie und Kraftfahrzeugbau müssen dem Fachkräftemangel mit gut vernetzten Ressourcen begegnen.



Externe Fachkräfte werden unter anderem mit dem Ziel hinzugezogen, Fachwissen für Projekte aus unterschiedlichen Kontexten zu bündeln.

Kooperation, Offenheit und das Teilen von Ressourcen werden im Zentrum zukünftiger Wertschöpfung stehen.

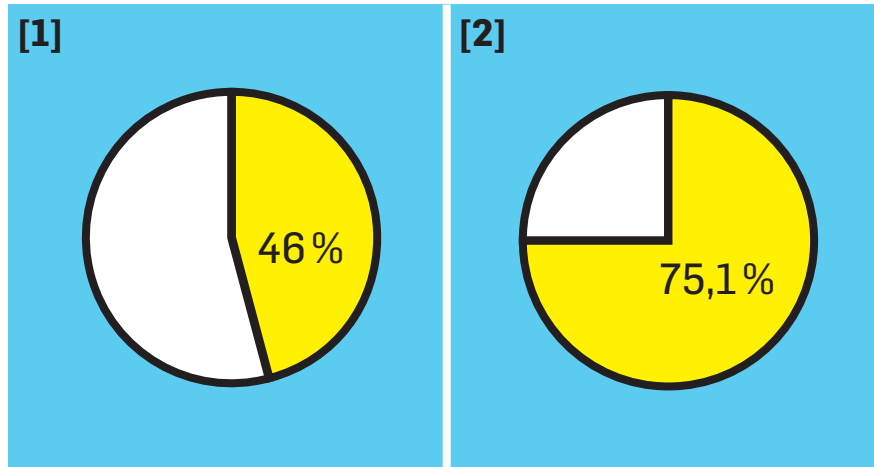
61,1% der vom bso und von Trendbüro 2012 befragten Unternehmen bestätigen, dass Routinetätigkeiten zunehmend durch übergreifende Projektarbeit abgelöst werden. Und sie halten letztere zur internen Wissensweitergabe und Bindung des Wissens ans Unternehmen für fruchtbar.



**Martin Vohla**

Head of Human Resources,  
dmc digital media center

Kommunikation und Vernetzung sind für uns sehr wichtig, weil die Erfüllung der Kundenanforderungen, die an uns herangetragen werden, eine hohe Flexibilität und Innovationskraft verlangen. Diesen können wir nur erfolgreich begegnen, indem wir von den Scheuklappen des reinen Abteilungsdenkens wegkommen, hin zu einer kollaborativen Kultur des Austauschs.



Mehr Austausch  
Bedeutung der  
Kommunikation und  
Projektarbeit

(bso 2012)

[1] Anteil der Kommunikation an der gesamten Arbeitszeit

[2] Anteil der Unternehmen, die angeben, dass der Anteil der Kommunikation an der Büroarbeit gestiegen ist

[3] Anteil der Projektarbeitszeit im Unterschied zur Routinetätigkeit

35% aller in Büros geleisteten Stunden entfallen inzwischen auf die Arbeit an Projekten. Die Hälfte aller Unternehmen stellt dafür stets neue Teams aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen, aus Beratern und Externen zusammen.

[3]

WIE VIEL PROZENT DER GESAMTEN BÜROARBEIT/  
BÜROARBEITSZEIT ENTFALLEN AUF PROJEKTARBEIT UND  
WIE VIEL PROZENT AUF ROUTINETÄTIGKEITEN?

Hochrechnung gesamt	35,0%	64,9%	0,1%
Stichprobe gesamt	34,9%	63,5%	1,6%
bis 50 Büro-MA	31,8%	67,0%	1,2%
51–200 Büro-MA	35,6%	62,2%	2,2%
mehr als 200 Büro-MA	39,6%	59,2%	1,2%

N gesamt = 438  
Büro-MA = Büro-Mitarbeiter

Projektarbeit
  Routinearbeit
  Sonstiges

# DIE ARBEITS- FRONTEN LÖSEN SICH AUF

UNTERNEHMEN SIND GEZWUNGEN, SICH ZU ÖFFNEN,  
VON SICH ZU BERICHTEN UND PROAKTIVEN DIALOG ZU  
IHREN SHARE- UND STAKEHOLDERN ZU SUCHE

**D**er eingeforderte Dialog verlangt das punktuelle, wiederholte oder komplette Durchbrechen von Mauern:

- +++ zwischen Headquarter und Tochtergesellschaften, um von strategischen oder marktpolitischen Entscheidungen schneller zu erfahren und Doppelparbeit im Tagesgeschäft zu vermeiden
- +++ zwischen Abteilungen, die als eigene Profitcenter gegen- statt miteinander arbeiten
- +++ zwischen Einzelbüros, die die Zusammenarbeit territorial und akustisch einschränken
- +++ punktuell zwischen Hierarchiestufen, um die richtigen Köpfe nach inhaltlichen Maßgaben rekrutieren zu können
- +++ zwischen internen Mitarbeitern und externen Partnern (Zulieferern, Experten, Freelancern ...), um Ressourcen bzw. interdisziplinäres oder spezialisiertes Wissen zu binden
- +++ zwischen Unternehmensvertretern, Vertriebsleuten, Agenturen und Händlern, um eine stringente Marken- und Service-Positionierung zu erreichen
- +++ zwischen der Marke und dem Konsumenten, um eine langfristige Bindung aufzubauen

## SOCIAL MEDIA IST NUR DER IMPULS – DER WANDEL BETRIFFT WEIT MEHR ALS DIE KOMMUNIKATIONS- UND IT-ABTEILUNGEN

Auf dem Weg zur NEW WORK ORDER dürfen alte Fehler nicht wiederholt werden: Wissensmanagement und Kommunikation sind keine reinen IT-Projekte. Change-Prozesse müssen ganzheitlich und möglichst unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder angegangen werden. Denn

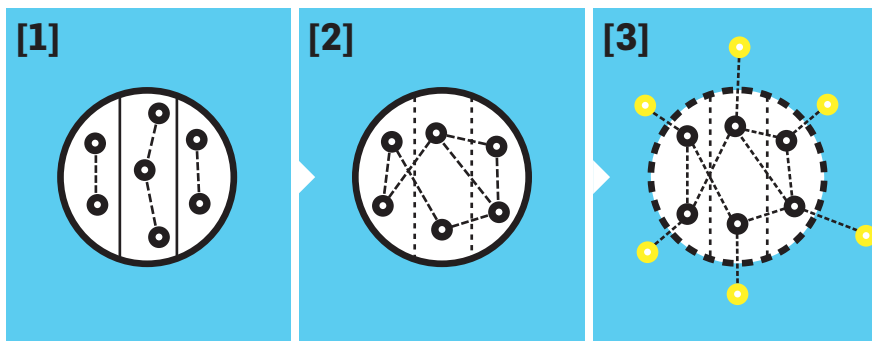


**Dr. Kai Matthiesen**  
*Geschäftsführender  
Partner, Metaplan*

**Im Industriezeitalter** wusste man sich nicht anders zu helfen, als durch eine totale Organisiertheit einen Gleichschritt zu verordnen: Man arbeitete zur gleichen Zeit am gleichen Ort mit klaren Vorgaben von oben. Davon können wir uns heute lösen. Die digitalen und sozialen Medien lassen mehr Autonomie in Bezug auf Zeit, Ort und die Möglichkeit zu, sich in die Organisation einzubringen. Das Organisieren wird offener und bunter, aber auch schwieriger.

*Grafik*  
Auflösung der Unternehmensgrenzen

- Unternehmen
- Mitarbeiter
- Externer
- Vernetzung



[1] Silodenken wird abgelöst durch [2] interne Vernetzung und um [3] externe Vernetzung erweitert

die Initiatoren von NEW WORK-Projekten finden sich häufig in verschiedensten Abteilungen: Sei es in der IT, die eine neue technische Infrastrukturlösung aus dem Bereich der Social Software auf den Weg bringen will, oder in der Personalabteilung, die mit Maßnahmen auf die gestiegenen Anforderungen der flexiblen Lebens- und Arbeitswirklichkeiten ihrer Mitarbeiter reagieren will.



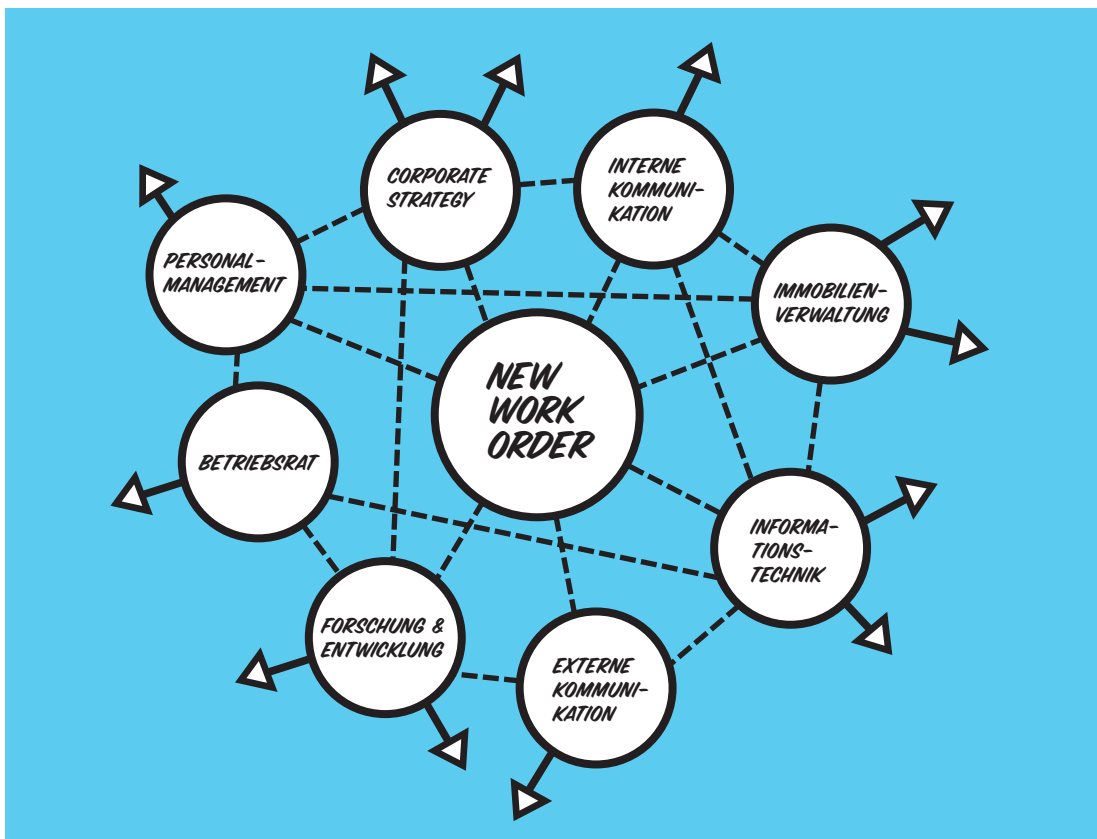
**Stephan Grabmeier**  
Head of Cultural Initiatives,  
Deutsche Telekom AG

### STAKEHOLDER-INTERESSEN

Corporate Strategy	➤	Unternehmensentwicklung
Real Estate	➤	Flächeneffizienz
Interne Kommunikation	➤	Unternehmenskultur
Externe Kommunikation	➤	Kundenkontakt
HR	➤	Mitarbeiterbindung
F&E	➤	Innovation
Betriebsrat	➤	Mitarbeiterinteressen
IT	➤	Technische Infrastruktur

➤➤ Arbeit wird anders verteilt werden. Da, wo wir uns heute noch Redaktionen leisten, die Infos aufbereiten und über Einwegkanäle verteilen, werden Dialoge mit Kunden und Mitarbeitern künftig stärker von Führungskräften oder Produktmanagern direkt zu übernehmen sein.

Der Weg zur NEW WORK ORDER ist nicht vorgegeben. Ebenso wenig gibt es ein universelles Grundrezept, wie sich eine neue Arbeitskultur in einem Unternehmen ausgestalten sollte. Wer die Veränderungen in der Arbeitswelt verstehen und mitgestalten möchte, muss die Interessen und Motive der beteiligten Akteure innerhalb des Unternehmens verstehen.



**Stakeholder im Change-Prozess**  
Die geführten Interviews im Rahmen der Trendstudie haben gezeigt, dass verschiedene Abteilungen aus ganz unterschiedlichen Gründen an einer Optimierung der internen Kommunikation arbeiten. Noch geschieht das vielfach im Kleinen und auf Pilotprojekte beschränkt. Der Roll-out im Change-Prozess muss allerdings ganzheitlich erfolgen und alle Interessen mitnehmen.

# DIE WORKFORCE DER DIGITAL NATIVES

AUFGEWACHSEN IN EINER MULTIOPTIONALEN WELT OHNE GRENZEN, GEWÖHNT AN GLOBALE MOBILITÄT UND EIN HOHES WOHLSTANDSNIVEAU, TECHNOLOGIEAFFIN UND PRAGMATISCH BRINGT EINE NEUE GENERATION NEUE WERTVORSTELLUNGEN IN DIE ARBEITSWELT

**A**pple-Hardware und freier Zugang zu Social Software stehen bei Axel Springer auf der Agenda, um sich auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu machen. Im Fokus stehen die kommunikationsstarken sogenannten Digital Natives, doch die sind in ihrer Kommunikationskompetenz so flexibel wie in ihrer Loyalität zum Arbeitgeber. Ihre Erwerbsbiografien folgen nicht mehr den klassischen Bahnen ihrer Elterngeneration. Der große Konzern mit seinen starren Strukturen lockt weniger als das hippe Start-up. Der Medienkonzern weiß, dass er die gut vernetzten Köpfe nur bekommen kann, wenn Arbeitsausstattung und Kommunikation auf Höhe der journalistischen Web-2.0-Selbstverständlichkeit sind und damit auch den Kommunikationsgewohnheiten der gesamten nachrückenden Arbeitnehmergeneration entsprechen.

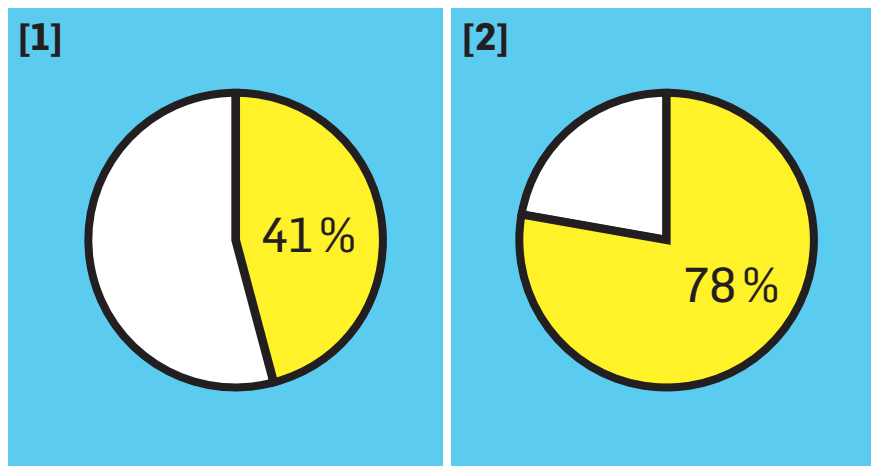
## DER KAMPF UM DIE BESTEN KÖPFE WIRD MIT DEREN MITTEL GEFÜHRT



**Christoph Fellingner**  
Talent Relationship  
Management,  
Beiersdorf AG

Das Teilen von Information ist für die Digital Natives ebenso Alltag wie die Kooperation auf Basis geteilter Werte. Ihr wichtigstes Werkzeug sind die sozialen Netzwerke, in denen sie Gleichgesinnte oder Experten zur Beantwortung ihrer Fragen finden, Wissen und Meinungen austauschen, Termine verabreden und ihre Aktivitäten dokumentieren.

**➤➤ Generation Y – die neue Generation Arbeitnehmer** – ist keine, die in ein Unternehmen kommt und die Kultur ändert. Sie suchen sich vielmehr das Umfeld, das zu ihnen passt. Die Loyalität liegt auch nicht mehr so stark beim Unternehmen, sondern beim Einzelnen, bei seiner Tätigkeit, vielleicht noch beim Team, wenn das Umfeld gut ist.



**Kommunikation in der Arbeitssozialisation**  
72% der Millennials sind der Meinung, dass starke Unterschiede zwischen den Generationen existieren – insbesondere in der Arbeitsweise. (LifeCourse 2012)

**Mentoring-Program**  
33% der unter 30-Jährigen wünschen sich ein Mentoring-Programm. (ebd.)

**Generationenkonflikt**  
38% der Millennials geben an, dass älteren Mitarbeitern oftmals das Verständnis für die jüngere Generation fehlt. (ebd.)

**Millennials Sozialer Wandel**

(PWC 2011)

[1] Anteil der Millennials, die elektronische Kommunikation face to face und Telefon vorziehen

[2] Anteil der Millennials, die sagen, dass sie produktiver arbeiten, wenn sie Zugang zu der Technologie haben, die sie mögen

Firmenintern jedoch zieht die Möglichkeit der privaten Mediennutzung am Arbeitsplatz gewaltige Haftungsrisiken zulasten des Unternehmens nach sich. Hinzu kommt, dass bei der betrieblichen Nutzung der Social Software wesentliche effizienzsteigernde Vorteile, wie etwa die individuelle oder projektteambezogene Leistungsauswertung, gegen noch gängige Arbeitsschutzgesetze oder gültige Richtlinien der Sozialpartner verstößt. Der Betriebsrat der Axel Springer AG sieht für den Medienkonzern jedoch dringenden Handlungsbedarf und testet gerade als Pilot die Potenziale und Risiken einer Social Software. Als ein Vorbild diente die Software Commuote, die ein ähnliches Erscheinungsbild hat wie Facebook und via Microblogging kommuniziert. Die ihr eigenen Wissensmanagement-Funktionen, die Oberfläche und Usability hat Trendbüro bereits 2010 für das eigene Pilotprojekt in Zusammenarbeit mit den Entwicklern optimiert. Die Kommunikationsplattform verbindet heute über 400 Agenturmitarbeiter an 17 Standorten weltweit.

»BEI UNS HÄNGT EIN PLAKAT, DARAUF STEHT: IN ZUKUNFT WIRD ES NUR NOCH ZWEI ARTEN VON UNTERNEHMEN GEBEN: DIE SCHNELLEN ODER DIE TOTEN.«

Hans Voß  
Stv. Gesamtbetriebsrats-  
vorsitzender,  
Axel Springer AG

**Bring your own device**  
71% der Studenten erwarten, bei der Arbeit die gleichen Kommunikationstools nutzen zu können wie zu Hause. (Damovo 2010)

**Hardware am Arbeitsplatz**  
81% der Studenten finden neueste Hardware am Arbeitsplatz wichtig oder sehr wichtig. (ebd.)

**Facebook ohne Firewall**  
44% der Studenten wollen während der Arbeit nicht auf den Gebrauch von Facebook verzichten. (ebd.)

**Das Netz kennt kein intern/extern**  
78% der Studenten glauben, dass man über das Internet besser netzwerken kann. (ebd.)



Social Software „we“  
Mitarbeiterkommunikation im Flow

Die Abbildung zeigt einen Screenshot-Ausschnitt aus dem digital erfassten Informationsfluss des Trendbüros. Was bei Facebook unter „Was machst du gerade?“ gepostet wird und anderen als Inspiration oder Unterhaltung dient, dokumentiert im Arbeitsleben verschlagwortete Informationen und bildet Wissensquellen und Themenführer ab. Spezifischere Projektarbeit samt Dokumentation der Arbeitsschritte findet in „Workspaces“ unter den freigeschalteten Projektarbeitern statt.

\*1 **Digital Natives / Generation Y**: bezeichnet typischerweise die zwischen 1980 und 2000 Geborenen, die als erster Jahrgang mit digitalen Medien aufgewachsen sind und die Kommunikation über soziale Medien als Selbstverständlichkeit betrachten. +++ \*2 **Social Software**: Der Einsatz von Social-Software-Anwendungen ermöglicht es, die Prinzipien der Social-Media-Kommunikation in den Unternehmenskontext zu übertragen. Populäre Anwendungen sind: +++ \*3 **Weblogs / Blogs**: Das sind Webseiten, auf denen regelmäßig überwiegend Textbeiträge sowie Bilder und Videos publiziert werden. Sie sprechen für den Absender, für den der Blog zwischen öffentlichem Tagebuch und Mitteilungssprachrohr variiert. +++ \*4 **Microblogs**: eine Kurzform der Blogs, in denen vor allem aktuelle Meldungen kommuniziert werden, die sich durch die Kürze der Information auszeichnen. Die Informationen werden dann in einem Activity-Stream (s. u.) gebündelt. +++ \*5 **Activity-Stream**: bildet Tätigkeiten in einem chronologischen Verlauf von Einträgen ab. Eignet sich als Kollaborationsplattform für flexible oder lokal unabhängige Projektarbeit. +++ \*6 **Wikis**: bezeichnen eine gemeinschaftlich erzeugte Wissenssammlung. Wikis verfolgen im Vergleich zu Blogs eine andere Zielsetzung: Mehrere Nutzer erarbeiten in einem Wiki bestimmte Themen, indem das Fachwissen direkt auf der Website gemeinsam erstellt und bearbeitet wird. +++ \*7 **Social-Networking-Services** ermöglichen ihren Nutzern die Darstellung der eigenen Person bspw. in Form eines Profils sowie die Vernetzung mit anderen Nutzern und die Verwaltung der Kontakte im Netzwerk.

»DIGITAL NATIVES SIND DIE HELDEN DES STRUKTURWANDELS. WER SIE VERSTEHT, VERSTEHT DIE ARBEITSWELT VON MORGEN.«

Prof. Peter Wippemann  
Gründer Trendbüro

# AXEL SPRINGER AG PILOTPROJEKT MIT BETRIEBSRAT

*Bei Axel Springer weiß man um die Bedeutung der sozialen Medien. Entsprechend offensiv gestaltet sich die Einführung einer innerbetrieblichen Social Software: Von Anfang an ist der Betriebsrat Begleiter und Nutzer des Pilotprojekts. Denn auch er sieht im transparenten Austausch eine Verbesserung seiner Kommunikation.*



**Hans Voß**  
Stv. Gesamtbetriebsratsvorsitzender,  
Axel Springer AG

**➤➤ Jetzt können künftige Selbstverständlichkeiten noch geformt werden.** Das Thema Social Software fordert von uns als Betriebsrat eine große Offenheit. Wir müssen Berührungspunkte überwinden und uns Veränderungen gegenüber öffnen. Durch die Einbindung in die Pilotierung haben wir die Möglichkeit, die Weiterentwicklung aus unseren eigenen Erfahrungen heraus mitzugestalten. Wichtig ist doch, dass wir als Betriebsrat wissen, wober wir entscheiden.

## KURZPORTRÄT

- +++ Deutschlands größter Zeitungsverlag und führendes Medienunternehmen in Europa
- +++ Gegründet 1946 von Axel Springer
- +++ 12.800 Mitarbeiter erwirtschafteten 2011 einen Gesamtumsatz von 3,2 Mrd. Euro
- +++ Mit 230 Printtiteln und 160 Online-Angeboten ist Axel Springer in 34 Ländern aktiv

## HINTERGRUND

Axel Springer startet die Pilotierung einer neuen Kollaborationsplattform. Hintergrund ist eine Neupositionierung als attraktiver Arbeitgeber und die Umsetzung einer Arbeitskultur 2.0. Als Medienhaus möchte sich Axel Springer auch intern den neuen Medien verpflichten. Die Pilotierung der Kommunikations- und Kollaborationsplattform bezieht dabei den Betriebsrat von vornherein mit ein.

## ZIELSETZUNG

**EFFIZIENZ:** durch kanalisierte Kommunikation  
**STRINGENZ:** Vermeidung von Redundanzen  
**VERTEILUNG:** Auflösung der Informationsflut  
**POSITIONIERUNG:** als „coolest workplace on earth“  
**VERBINDUNG:** Enge, übergreifende Zusammenarbeit

## ERGEBNIS

**GEMEINSAMES ENGAGEMENT:** Schaffung optimaler Projektrahmenbedingungen durch Involvierung der Key-Stakeholder

## ROLL-OUT

Zunächst ist eine sukzessive Einführung des Tools in Pilotabteilungen (HR, Betriebsrat, IT, interne Kommunikation) geplant. Dabei sollen die Mitarbei-

ter den Nutzen selbst begreifen, das Tool verinnerlichen und akzeptieren, bevor weitere Neuerungen hinzukommen. Die Umstellung geschieht dabei langsam – eine Überforderung der Mitarbeiter gilt es zu vermeiden.

In die Social Software (Sharepoint) sollen Web-2.0-Elemente integriert werden, die die Zusammenarbeit erleichtern. Die wichtigsten Stakeholder sind von Anbeginn an in den Change-Prozess involviert.

## HÜRDEN

**LEISTUNGSBEMESSUNG:** Das Tool darf keine Leistungserfassung ermöglichen und nicht für arbeitsrechtliche Maßnahmen verwendet werden.

**WORK-LIFE-BALANCE:** Eine Umstellung der Kommunikationsformen darf nicht auf Kosten der Freizeit der Mitarbeiter gehen.

## ROLLE DES BETRIEBSRATS

Der Betriebsrat wurde ganz bewusst in die Pilotphase einbezogen. Die Auseinandersetzung mit dem neuen Tool soll Vorbehalte und Unsicherheiten abbauen. Die Vorteile selbst zu erkennen führt zu einer größeren Bereitschaft, weitere Schritte zu gehen. Der Betriebsrat möchte die Chance nutzen, die neuen Medien-Modalitäten selbst mitzugestalten, anstatt später fremde Richtlinien übernehmen zu müssen.

Zudem hat der Betriebsrat so die Möglichkeit, Bedenken bereits in der Pilotphase zu äußern, eigene Ideen einzubringen und das Tool weiterzuentwickeln.

**ÜBERFORDERUNG:** Die Selbstorganisation der Mitarbeiter darf nicht zu Überlastung führen.

**BUDGET-TÖPFE:** Die für Projektarbeit notwendige übergreifende Kollaboration bedingt ein Aufbrechen von Silostrukturen. Das bringt Probleme in der Kostenstellenverrechnung mit sich.

## ERWARTUNGSHALTUNG

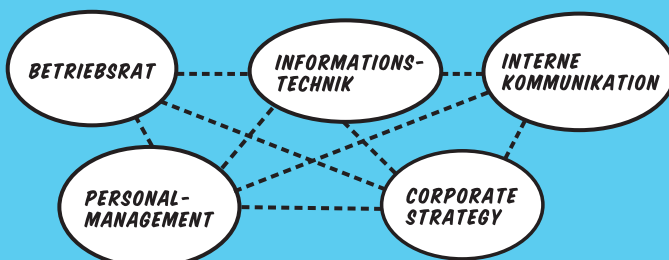
**NEUE FORM DER FÜHRUNG:** Auch in Hinblick auf die Mitarbeiterführung liegt es im Interesse des Betriebsrates, hierarchische Machtverhältnisse durch konsensuale Führung zu ersetzen.

**INNERBETRIEBLICHER FLOW:** Auflösung von Grenzen und Schaffung von Offenheit im Unternehmen. Standortübergreifendes Miteinander erreichen und den Informationsfluss kanalisieren. Optimierung organisatorischer Abläufe und Prozesstransparenz durch Kommunikation.

## LEARNINGS

**ZWANG ZUR BESCHLEUNIGUNG:** Die neuen Werkzeuge können vieles ermöglichen und tragen entscheidend zu einer Effizienzsteigerung bei. Aber sie dürfen nicht dazu führen, dass der Druck auf die Mitarbeiter erhöht wird. Dann könnten enorme Chancen vertan werden.

### STAKEHOLDER im Change-Prozess zur NEW WORK ORDER





# BEDEUTUNG DER VERNETZTEN KOMMUNIKATION

DIE NEW WORK ORDER VERSPRICHT EINE NEUE ARBEITSSTRUKTUR, GETRIEBEN DURCH DIE SOZIALE VERNETZUNG – AUCH ÜBER DIE UNTERNEHMENSGRENZEN HINWEG

**A**ußerhalb der Unternehmensgrenzen ist es längst alltäglich: Sozial vernetzt mit Freunden und Kollegen, ausgerüstet mit Smartphone und connected zur Cloud, ist Kommunikation persönlicher, reaktionsschneller und interaktiver geworden. Auch die Berührungspunkte zwischen Marke und Kunde haben sich vervielfacht und differenziert. Die Außenkommunikation musste als erster Unternehmenszweig den Dialog wagen und wird die quantifizierbaren Aussagen, die sie als Gegenleistung erntet, für Kampagnen und zur besseren Markenpositionierung nutzen können. Die Generierung authentischer Insights, ggf. sogar lokalisierbarer und in Echtzeit messbarer Wünsche oder Meinungen, bietet ebenso der Produktentwicklung, der Marktforschung und dem Vertrieb valides Material, um das Geschäft kundenorientierter und effizienter auszurichten. Das bedeutet zwangsläufig auch intern eine neue Art des direkten und transparenten Miteinanders. Denn die von außen geforderte schnelle Reaktionsfähigkeit wird es

## SUPPORT EXTERNER UND INTERNER BUSINESSFUNKTIONEN DURCH SOZIALE VERNETZUNGSTECHNOLOGIEN

Funktionsspezifisch		Unternehmensübergreifend		
Produktentwicklung	1 Kollaborative Produktentwicklung	Unternehmen	9 Interne Kommunikation und Kollaboration verbessern	
Distribution	2 Nachfrage-Prognosen			
	3 Integration von Partnern			
Marketing und Vertrieb	4 Kundenwünsche erkennen		10 Talente und Aufgaben zusammenbringen	
	5 Interaktion mit Kunden			
	6 Neukundengewinnung			
	7 Social Commerce			
Kundenservice	8 Kundenbetreuung			

Quelle: McKinsey 2012b Grafik: Trendbüro

*Enabler*  
**Mehrwert sozialer Technologien für zahlreiche Geschäftsfelder**

(McKinsey 2012a)

Die Einführung und Nutzung sozialer Medien und Software in Form von Diskussions- und Kollaborationsplattformen ließe sich in zehn zentrale Unternehmensanwendungen integrieren. Die angeschlossenen Abteilungen könnten dadurch an vielen Stellen profitieren, das Unternehmen als Ganzes wichtige interne Problemstellungen lösen.

nötig machen, dass Fachkompetenz zu bestimmten Fragen auch intern schneller vermittelt werden kann. Was Kommunikationsabteilungen und Pressesprecher in der Außenkommunikation gerade neu lernen müssen, fehlt bei den meisten Konzernen noch komplett als innere Basis.

## „INTERNE KOMMUNIKATION“ WIRD NOCH ZU RESTRIKTIV VERSTANDEN

In den Unternehmen informieren meist noch die Unternehmensleitung und Kommunikationsabteilung die Mitarbeiter zur gewünschten Innen- wie Außensicht. Das bedeutet: Anmerkungen dürfen in der Regel nur aus gestandenen Positionen vorgebracht werden, der Zugang zu Kommunikationsmedien der internen Kommunikation ist an Hierarchien genüpft. Die meisten klassischen Formate der internen Kommunikation erfolgen in Top-down-Richtung. Mit der Dialogkultur des Internets erweitern sich Kanäle wie Ansprechpartner. So weisen die meisten Nutzungen der digitalen Medien kaum hierarchische Anlagen auf, sondern ermuntern zu einem Kontakt auf Augenhöhe und zu partnerschaftlichem Austausch.

### DIE KLASSISCHEN MEDIEN DER (FORMELLEN) INTERNEN KOMMUNIKATION SIND:

- +++ RUNDSCHREIBEN  
(nach Verteilerlisten; meist via Hauspost)
- +++ VERANSTALTUNGEN  
(z. B. Betriebsversammlungen)
- +++ MANAGEMENT-INFORMATIONSBRIEFE
- +++ MITARBEITERGESPRÄCHE
- +++ NEWSLETTER/  
MITARBEITERZEITSCHRIFTEN
- +++ SCHWARZES BRETT

**DIE VORTEILE DER SOZIALEN VERNETZUNG, DIE DEN ALLTAG BESCHLEUNIGT, DAS INDIVIDUUM ZUR SELBSTORGANISATION ERZOGEN, BÜRGERN MEHR MITSPRACHE UND KONSUMENTEN MEHR AUTORITÄT VERLIEHEN HAT, SOLLTEN VON UNTERNEHMEN NICHT LÄNGER AUSGESPERRT WERDEN.**

### DIE ELEKTRONISCHEN MEDIEN DER INTERNEN KOMMUNIKATION SIND:

- +++ E-MAIL
- +++ WIKIS
- +++ BLOGS
- +++ INTRANET
- +++ ONLINE-NEWSLETTER
- +++ CHAT/WEBKONFERENZ/  
INSTANT MESSAGING/MICROBLOGGING  
(wie bei Twitter und Facebook)
- +++ VIDEOKONFERENZ

Die digitalen Kanäle entsprechen unserem Bedürfnis, mehr miteinander zu diskutieren, um Know-how auszutauschen. Mit dem Vorteil der digitalen Distribution von Informationen wird die interne Kommunikation ein zentrales Element zur Wissensgenerierung.

Die Übertragung der Web-2.0-Dialoginstrumente in die Unternehmenskommunikation war die Idee vom Enterprise 2.0. Zwar nutzt die NEW WORK ORDER die gleichen Instrumente, doch erweitert sie den technischen Fokus durch soziale Impulse und organisationstheoretische Prinzipien. Der Einsatz von Social Software im Unternehmenskontext überträgt die Erfolgsmechanismen des Web 2.0 auf die interne Kommunikation und trägt zum Aufbrechen von Silostrukturen bei. Vorgegebene Unternehmenshierarchien werden überlagert durch eine zweite Informationshierarchie, die sich entlang von Themenführerschaften anstatt Organigrammen formiert.



### WICHTIG IST UNBEGRENZTER ZUGANG ZU KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN.

Denn unbegrenzter Zugang zu bspw. Videoconferencing bedeutet eine enorme Demokratisierung von Kommunikation. Früher war ein Blackberry noch ein Statussymbol, bei uns sind Laptop und Raumnutzung jedoch hierarchieunabhängig. Nur wenn man Kommunikation demokratisiert und jede Kommunikation als gleichwertig und gleich wichtig erachtet, kann man den Mitarbeitern vermitteln, dass das Teilen und Kommunizieren von Informationen wichtig für das Unternehmen ist.

**Frank Kohl-Boas**, Lead HR Business Partner D/A/CH, Nordics & BeNeLux, Google Deutschland



# SOCIAL MEDIA ALS VORBILD FÜR DIE ARBEITSORGANISATION DER ZUKUNFT

*Impulse für das Business kommen zunehmend aus der privaten Mediennutzung. Wie also könnte eine neue interne Struktur nach Social-Media-Prinzipien aussehen?*

**D**ie (interne) Unternehmenskommunikation sollte künftig auf einer lebendigen (Microblogging-)Oberfläche zusammenlaufen. Um möglichst das gesamte Wissen abzufangen, werden die auf dieser offenen Dialogplattform kommunizierten Inhalte heute noch verschlagwortet, morgen semantisch erkannt – und bleiben damit per Suchbegriff oder Volltextsuche im System jederzeit auffindbar. Ziel wäre eine dynamische Wissensverteilung, bei der jeder Mitarbeiter und sein jeweiliger Beitrag oder seine Kompetenz transparent erkennbar sind. Damit werden Anreize zum Teilen von Know-how gesetzt und Mitarbeiter verantwortungsvoll integriert.

Entsprechend geschult, sollten sie möglichst auch über Hierarchie- und Ländergrenzen hinweg frei untereinander kommunizieren dürfen. Das gilt innerhalb und außerhalb von Projektgruppen, um Erfahrungen auszutauschen und Interdisziplinarität zu ermöglichen. Die Vorteile der Social-Media-Prinzipien können als Ansatzpunkte zur Neuausrichtung der internen Kommunikation dienen.

**DIE GLEICHEN KOMMUNIKATIONSTOOLS WERDEN SIMULTAN FÜR FORMELLE UND INFORMELLE KOMMUNIKATION GENUTZT.**

## SOCIAL-MEDIA-PRINZIPIEN

ZEIT	➤	SCHNELL
ABLAUF	➤	TRANSPARENT
KONTAKT	➤	DIREKT
NUTZUNG	➤	OFFEN
FOKUS	➤	INHALTSGETRIEBEN
BINDUNG	➤	SOZIAL
HANDLING	➤	EINFACH

Bisher kamen die Innovationen des Büroalltags immer von IT-Spezialisten und Firmen aus dem Büroumfeld: Fax, Computer, E-Mail. Jeder dieser Innovationen haftete eine büroassoziative Aura an, die lange Zeit die Trennung zwischen Arbeits- und Privatzone verdeutlichte. Zudem brachte jede Neueinführung neue Ansprüche und Verhaltensmuster hinsichtlich Bearbeitungszeit, Aufwand und Formalitäten mit sich. Mit den sozialen Medien driften erstmals Kommunikationstechniken und -modi aus dem privaten Umfeld in den Businessalltag und setzen informelle Impulse.

Sie werden vorgegebene Unternehmens- und Informationshierarchien überlagern und unterwandern. Social Networking wird formale Prozesse beschleunigen und formelle Grenzen inhaltsfokussiert durchbrechen.

Auch wenn der verantwortungsvolle Umgang mit den sozialen Medien erst noch erlernt werden muss – das Büro wird kein abgegrenzter Kosmos mehr sein.

### Neue Arbeitsweisen

78% der Befragten glauben, dass das Internet und neue Technologie neue Arbeitsmethoden in Deutschland schaffen. (Dell Intel 2011)

### Ergebnis statt Bürozeit

Deutsche Arbeitnehmer möchten ihre Arbeit lieber über die Qualität ihrer Leistungen (60%) statt über die im Büro verbrachte Arbeitszeit (21%) bewertet wissen. (ebd.)

### Organisatorische Veränderungen

Welche organisatorischen Veränderungen halten Sie in den nächsten 3–5 Jahren für wahrscheinlich? (Top 3)

1. Die Grenzen zwischen Mitarbeitern, Partnern und Kunden werden verschwimmen (35%).
2. Teams werden sich selbst organisieren (32%).
3. Entscheidungen werden aufgrund von Daten und nicht aufgrund von Meinungen und Erfahrung gefällt (32%). (McKinsey 2011a)

## INFORMATIONSTRANSPARENZ WIRD ZUM WICHTIGEN FAKTOR IN DER WISSENSGESELLSCHAFT

Die Transparenz von Prozessen, Daten und Fakten verhindert Doppelarbeit, sichert Vergleichbarkeit und sensibilisiert dafür, Zusammenhänge zu erkennen. Die Notwendigkeit, Entscheidungen zunehmend aufgrund von Zahlen, Fakten und Daten zu treffen, forciert den Wunsch nach einer dynamischen Prozesstransparenz, die dank sozialer Software Kommunikation abbildet und Projektverläufe für eine effizientere Kollaboration nachvollziehbar macht.

McKinsey fand in Umfragen heraus, dass Wissensarbeiter heute 61 % ihrer Zeit für E-Mails, das Suchen von Informationen und interne Abstimmungen verwenden und nur in den verbleibenden 39 % ihrer eigentlichen Aufgabe nachgehen können. In Zukunft wird der Zugang zur technischen Infrastruktur, zu den Arbeitsmaterialien und Kollegen selbstverständlich sein.

### DIE ZEITLICHE DAUER DER BEARBEITUNG WIRD WICHTIGER ALS DER ORT, AN DEM SIE STATTFINDET

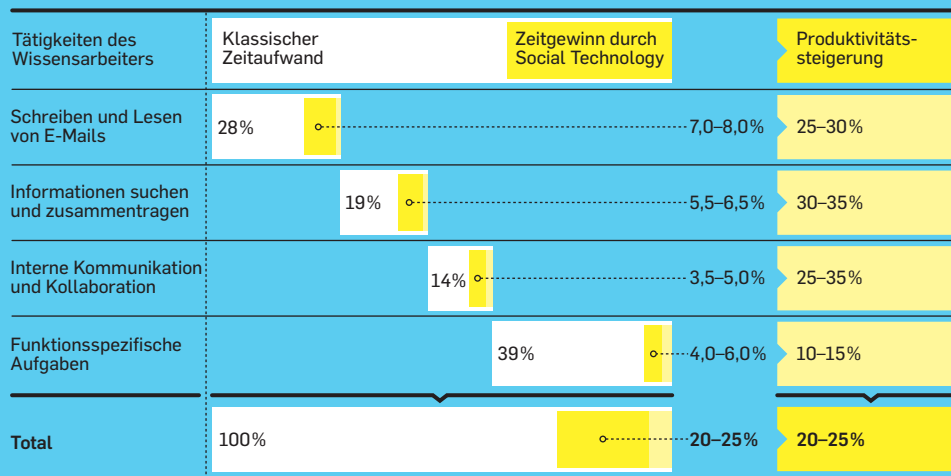
Es ist diese bereits flexible Arbeitskultur und ihr Effizienzgedanke, der die Informations- und Leistungstransparenz auf die Agenden der Unternehmen setzt. Und wer Effizienz und Informationstransparenz will, landet zwangsläufig bei den kollaborativen Social-Media-Tools Microblogging und Activity-Stream, bei denen Arbeitsschritte von und für alle beteiligten Kollegen und Kooperationspartner chronologisch per Kurznachrichten dokumentiert werden. Schaut man sich die Produktivitätsrechnung an, sparen sozial vernetzte Wissensarbeiter bis zu 25 % kostbarer Zeit – und schonen ihre Nerven.

**Kommunikationsleistungen des Wissensarbeiters** (wöchentlicher Zeitanteil in Prozent). Der Wissensarbeiter erledigt viele kommunikationslastige Aufgaben. Im Durchschnitt verbringt er wöchentlich:

- +++ 28 % mit Schreiben und Lesen von E-Mails,
- +++ 19 % damit, Informationen zu suchen und zusammenzutragen,
- +++ 14 % mit internen Absprachen und Kollaborationen,
- +++ 39 % mit der Erledigung der Aufgaben seiner offiziellen Funktion. (McKinsey 2012b)

**NEW WORK ORDER BEDEUTET EINE REVOLUTION UNSERES ARBEITS-VERSTÄNDNISSES UND ARBEITS-VERHALTENS.**

### ZEITERSPARNIS DURCH SOCIAL TECHNOLOGIES AM BEISPIEL EINER DURCHSCHNITTLICHEN ARBEITSWOCHE



Quelle: McKinsey 2012b Grafik: Trendbüro

*Zeitersparnis*  
**Produktivitätsgewinn durch Social Software**

Wöchentlicher Zeitanteil in Prozent (McKinsey 2012b)

Die Implementierung von Social Software soll McKinsey zufolge Unternehmen ermöglichen, die Produktivität ihrer Wissensarbeiter um 20 bis 25 % zu steigern.

„Share and win“, „teilen und gewinnen“: Diese den Nutzern sozialer Netzwerke bekannte Aufforderung hat für Unternehmen offensichtlich einen tieferen Sinn erhalten. 65 % der von McKinsey befragten Unternehmen glauben, dass die Investition in Web-2.0-Technologien in den nächsten drei Jahren stark zunehmen wird.

## WER TEILT, GEWINNT: WISSEN, RESSOURCEN UND ÜBERZEUGUNGEN

Ähnliche Überlegungen scheinen gut ein Drittel aller Arbeitgeber im deutschsprachigen Raum zu beschäftigen. 35,8 % aller Unternehmen, so die Ergebnisse der im Rahmen NEW WORK ORDER-Studie durchgeführten telefonischen Befragung von rund 600 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, sammeln derzeit Erfahrungen mit Web-2.0-Anwendungen und Social Software für die interne Kommunikation und die Projektarbeit. Genutzt werden Blogs, Foren, Activity-Streams, soziale Netzwerke und Unternehmens-Wikis. Die ersten Erfahrungen sind positiv und lassen auf eine Ausweitung der Aktivitäten schließen.

**Die Top-3-Pluspunkte** unter den messbaren Benefits bei Einführung von Social Software sehen 74 % im schnellen Zugang zu Wissen, 58 % in der Reduktion der Transaktionskosten und 51 % im schnelleren Zugriff auf interne Experten. (McKinsey 2011a)








## NOCH NUTZEN UNTERNEHMEN DIE POTENZIALE DER SOCIAL SOFTWARE NUR GEDROSSELT

**Virtuelle Teamarbeit**  
64 % der befragten Unternehmen rechnen mit einer Zunahme der virtuellen Teamarbeit. (Wirtschaftswoche 2012)

**Verständlich kommunizieren**  
38 % halten eine „klare virtuelle Kommunikation“ für eine der größten Herausforderungen in virtuellen Teams. (ebd.)

Gute Erfahrungen mit dem Einsatz einer Social Software macht auch die Deutsche Bank, deren IT-Mitarbeiter sich zur gemeinsamen Lösungsfindung global über eine zunächst „inoffizielle“ Plattform vernetzt hatten. Wer immer eine Lösung entwickelt hatte, kennzeichnete diese mit einem speziellen Hashtag und konnte sich des Lobes oder weiterer Vorschläge sicher sein. Praktisch dabei war die direkte Verbindung zur Person, um die Urheberschaft nachvollziehen zu können. Das via Microblogging geteilte Know-how versammelte plötzlich rund 2.000 Nutzer und hatte entsprechende Aufmerksamkeit bei Entscheidungsträgern zur Folge. Mit Rückendeckung des Vorstands initiierte die IT-Organisation daraufhin einen offiziellen Roll-out, der heute als „myDB“ von 30.000 Mitarbeitern weltweit, überwiegend im IT-Bereich, genutzt wird. Mit Erfolg: Eine Analyse ergab, dass 50 % aller gestellten Fragen innerhalb von nur 30 Minuten beantwortet wurden.

### WEB-2.0-ANWENDUNGEN

Soziale Netzwerke		24,5%
Unternehmens-Wikis		26,0%
Activity-Stream		11,1%
Blogs		16,6%
Foren		29,1%
Microblogs		6,8%
keine Nutzung		40,3%

*Web 2.0 intern genutzt*  
**Interne Projektarbeit**  
(bso 2012)

Bei den telefonisch befragten D/A/CH-Firmen zeigt sich eine Kluft bei der internen Etablierung der Web-2.0-Dialogkultur: Foren, Wikis und soziale Netzwerke kommen derzeit in jedem vierten Unternehmen zur Anwendung. 40 % der Unternehmen sind hingegen gar nicht im Web 2.0 aktiv.



**Jochen Adler**

Lead Business Analyst,  
Deutsche Bank

Adler arbeitet seit 2007 im Deutsche-Bank-Konzern. Als Business Analyst und Projektmanager ist er an der Einführung von Direktbank- und Filialsystemen beteiligt. Darüber hinaus ist er inzwischen als Coach damit befasst, Innovationsmethoden und Kreativitätstechniken in den Projektalltag einzubringen. 2012 schloss er zudem ein Studium als B.Sc. in Wirtschaftsinformatik ab; auch darin beschäftigte er sich intensiv mit dem betrieblichen Einsatz von Social Software zu Kollaborations- und Kommunikationszwecken.

**Weder rechtlich noch technisch kompatibel**

Nach deutschem Arbeitsschutz ist die personenbezogene Leistungserfassung nicht erlaubt. Eine noch mangelnde technische Konvergenz verhindert zusätzlich, dass Systeme der Zeiterfassung, der Buchhaltung, des Rechnungswesens und des Personalwesens direkt an die soziale Plattform und ihre Activity-Streams anschließen.

# DEUTSCHE BANK – BEWEGUNG AUS EIGENINITIATIVE

*Performance aus Leidenschaft – so lautet das Motto der Deutschen Bank, das sich einige Inhouse-ITler zu Herzen genommen haben und daraus eine interne Social-Media-Kommunikationsplattform entwickelt haben, um Projekterkenntnisse global zu teilen. Schnell haben 2.000 Mitarbeiter partizipiert und damit die Social-Media-Kommunikation bei der Deutschen Bank offiziell ins Rollen gebracht. Jochen Adler, der als Lead Business Analyst von Anfang an involviert war, beschreibt einen Wandlungsprozess in streng reguliertem Umfeld.*

**HERR ADLER, WAS STECKT HINTER DEM MICRO-BLOGGING-TOOL „THE WIRE“?**

**JOCHEN ADLER:** 2010 wurde in unserer IT-Abteilung die Microblogging-Plattform „The Wire“ für alle Mitarbeiter eingeführt. Diese interne Plattform ist mit einer Firewall nach außen geschützt und funktioniert nach dem Twitter-Prinzip, mit zwei Unterschieden: Erstens stehen bei uns 300 statt 140 Zeichen für Statusmeldungen zur Verfügung, und zweitens lautet die Frage nicht „Was machst du gerade?“, sondern „Woran arbeitest du gerade?“. Das Microblog wurde inzwischen in eine unternehmensweite umfassende Social-Software-Plattform integriert und wird von 30.000 Mitarbeitern weltweit aktiv genutzt.

**FÜR WELCHE ART DER KOMMUNIKATION WIRD DAS MICROBLOGGING EINGESETZT?**

Das Tool eignet sich hervorragend, um die Kommunikation in der standortübergreifenden Projektarbeit zu verbessern. Insbesondere wenn Zeitzeonen überbrückt werden müssen und dadurch zwangsläufig überwiegend schriftlich kommuniziert wird.

**ALSO ERLEICHTERT MICROBLOGGING DIE GLOBAL VERNETZTE ZUSAMMENARBEIT.**

Genau! Früher war es doch so: Zusammenarbeit bedeutete, dass sich alle Teammitglieder möglichst in demselben Raum aufhalten. Heute arbeiten wir weltweit vernetzt, und nicht selten arbeitet ein Team zwar gemeinsam an einer Aufgabe, die Mitglieder sitzen aber verteilt in New York, Singapur, London und Frankfurt. Die Vorteile von Microblogging liegen vor allem in der Vermittlung von „Awareness“ (engl.: Gewahrsein) im Team; die kurzen Nachrichten eignen sich besonders gut dazu, Statusmeldungen zu teilen. Microblogging hat dabei Echtzeitqualität. Rund um den Globus ist das eine große Hilfe, wenn man aufgrund des Activity-Streams – der individuell zusammengestellten und chronologisch sortierten Summe einzelner Informationsströme – nachvollziehen kann, woran die Kollegen gerade arbeiten und wie der aktuelle Stand der Aufgaben im Projekt ist.

**ABER IST DAS AUCH EFFIZIENTER ALS E-MAIL-KOMMUNIKATION?**

Ja, ganz klar. Ein Beispiel: Als Projektmanager sollte ich jeden Freitag einen Statusbericht mit Terminen und Meilensteinen an das Management abgeben. Das bedeutet, dass jeden Donnerstag eine Telefonkonferenz über den Status des Projekts mit dem Team stattfindet. Effektiver ist da das Microblog – jeder schreibt im Lauf der Arbeitswoche ins Microblog-

ging-Tool, und aus diesen Informationen im Activity-Stream speisen wir den Statusbericht, den unser Vorgesetzter dann auswerten und weitergeben kann. Das ersetzt zwar nicht zu 100% das Telefonat, aber statt 90 Minuten dauert die Telefonkonferenz dann nur noch 15 Minuten, weil wichtige Informationen zum Status der einzelnen Aufgaben schon im Vorfeld bekannt sind.

**GIBT ES MÖGLICHKEITEN, DEN ERFOLG DES TOOLS QUALITATIV ZU MESSEN?**

Natürlich. Bei uns verwenden zum Beispiel viele Kollegen einen bestimmten Hashtag, der immer eingesetzt wird, wenn das Tool eine Erfolgsstory hervorbringt. Wenn beispielsweise ein Problem durch das weltweite Kollegennetzwerk gelöst oder eine Frage beantwortet wird, kann dieser Erfolg mit „#wirewin“ hervorgehoben werden. Die Häufigkeit der Verwendung dieses Hashtags kann man dann analysieren – es ist ein Gradmesser für den tatsächlichen Nutzwert der Plattform. Eine nachträgliche Analyse der Nachrichten im Tool hat uns dessen praktischen Nutzwert bestätigt: 50% aller beantworteten Fragen wurden innerhalb von 30 Minuten beantwortet. Die Plattform kann also dabei helfen, Probleme schnell zu lösen, und uns mit Kollegen in Kontakt bringen, die für die Problemlösung hilfreich sind.

**THEORETISCH KÖNNTE MAN DANN DOCH AUCH Z. B. DIE ZEITERFASSUNG AN DAS TOOL KOPPELN.**

Denkbar wäre das, aber wäre dies wünschenswert? Schließlich werden ja auch Telefonate, E-Mails und andere Kanäle primär als Kommunikationsmittel und nicht als Mittel zur Zeiterfassung betrachtet. Das Thema Datenschutz und Privatsphäre ist meiner Meinung nach bei Social Software momentan die Herausforderung schlechthin, gerade bei uns in Deutschland.

**UND WAS SIND IHRE ARGUMENTE, ALS SOCIAL-MEDIA-ENTHUSIAST?**

Transparenz! Das ist einerseits ganz im Sinne der Nutzer, die bei herkömmlichen E-Mail-Ketten mit großen Verteilern und ausufernden Dateianhängen schnell den Faden verloren haben. Andererseits aber auch im Sinne der Unternehmenskultur, denn die offene Feedback-Kultur, die mit sozialen Plattformen Einzug hält, lädt alle ein, sich an Diskussionen und Lösungen zu beteiligen. Diesen Effekt können geschlossene Kommunikationssysteme wie die E-Mail niemals ausschöpfen, davon bin ich überzeugt.

# DIGITALER WANDEL

DIE SOZIALE VERNETZUNG DEMOKRATISIERT DIE INTERNE KOMMUNIKATION. BISHERIGE UNTERNEHMENS-STRUKTUREN WERDEN AUF EINE HARTE PROBE GESTELLT

**W**er die neue Dialogkultur für ein kundengetriebenes Business nutzen will, muss von ganz innen – beziehungsweise ganz oben – beginnen. Und das bedeutet meistens: ganz von vorn. Denn effiziente Kommunikationswege verlaufen in der Netzwerkökonomie weder entlang eines Organigramms noch rigoros nur inner- oder außerhalb der Organisation. Die Kanäle bilden vielmehr ein Netz und diffundieren durch den gesamten Organismus. Wer das als Unternehmen verstanden hat, wird keine Probleme haben, in der Netzwerkökonomie zu bestehen.



Stephan Grabmeier  
Head of Cultural  
Initiatives,  
Deutsche Telekom AG



Durch die  
Öffnung

der internen und externen Kommunikationswege schaffen wir einen konkreten Nutzen. Wir arbeiten effizienter, produktiver und motivierter. Wir erleben, dass sich unsere Entwicklungszyklen verkürzen und redundante Entwicklungen vermieden werden. Diese Form eines High-Performance-Networks soll zukünftig entscheidend zur Geschäftsentwicklung der Deutschen Telekom beitragen.

## DEUTSCHE TELEKOM „ERLEBEN, WAS VERBINDET“

*Die Deutsche Telekom will ihren Mitarbeitern neue Wege der Zusammenarbeit ermöglichen und dem Vorstand ein Bild von der „Basis“ vermitteln. Im nutzungs-offenen „Telekom Social Network“ sind erstmals auch soziale Inhalte erwünscht.*

### KURZPORTRÄT

- +++ Europas größtes Telekommunikationsunternehmen mit Sitz in Bonn
- +++ rund 236.000 Mitarbeiter in 50 Ländern
- +++ Umsatz 2011: 58,7 Mrd. Euro

### HINTERGRUND

Veränderte Umweltbedingungen erfordern eine hohe Flexibilität und Dynamik – das Telekom Social Network (TSN) soll als zukünftiges Leitmedium die 236.000 Mitarbeiter weltweit besser vernetzen. Die Einführung des TSN wurde insbesondere vom Vorstand vorangetrieben. Damit soll TSN die zahlreichen Einzelsysteme (Dialogplattformen) ablösen und zentral ersetzen. Die soziale Vernetzung soll die strategische Umgestaltung von Informations-, Dialog- und Kollaborationsprozessen vorantreiben.

### ZIELSETZUNG

- GRENZENLOS:** abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
- KOOPERATIV:** Umsetzung einer kooperativen Kultur und offenen Kommunikation
- OFFEN:** Abbau von Intransparenz und Silodenken

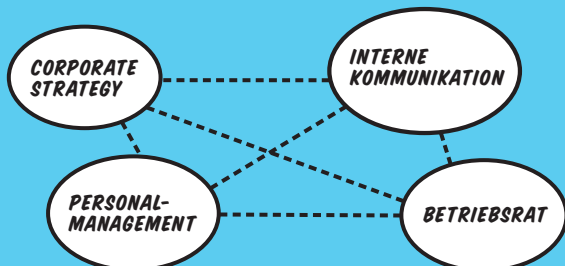
### TSN

- +++ Das Telekom Social Network ist ein soziales Netzwerk, das die Funktionsweisen vieler bereits genutzter Social-Media-Anwendungen vereint. Dazu gehören Wikis, Blogs und Microblogs.
- +++ Mitarbeiter dürfen ein dreiteiliges Profil anlegen: zur Person, zur Organisation und erstmals auch zum sozialen Kontext. Jeder Nutzer darf frei entscheiden, für welche Art und welchen Umfang an Austausch er die Plattform nutzt.
- +++ Während der Verhandlungen mit dem Sozialpartner entstand ein Konsens über die digitale Identität in der Telekom.

### GRUNDSÄTZE

- FÖRDERUNG DER SELBSTORGANISATION,** um Flexibilität und einen schnellen Informationsfluss zu erreichen. Den Mitarbeitern wird das entsprechende Vertrauen entgegengebracht.
- KULTUR DER OFFENHEIT UND TRANSPARENZ** ermöglicht den offenen Austausch über Abteilungsgrenzen hinweg. Abteilungsübergreifende Projektgruppen werden intensiv gefördert.
- PRINZIP DER PARTIZIPATION:** Alle Mitarbeiter werden ermutigt, ihr Wissen und ihre Kompetenzen in das soziale Netzwerk einzubringen.

STAKEHOLDER im Change-Prozess zur NEW WORK ORDER





**Martina Girkens**

Head of Corporate Functions IT, Continental AG

Nach dem Studium der Informatik und Wirtschaft war Martina Girkens für mehrere IT-Hersteller in den Bereichen Software, Übersetzung/Vermarktung und Outsourcing tätig.

Von 1995 bis 2007 arbeitete sie für die Siemens IT in Deutschland und Singapur. Seit 2008 ist Martina Girkens CIO Corporate Functions in der zentralen IT der Continental AG in Hannover.

Neben dem Bedürfnis, Kommunikation und Wissen sinnvoll abzubilden, gibt es weitere Gründe für die Einführung einer sozialen Software. Fehlende Flexibilität als Folge von Lean Management ist zum Beispiel einer, der die Einführung einer sozialen Plattform beim Automobilzulieferer Continental vorantrieb. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns zu sichern, hat man durch Lean Management Personalstrukturen verschlankt und Prozesse beschleunigt. Allerdings haben die eingesparten Führungskräfte auch zu einer Einschränkung der Flexibilität geführt. Seit Jahresbeginn vernetzt nun die soziale Software „ConNext“ die Abteilungen und Funktionen der Mitarbeiter und sorgt für neue Spielräume.

## CONTINENTAL NETZWERK-GEDANKEN

*Anfang des Jahres hat der Automobilzulieferer das soziale Netzwerk „ConNext“ online geschaltet, mit dem Ziel, die weltweit derzeit rund 167.000 Mitarbeiter besser zu vernetzen. Trendbüro sprach mit der Projektverantwortlichen Martina Girkens (Head of Corporate Functions IT, Continental AG) über die Hintergründe und Ergebnisse des Projektes.*

### WELCHE GRÜNDE HABEN SIE DAZU BEWEGT, EIN SOZIALES NETZWERK EINZUFÜHREN?

**MARTINA GIRKENS:** Als Automobilzulieferer agiert Continental in einem sehr wettbewerbsintensiven Umfeld. Um in dieser Branche wettbewerbsfähig zu bleiben, optimiert Continental durch Lean Management ständig die Effizienz. Im Laufe der Zeit haben wir aber erkannt, dass immer schlankere und schnellere Prozesse immer weniger Platz für Flexibilität lassen. Unsere oberste Prämisse ist es nun, die Flexibilität durch eine bessere Einbindung unserer Mitarbeiter wieder deutlich zu steigern.

### INWIEFERN ERHÖHT EINE STÄRKERE EINBINDUNG DER BELEGSCHAFT DIE FLEXIBILITÄT?

Wir wollen noch agiler werden, indem wir unsere Mitarbeiter zu Wort kommen lassen, sie an Entscheidungen beteiligen und Feedbackmöglichkeiten schaffen. Ich sehe in dem Projekt vor allem einen Kulturwandel, der mithilfe der Informationstechnologie vorangetrieben wird. In dem sozialen Netzwerk „ConNext“ können Mitarbeiter in ihren Profilen zeigen, was sie können und wollen. Damit möchten wir Themenführerschaften fördern ...

### ... UND DIE ABTEILUNGSÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT?

Das haben wir tatsächlich schon ganz oft im Alltag erlebt. Der Ansatz impliziert, dass sich Mitarbeiter über die Hierarchie und Grenzen ihres eigenen Teams hinweg vernetzen und beteiligen. Die Frage, wie Mitarbeiter ihre Zeit einteilen, wenn sie nicht 100 % ihrer Zeit in ihrer Abteilung arbeiten, ist bei uns nicht geregelt. Wir halten abteilungsübergreifendes Engagement für selbstver-

ständig. Und wir wollen es zukünftig belohnen, wenn Mitarbeiter Wissen in dem Netzwerk bereitstellen und sich am Austausch beteiligen. Gleichwohl setzt dies natürlich auch das entsprechende Verständnis und Verhalten der jeweiligen Führungskräfte voraus.

### ERSETZT DAS NETZWERK DANN DIE KLASSISCH ORGANISIERTE ARBEIT?

Wir sehen unsere Netzwerke bei Continental als Zusatz und eher wie eine elektronische Form des Flurfunks. Parallel brauchen wir aber die Hierarchie im Unternehmen, da sie Orientierung und Teamzugehörigkeit bietet. Unsere Netzwerke schaffen sehr positive Verhaltensweisen bei unseren Mitarbeitern: Sie motivieren und unterstützen sich gegenseitig. Das ist wichtig für ein Verbundenheitsgefühl mit dem Unternehmen auf globaler Ebene. Das Wissen der Mitarbeiter wird effizienter ausgetauscht, weil sie erkennen können, was schon vorhanden ist. Diese Art von Wissensaustausch war vor „ConNext“ nicht möglich.

### WIE HAT SICH DADURCH DIE KOMMUNIKATION VERÄNDERT?

Ich sehe vor allem große Veränderungen in der Informationsbeschaffung. Das Bild vom Chef, der Informationen zuteilt, ist definitiv veraltet, wir bewegen uns von einer „Push“- zu einer „Pull“-Informationsbeschaffung. Der Mitarbeiter bekommt die Informationen nicht mehr „zugepusht“, sondern er kann selbst auswählen, was für ihn wichtig ist. Aber bei allem Potenzial, das „ConNext“ bietet – so ganz ohne den direkten Kontakt kann, soll und wird es nicht gehen. Manches lässt sich eben doch am besten persönlich besprechen.



Eine flexiblere Organisationsform und mehr Effizienz bei den Personalkosten ist ebenfalls das Ziel von IBM. Das Unternehmen geht dafür einen ungewöhnlich radikalen Weg. Auch hier verspricht man sich, durch die Einführung einer sozialen Software die nötige Bindung der Fachkräfte aufrechtzuerhalten und diese leistungsadäquater einsetzen zu können. IBM plant, einen Großteil der Belegschaft auszulagern (das „Handelsblatt“ spricht von 8.000 der 20.000 Arbeitnehmer in Deutschland) und projektbezogen einzukaufen. Eine virtuelle Talent-Cloud soll aufgestellt werden, die als Personalpool interne, ausgelagerte und externe Fachkräfte bündelt.

## DIE VERMARKTUNG PERSÖNLICHER FÄHIGKEITEN UND DAS FEEDBACK AUS REFERENZPROJEKTEN VERBESSERN DIE REPUTATION IN DER TALENT-CLOUD

**Potenzial noch nicht ausgeschöpft**  
72% der vom McKinsey Global Institute befragten Unternehmen nutzen Social Technologies, aber nur wenige können daraus annähernd den vollen Nutzen ziehen. (McKinsey 2012b)

Der Zugriff auf den globalen Human-Resources-Pool erfolgt nach dem Auktionsprinzip, bei dem ein verbleibendes Kernteam die passenden Fachkräfte für seine Projektarbeit „ersteigert“. Geradlinige Erwerbsbiografien und lebenslange Anstellungen werden schon heute zum Auslaufmodell. Für die flexiblen Wissensarbeiter bedeutet das, die Fachkompetenz und das eigene Profil ständig zu optimieren und sich dadurch über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinaus interessant zu machen. Das Herzstück fluider Organisationen, wie sie in kleinen und mittelständischen Unternehmen längst gang und gäbe sind und wie sie jetzt auch IBM anstrebt, ist die technische Infrastruktur. Nur durch sie lassen sich Beziehungen zwischen Kernorganisationen und externen Projektmitarbeitern managen. Soziale Netzwerke helfen aber auch in geschlosseneren Organisationsstrukturen, eine effiziente Vernetzung aufzubauen. Bereits heute stehen unternehmensinterne soziale Netzwerke an erster Stelle der Web-2.0-Tools, für die Unternehmen eine zukünftige Nutzung planen (bso 2012).

**Wissen veraltet**  
40% der befragten Fachbereichsverantwortlichen aus Großunternehmen berichten, dass das für die Kerntätigkeit notwendige Wissen immer schneller veraltet. (Hays 2011)

**Hinzunahme Externer**  
20% der Betriebe mit rein intern besetzten Projektteams planen, dass durch externe Mitarbeiter zu verstärken. (ebd.)

**Heterogene Teams**  
Knapp 60% sind der Meinung, dass Mixed Teams durch den Know-how-Transfer zwischen internen und externen Mitarbeitern ihre Produktivität und Innovationsfähigkeit steigern. (ebd.)

### WELCHE TOOLS SOLLEN IN ZUKUNFT (ERGÄNZEND) GENUTZT WERDEN?

	Unternehmen, die bereits Web-2.0-Anwendungen einsetzen	Unternehmen, die bisher keine Web-2.0-Anwendungen nutzen
Foren	3,4%	1,9%
Blogs	5,7%	2,8%
Microblogs	5,7%	1,9%
Soziale Netzwerke	23,0%	12,3%
Activity-Streams	2,3%	0,9%
Unternehmens-Wikis	8,0%	9,4%

*Web 2.0 intern genutzt*  
**Soziale Netzwerke auf dem Vormarsch**

Unternehmen, die bereits Web-2.0-Instrumente einsetzen, sind eher bereit, diese weiter auszubauen. 12,3% der Unternehmen, die bisher keine Web-2.0-Anwendungen nutzen, wollen in Zukunft ein soziales Netzwerk einführen. (bso 2012)



### ORGANISATIONEN MÜSSEN IHRE STRUKTUREN, PROZESSE UND IHRE KULTUR ÄNDERN.

Um alle Vorteile von Social Technologies zu erlangen, müssen Unternehmen anfangen, ihre Organisationen, Strukturen, Prozessen und Kultur zu verändern: Sie müssen offener werden, sich durch flache Hierarchien auszeichnen und eine Vertrauenskultur schaffen. Letztendlich sind die Auswirkungen von Social Technologies von der bedingungslosen und enthusiastischen Mitgestaltung der Angestellten abhängig. Diese sollten keinerlei Hemmungen haben, ihre Gedanken zu teilen, und darauf bauen, dass ihre Beiträge wertgeschätzt werden. Die eigentliche Herausforderung liegt also nicht darin, die Technologie einzuführen, sondern darin, die richtigen Bedingungen dafür zu schaffen.

**Dr. Jacques Bughin**, Director, McKinsey & Company, Brüssel



**Dr. Kai Matthiesen**  
Geschäftsführender  
Partner, Metaplan

Bevor Kai Matthiesen zu Metaplan kam, war er Geschäftsführer von Altavista Deutschland. Er hatte mehrere Führungspositionen im Familienunternehmen inne sowie in der Bertelsmann AG. Davor war er Berater bei Booz Allen Hamilton. Er hat BWL und Philosophie an der Universität Passau studiert und in Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen promoviert.



**Judith Badel**  
Diskursive Organisations-  
beraterin, Metaplan

Bevor sie Metaplanerin wurde, war sie Beraterin und stellvertretende Geschäftsführerin bei einer mittelständischen Organisationsberatung. Sie hat Soziologie, Psychologie sowie Sozial- und Wirtschaftsgeschichte an der Universität Hamburg und der Technischen Universität Harburg studiert. Im Fokus ihrer wissenschaftlichen Arbeit steht die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie. Außerdem beschäftigt sie sich mit dem Verhältnis von Sprache und Macht sowie den Konsequenzen des Web 2.0.

# DIE ORGANISATIONSBERATER VON METAPLAN ZUR FRAGE KÖNNEN SOZIALE MEDIEN ORGANISATIONEN VERÄNDERN?

*E-Mail verkürzte die Reaktionszeit, das Smartphone ermöglicht mobilen Internetzugang. Aber Social Media verspricht mehr als nur schnellere Reaktionen oder die Entkoppelung von Raum und Zeit. Es steht für flache Hierarchien, frei zugängliche Informationen, Vernetzung für gemeinsame Interessen und das Recht des besseren Arguments in hierarchiefreien Diskursen. Vieles davon mag im privaten Bereich zutreffen oder die Dynamiken neuer sozialer Bewegungen erklären, aber gilt das auch für Organisationen?*

## EINERSEITS: JA

**DENN ORGANISATIONEN SIND FLEXIBEL:** Organisationen passen ihre Strukturen und Kommunikationsformen an neue Umweltbedingungen an. Sinnvollerweise nicht sofort und direkt, oft zu spät, ungenügend und sicher nicht immer erfolgreich. Man darf aber davon ausgehen, dass Organisationen sich die Effizienzgewinne aus Social Media zunutze machen. Hier werden Organisationen sich flexibel zeigen. Allerdings ist für eine Organisation die breite hierarchiefreie Nutzung von Kommunikationsplattformen nicht per se erstrebenswert – sondern nur, wenn sie der Organisation hilft, ihre Ziele besser zu erreichen.

## ANDERERSEITS: NEIN

**DENN ORGANISATIONEN SIND STARR:** Deshalb wäre es naiv zu denken, dass durch Social Media Grundpfeiler des Organisierens ihre Bedeutung verlören. Organisationen sind soziale Systeme, die ihre sozialen Mechanismen auch Social Media in Organisationen andrängen: Eine Organisation setzt auf Zweckrationalität, um bestimmte Ziele besser zu erreichen und andere nicht – es finden nur geeignete Mittel Anwendung; sie nutzt Rangordnung und Hierarchie, um Kommunikation gezielt zu reduzieren – es soll nicht jede mit jedem reden; sie organisiert sich arbeitsteilig, um die Konzentration auf die Teilaufgaben zu ermöglichen – es soll nicht jeder alles wissen. Ihre Akteure verfügen über unterschiedliche Ausstattung mit Machtressourcen und über unterschiedliches Wissen, das sie einsetzen, um ihre Eigeninteressen und die der Organisation vorzubringen. Zu guter Letzt gibt es formelle und informelle Sanktionsmechanismen, die Abweichungen vom gewünschten Verhalten unter „Strafe“ stellen und dem System so helfen zu verharren.

## ORGANISATIONEN SIND KOMPLEXE SYSTEME

**DAS SYSTEM ORGANISATION DOMINIERT SOCIAL MEDIA:** Die Organisation bleibt auch in Social-Media-Formaten, die z. B. aus Effizienz- oder Legitimationsgründen dort Anwendung finden, das dominante Ordnungsprinzip. Macht- und Interessenkonstellationen, die das mikropolitische Zusammenspiel der Akteure einer Organisation bestimmen, werden nicht per se durch neue Medien außer Kraft gesetzt.

## SOCIAL MEDIA VERLANGT NACH EINER MINIMAL-ORGANISATION

**OB SOCIAL MEDIA ZU MEHR ODER WENIGER AUTONOMIE DER AKTEURE FÜHRT,** wird durch das beim Organisieren zugrunde gelegte Paradigma bestimmt: Strebt man die vermeintlich bessere möglichst „totale Organisation“ an, oder begibt man sich auf den Weg zu einer Minimal-Organisation mit so wenig starrer Organisiertheit wie nötig und so viel Freiheit wie möglich und zumutbar.

Unserer Einschätzung nach kommt die Minimal-Organisation den Ansprüchen qualifizierter Mitarbeiter entgegen, erlaubt eine Bearbeitung komplexerer Problemstellungen und erhöht die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Wenn diese drei Faktoren wichtig für den Unternehmenserfolg sind, wird man alles daran setzen, Social Media als Enabler auf dem Weg zu einer Minimal-Organisation zu nutzen.

## DAS POTENZIAL DER NEUEN TRANSPARENZ

**INTRANSPARENZ IST EINE QUELLE VON MACHT:** Insofern ist Transparenz hilfreich, um Zwänge und Argumente offenzulegen. Habermas spricht vom „zwanglosen Zwang des besseren Arguments“, den es aber in Reinform in einer Organisation nie geben wird, weil jedes Mitglied das Beste immer nur aus seiner Perspektive definieren kann. In einer Organisation gibt es keine Intersubjektivität. Die Organisation findet ihre Richtung durch mikropolitische Interessen. Heute gewinnt nicht immer das beste Argument, sondern der, der die besten Ressourcen, die höchsten Abhängigkeiten oder die größte Macht hat. Eine transparente Meinungsbildung kann hier gegensteuern und ein höheres Involvement für gemeinsame Inhalte erzeugen. Das wird die Machtverhältnisse nicht umkrempeln, kann sie aber herausfordern. Vor allem sorgt es für mehr Zufriedenheit und Produktivität, denn die Mitarbeiter erfüllen motivierter ihre Aufgaben, weil ihre Arbeit für sie (endlich) Sinn ergibt.





**Stephan Grabmeier**  
Head of Cultural Initiatives,  
Deutsche Telekom AG

Der Gleichschritt der Industrieökonomie funktioniert in der Wissensgesellschaft weder strukturell noch kulturell. Die gleichzeitige Ausübung in sich abgeschlossener Standardtätigkeiten entstammt der Industriekultur. Das dem Social-Media-Gedanken zugrunde liegende Prinzip der Co-Creation setzt auf eine Koalition der Kooperationswilligen. **Gemeinsame Werte bilden die Basis für gemeinsame Wertschöpfung. Dank der Impulse, die von den sozialen Medien ausgehen, werden wir offener, demokratischer und kollegialer miteinander kommunizieren.** Das wird unsere Art und Weise der Zusammenarbeit verändern und in der Folge auch die Kultur des Unternehmens beeinflussen. Damit stellt sich an Organisationen die Frage, welche neuen Prämissen sie in ihre Kultur übernehmen.

**>>> Wir reagieren im Dialog mit dem Kunden bereits viel fortschrittlicher, als wir ihn selbst mit Kollegen betreiben.** Im Inneren einer großen Organisation geht es immer noch um Macht, um Status, um Ressorts – und oftmals um alles andere als um Inhalte.

	INDUSTRIE-ÖKONOMIE		NETZWERK-ÖKONOMIE
ARBEITSWEISEN	standardisiert	>	projektbezogen
ZUGEHÖRIGKEIT	dauerhaft	>	flexibel
TEAM-MIX	spezialisiert	>	interdisziplinär
JOB-DEFINITION	vorgegeben	>	selbst gewählt
WISSENSWEITERGABE	exklusiv	>	proaktiv
KULTUR	top-down	>	partizipativ

## DR. ALEXANDER RICHTER ZUR DIALOGKULTUR

*Trendbüro sprach mit Dr. Alexander Richter über den Einsatz und die Einführung von Social Software im Unternehmenskontext und deren Bedeutung für den Aufbruch in eine NEW WORK ORDER.*

### WELCHEN ZUSAMMENHANG SEHEN SIE ZWISCHEN ENTERPRISE 2.0 UND NEW WORK ORDER?

**DR. ALEXANDER RICHTER:** Enterprise 2.0 bezeichnet zunächst einmal nur den Einsatz von Social Software in Unternehmen zur Unterstützung der Zusammenarbeit, des Wissensmanagements und der Kommunikation. So wie sich Unternehmen generell immer wieder neu erfinden müssen und damit über die Jahre ihre Kultur verändern, beeinflusst auch die neue Art der Kommunikation nach dem Vorbild des Web 2.0 – diese transparentere, teilweise authentischere und offenere Kommunikation – langfristig die Kultur der Unternehmen.

### WIE WIRKT SICH SOCIAL SOFTWARE AUF DIE UNTERNEHMENSORGANISATION AUS?

Die wichtigen Aspekte der Nutzung von Social Software sind Awareness, Transparency und Participation. Im Moment entsteht in vielen Unternehmen dadurch im Prinzip eine Art Parallelwelt: Eine Bottom-up-Informationshierarchie, die neben der klassischen Organisationshierarchie existiert.

### WIE BESTREITEN UNTERNEHMEN DEN WEG ZUM ENTERPRISE 2.0?

Es gibt zwei verschiedene Möglichkeiten, wie Unternehmen den Wandel zum Enterprise 2.0 angehen. Entweder begeben sie sich in eine Explorationsphase, die oftmals von den Mitarbeitern ausgeht, oder der Wandel findet über eine Promotionphase aus der Chefetage heraus statt. Ich erlebe seit eineinhalb Jahren in vielen Unternehmen eine Art „zweiter Welle“ der Nutzung von Social Software. Nach der ersten Phase der teilweise ungesteuerten Exploration des Potenzials wollen nun viele Unternehmen die Software zentral gesteuert einführen und unternehmensweit nutzen. Hierbei sind sie jedoch weiterhin konfrontiert mit der Nutzungsoffenheit der neuen Kommunikationstools und sollten ihren Mitarbeitern Hilfestellungen bei der Orientierung und Nutzung dieser Tools geben.



**Dr. Alexander Richter**  
Bereichsleiter Social Business in der Forschungsgruppe „Kooperationssysteme“, Universität der Bundeswehr München

Seit 2006 verfolgt Alexander Richter mit großem Interesse die Einführung von Social Software in vielen deutschen Unternehmen und unterstützt beispielsweise Allianz, Bosch, EADS oder Siemens bei der Auswahl, Einführung und Erfolgsmessung von Social Software.

# GEMEINSAME WERTE ALS BASIS

## IDENTIFIKATION MIT DEN UNTERNEHMENSWERTEN IST VORAUSSETZUNG FÜR DIE IDEE DER SELBSTORGANISATION

**W**erte schaffen Verbindungen. Marketingguru Seth Godin beschreibt in seinem Buch „Tribes: We Need You to Lead Us“, wie sich um eine Idee und einen Themenführer Anhänger scharen, alle getrieben von einem gemeinsamen Ziel. Mit der Einführung von Social Software in Unternehmen halten auch diese Dynamiken des Web 2.0 Einzug. Stämme formen sich unabhängig von vorgegebenen Hierarchien. Auch die Strategie, über die Unternehmenswerte durch Mitarbeiterbefragungen und Wertetabellen abstimmen zu lassen, um so den Mitarbeitern entgegenzukommen, kratzt nur an der PR-Oberfläche.

**Wenig Werte-Konsens**  
Mehr als ein Drittel (36%) der befragten Mitarbeiter identifizieren sich im Durchschnitt nicht mit den Werten ihres Unternehmens. Führungskräfte identifizieren sich besser als Mitarbeiter. Am schlechtesten schneidet die Branche Finanzwirtschaft ab. (Service-Value 2011)

## SYNAXON KONSENS ALS KORREKTIV

*Synaxon setzt das Prinzip Liquid Democracy im Unternehmen um: 2012 wurde das Tool Liquid Feedback (LQFB) zur partizipativen Entscheidungsfindung eingeführt. Der Vorstand ist verpflichtet, Mitarbeitermehrheiten umzusetzen.*

➤➤ Wir haben keinen Betriebsrat, weil die Mitarbeiter keinen Betriebsrat wollen. Mithilfe des LQFB setzen wir direkte Mitarbeitermitbestimmung um. Klassische Arbeitnehmervertretung wird – nach Meinung unserer Mitarbeiter – so überflüssig.

**Frank Roebers**  
Vorstandsvorsitzender,  
Synaxon AG

### KURZPORTRÄT

- +++ größte IT-Verbundgruppe Europas mit über 2.800 Partnern
- +++ gegründet 1991
- +++ 150 Mitarbeiter arbeiten an zwei Standorten (D+UK)

### ZIELSETZUNG

- RADIKAL:** radikale Selbstorganisation und intelligente Zusammenarbeit
- EFFIZIENT:** Abschaffung ineffizienter Befehlsketten und Eindämmung von Eigeninteressen
- EHRLICH:** Stärkung einer offenen, ehrlichen Dialogkultur

### LIQUID FEEDBACK

Das Software-Tool Liquid Feedback ist Ergebnis eines unabhängigen Open-Source-Projektes und wurde in Deutschland durch den Einsatz in der Piratenpartei allgemein bekannt. Ziel des Programms ist die Schaffung eines konstruktiven Prozesses zur kollektiven Entscheidungsfindung. Jeder Mitarbeiter kann Vorschläge zu Initiativen einstellen, über die dann kollektiv abgestimmt wird. Pseudonyme sichern dabei die Anonymität und ermöglichen eine offene und ehrliche Diskussion.

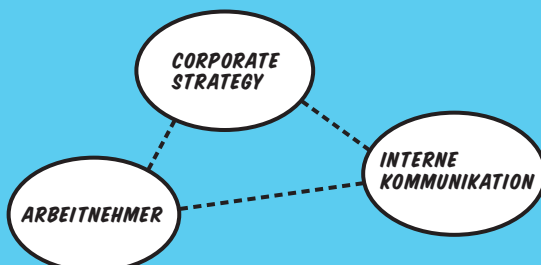
### ERGEBNIS

- KOLLEKTIV:** LQFB-Tool als Resonanztest für mehrheitsfähige Themen im Unternehmen
- PARTIZIPATIV:** direkte partizipative Mitbestimmung statt indirekter Interessenvertretung
- INTEGRATIV:** hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und dessen Zielen

### MITBESTIMMUNG

Mithilfe des LQFB-Tools setzt Synaxon direkte Mitbestimmung um. Mitarbeitermehrheiten müssen respektiert werden – der Vorstand behält lediglich ein Veto-Recht gegenüber Initiativen, die dem Unternehmen schaden würden. Eine erfolgreiche Initiative war z. B. die Erhöhung des Kündigungsschutzes von Mitarbeitern in der Probezeit.

#### Stakeholder im Change-Prozess zur NEW WORK ORDER



Es ist vielmehr die intuitiv gelebte Unternehmenskultur, die das Innovationspotenzial eines Unternehmens bestimmt. Und die ist jetzt abbildbar. Der Prozess der sozialen Kollaboration bildet zentrale Inhalte, geteilte Werte und proaktives Engagement im Unternehmen vor aller Augen ab.

Darüber hinaus macht Social Collaboration Entscheidungen nachvollziehbar und qualifiziert sich damit als Instrument der diskursiven Führung. Für das IT-Unternehmen Synaxon erwies sich eine Social Software zur partizipativen Entscheidungsfindung als nützlich, um ineffiziente Befehlsketten abzuschaffen und Partikularinteressen einzudämmen. Angetrieben von dem Erfolg eines Ende 2006 eingeführten Unternehmens-Wikis wuchs der Wunsch, einen noch offeneren Dialog

## FRANK ROEBERS DIE SELBSTORGANISATION

*Trendbüro hat sich mit dem Vorstandsvorsitzenden der Synaxon AG, Frank Roebers, über die mit dem Tool einhergehende Kulturrevolution unterhalten und nachgefragt, wie ein Unternehmen funktioniert, das sich der radikalen Selbstorganisation verschrieben hat.*

### RADIKALE SELBSTORGANISATION IM UNTERNEHMEN – FUNKTIONIERT DAS?

**FRANK ROEBERS:** Anfang 2012 haben wir das Tool eingeführt und können heute schon sagen: mit großem Erfolg. Ich bin immer wieder überrascht, wie verantwortungsvoll die Mitarbeiter mit dem Tool umgehen. Man sieht, dass alle Mitarbeiter die Unternehmensinteressen sehr wohl verstanden haben. Die Selbstorganisationskraft ist viel stärker, als wir zunächst gedacht hatten.

### BRAUCHT ES DA NOCH FÜHRUNGSKRÄFTE?

Das ist eine spannende Frage. Wir sind erstaunt, wie wenig sich unsere Führungsarbeit verändert hat. Bei uns ist nach wie vor ein ganz klarer Bedarf an Führungskräften vorhanden. Ich glaube, der Trend geht jedoch stark zu einer konsensualen und informellen Führung. Es gilt, aus einer natürlichen Autorität heraus zu führen – ein Ausruhen auf dem Titel einer Position gibt es nicht mehr. Die Entwicklung in Richtung Mitbestimmung wird sich in Zukunft noch verstärken – wer da nicht mitzieht, wird es schwer haben. Starke Führungskräfte profitieren von solchen transparenten Systemen, schwache geraten hingegen unter Druck. Für uns bietet das Tool Partizipationsmöglichkeiten und ein verbessertes Feedback, das in der täglichen Arbeit als Führungskraft sinnvoll eingesetzt werden kann.

### DAS BEDARF JEDOCH ZUNÄCHST EINES WANDELS DER UNTERNEHMENSKULTUR.

Genau – auch wir hatten bei der Einführung eines Unternehmenswikis 2006 den Wunsch, einen Kulturwandel voranzutreiben. Ich habe jedoch schon oft erlebt, dass Unternehmen gern das entsprechende Werkzeug und Tool einführen wollen, sich jedoch vor der Kulturveränderung scheuen, die damit einhergeht. Und ich kann nur sagen:

Das wird nicht funktionieren. Wenn ich ein neues Tool einführe, aber an der alten Kultur festhalte, wird die Plattform niemals lebendig. Ich kann nicht „ein bisschen was“ aus beiden Welten haben, sondern muss mich unbedingt für eine entscheiden. Ich denke, dass der Druck auf die Unternehmen in dieser Hinsicht enorm steigen wird.

### WARUM DAS?

Weil die Attraktivität als Arbeitgeber in Zukunft stark von diesem Thema beeinflusst werden wird. Neue Generationen wählen schon heute ihren Arbeitgeber danach aus, welche Kommunikations- und Unternehmenskultur gelebt wird. Deshalb glaube ich, dass wir nur einen ersten Schritt gemacht haben. Bald wird es weitere Unternehmen geben, die sich ähnlich wie wir organisieren.

### DENKEN SIE, DASS SO EIN TOOL AUCH IN UNTERNEHMEN MIT 100.000 MITARBEITERN EINSATZBAR WÄRE?

Ich glaube, dass bei der partizipativen Mitbestimmung die Größe von Organisationen eher förderlich als hinderlich ist. Die Piratenpartei nutzt das Tool auch mit immerhin 35.000 aktiven Nutzern. Großorganisationen haben die Sorge, dabei im Chaos zu versinken. Aber wenn sie den Schritt wagen würden, bin ich mir ganz sicher, dass es funktioniert.

### 2006 DAS WIKI, 2012 DAS LQFB – WAS DÜRFEN WIR 2018 VON SYNAXON ERWARTEN?

Zurzeit habe ich noch keine neue Idee. Aber das ist nicht erstaunlich – ich habe auch die bisherigen Entwicklungen nicht vorausgesehen. Wichtig ist, dass man den Mut hat, sich auf Veränderungen einzulassen. Und bis jetzt haben mir die Ergebnisse der letzten beiden Entscheidungen recht gegeben.



**Frank Roebers**  
Vorstandsvorsitzender,  
Synaxon AG

Der studierte Jurist ist seit 1999 im Vorstand der Synaxon AG und für die Organisations- und Strategieentwicklung sowie die Unternehmenskommunikation zuständig. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter an der FH Bielefeld im Fachbereich Wirtschaftsinformatik.

*Valve*

**100%**

**Selbstmanagement:  
Valve arbeitet ohne  
Führungskräfte**

US-Spieleentwickler Valve (gegründet 1996) setzt das Prinzip Liquid Leadership um und arbeitet ganz ohne feste Führungskräfte. Die Mitarbeiter dürfen 100% ihrer Arbeitszeit frei einteilen und selbst entscheiden, woran und wie sie arbeiten. Warum das funktioniert? Valve sieht als Schlüssel seines Erfolgs intrinsisch motivierte Mitarbeiter.



Prof. Dr. Norbert Bolz  
Medienphilosoph,  
TU Berlin

➤➤ **Werte sind Superconnectoren im Netzwerk.** Es gibt keine Wertetafel mehr, sondern einen dynamischen Werteraum. Die Werte werden nicht mehr „angeschrieben“, sondern bilden sich als Netzwerkeffekte.

zu ermöglichen. Inzwischen zeigen die Verbesserungsvorschläge auf der offenen Dialogplattform unter den Mitarbeitern durchaus unternehmerisches Denken und bilden eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen ab. Die Mitarbeiter ziehen den offenen Dialog über die Plattform Liquid Feedback (LQFB) einer klassischen Arbeitnehmervertretung vor. Die klassische Führungsarbeit ersetzt das Tool nicht, ungeachtet dessen, dass sich auch unser Interviewpartner Frank Roebbers als Vorstandsvorsitzender der Synaxon AG dem Votum der Mehrheit stellen muss. Er beobachtet jedoch **den starken Trend zu einer konsensualen und informellen Führung.** Kompetente Führungskräfte könnten von dem System profitieren, Schwache gerieten eher unter Druck.

## MEHR PARTIZIPATION UND KONSENSUALE FÜHRUNG

Der aktuell überall einsetzende gesellschaftliche Wunsch nach Meinungsbildung und Mitbestimmung macht natürlich vor den Unternehmensgrenzen nicht halt. Organisationen werden sich dem stellen müssen. Aber auch von innen heraus erfordern komplexe Abhängigkeiten und abteilungsübergreifende Projektarbeit mehr Austausch, Erklärung und Abstimmung. Zusammen mit der allgegenwärtigen Informationstransparenz impliziert dies eine neue Art der Führung. Autoritäre Top-down-Befehle gehören der Vergangenheit an, vielmehr müssen sich Vorgesetzte auf Mitarbeiter zubewegen, Zusammenhänge und Entscheidungen erklären und Leistungen kommentieren. Vor allem für die Generation der Digital Natives ist Kommunikation auf Augenhöhe und häufiges Feedback ein **wesentliches Kriterium** zur besseren Selbsteinschätzung und Identifikation mit dem Unternehmen. **Das erfordert eine konsensuale und informellere Führung, bei der nach klaren Kriterien gemeinsam nach Lösungen gesucht werden kann und Mitarbeiter stärker in die Verantwortung genommen werden.**

## SOZIALE WISSENS- UND DIALOGPLATTFORMEN ENTSPRECHEN DEM GESELLSCHAFTLICHEN WUNSCH NACH MEINUNGSBILDUNG UND MITBESTIMMUNG

Durch die neu gewonnene Transparenz in der Kommunikation und Kollaboration werden bisherige Unternehmensstrukturen und Machtpositionen auf eine harte Probe gestellt. Die Beteiligten sind erkennbar mit den Inhalten verknüpft, die sie beisteuern. Wer sein Wissen bunkert, verhält sich (sichtbar durch Unsichtbarkeit) asozial. **Wer Wissen teilt und Hilfestellung leistet, erntet Anerkennung und profiliert sich als Experte. Wer Anerkennung sucht und seine Talente vermarkten will, muss sein Wissen teilen.** Die agile Dialogplattform wird die interne Kommunikation informeller gestalten, aber differenzierter abbilden, Identifikation mit der Projektgruppe oder dem Unternehmen stiften und das Wissen im System halten. Und wie allen anderen vor ihr entspringt auch dieser sozialen Mediennutzung ein neues Verhalten im Umgang miteinander. „Share & Win“ lautet das Motto, das eine neue Arbeitssozialisation bedeutet. Im Idealfall wird es Führung neu lehren und die Verantwortung unter den Mitarbeitern breiter verteilen.



### ➤➤ VERTRAUENSKULTUR UND MITARBEITERBETEILIGUNG:

Wir haben im Betriebsrat eine Arbeitsgruppe geschaffen, mit der wir sehr eng zusammenarbeiten. Damit wollen wir Transparenz schaffen. Unser Betriebsrat hat verstanden, dass es bei unserem sozialen Netzwerk „ConNext“ nicht um Kontrolle oder Spionage geht, sondern darum, die Beteiligung der Mitarbeiter zu verbessern.

Martina Girkens, Head of Corporate Functions IT, Continental AG

# WAS BEDEUTEN DIE VERÄNDERUNGEN FÜR DIE MITARBEITER?

*Die Antwort: Mehr zu kommunizieren, freier zu denken, eigenverantwortlicher zu arbeiten und sich selbstbestimmter zu organisieren.*

**N**icht alle Mitarbeiter sind ohne Weiteres in der Lage, sich in der flexiblen Arbeitswelt zu verorten. Manche aus persönlicher Veranlagung, viele aufgrund ihrer Arbeitssozialisation und andere aufgrund ihres Umfelds. Da sich jedoch der Wissensarbeiter dem Trend der Selbstverantwortung stellen sollte, gilt es, genau zu prüfen, ob die Hemmnisse persönlichkeitsbedingt, gelernt, anerzogen oder fremdbestimmt sind. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Fraunhofer IAO) sprach bereits 2009 von einem unausweichlichen Wandel der Unternehmenskultur durch die Selbstorganisation.

**Mehr Kommunikation, mehr Abstimmungsbedarf**  
87 % der befragten Wissensarbeiter geben an, dass in ihrem Unternehmen Kommunikations- und Abstimmungsbedarf steigen. (Hays 2011)

## SELBSTMANAGEMENT WIRD ZUR LEBENSAUFGABE DES MODERNEN WISSENSARBEITERS

**Erreichbarkeit**  
2011 waren bereits 88 % der Arbeitnehmer auch außerhalb der Arbeitszeit per Handy oder E-Mail erreichbar. (Bitkom 2011)

**Wahlfreiheit**  
72 % der Arbeitnehmer möchten Wahlfreiheit haben, wie sie ihre Arbeit verrichten. (Dell Intel 2011)

Tatsächlich arbeiten wir heute schon abteilungsübergreifender, ortsunabhängiger und zeitlich autonomer. Die Verschmelzung von Arbeit und Freizeit wird zum zentralen Trend im Alltagsmanagement. Dank der globalen Vernetzung und der Netz-, Smartphone- und Laptopdichte wird Arbeit noch zeit- und ortsunabhängiger erfolgen und das private oder mobile Umfeld mit einbeziehen. Jeder Lebensunternehmer muss sein Zeitkontingent immer wieder mit sich und seinen Bezugspersonen verhandeln. Die globale Vernetzung erfordert ein Zeitmanagement, das sich, partnerschaftlich abgestimmt, am Leistungsergebnis orientiert. Vertrauen in die Selbstverantwortung der Mitarbeiter und ihre eigenverantwortliche Selbstorganisation werden, wie z. B. heute schon bei Microsoft, die reguläre Zeiterfassung langfristig ersetzen.

**IN DER SOZIALEN VERNETZUNG, DEN TRANSPARENTEN INHALTEN, IHRER DYNAMISCHEN VERKETTUNG UND IN DER ZUWEISUNG VON WERTSCHÄTZUNG LIEGT DAS POTENZIAL, RESSOURCEN ZU BINDEN, WISSEN IM SYSTEM ZU HALTEN UND IM GLOBALEN WETTBEWERB ZU REÜSSIEREN.**

## WO SICH GRENZEN AUFLÖSEN, MÜSSEN POSITIONEN NEU VERHANDELT WERDEN

Während eine Speerspitze der Wissensarbeiter den Wandel mit offenen Armen begrüßt, entwickeln viele Arbeitnehmer aktuell neue Abwehrformen gegen die Übergriffe des Workflows auf ihr privates Leben. Mit der Angst vor Kontrollverlust verstärkt sich die Sehnsucht nach dem Einfachen, Bekannten. Die klassische Erwerbsbiografie wird zum Auslaufmodell und gleichzeitig zur Projektionsfläche für den Wunsch nach Sicherheit und Kontinuität. Die Ausbreitung des Phänomens Burn-out vermittelt ein Gefühl für die negativen Aspekte des Wandels der Arbeitswelt. Gerade Selbstständige leiden besonders häufig unter den Belastungen der Eigenverantwortung und Entgrenzung. Der Workstyle bestimmt den Lifestyle. Wir müssen unsere Position immer wieder mit uns selbst verhandeln.

**Mehr Arbeit, mehr Zeitaufwand**  
2011 gab jeder 8. Vollzeitbeschäftigte (13 %) an, in der Regel mehr als 48 Stunden pro Woche zu arbeiten. (Destatis 2012)



**➡➡ NICHT JEDER MITARBEITER IST OFFEN FÜR DAS THEMA HOCH FLEXIBILISIERTE, INDIVIDUALISIERTE ARBEITSWELT MIT ZEITSOUVERÄNITÄT.** Es gibt heute auch viele Leute, die damit komplett überfordert sind. Die lieber doch nach dem alten Führungsstil geführt werden wollen, und dadurch ergibt sich ein Nebeneinander von Mitarbeitern und Führungsstilen, die nicht leicht unter einen Hut zu bringen sind. Es gibt nicht den einen Mitarbeiter, der sich nur noch frei und flexibel aufstellen möchte. Der Mensch hat auch körperliche, seelische und energetische Grenzen. Man kann ihn nicht dazu zwingen, sich wie eine Organisation oder wie ein Markt zu verhalten.

**Sonja Matthiesen, Inhaberin, bufc BERUF UND FAMILIE CONSULTING**



# BETEILIGUNG AKTIV FORDERN UND FÖRDERN

*Auf dem Weg in die NEW WORK ORDER braucht es sowohl die konservative als auch die konsensuale Führung.*

**W**er sich mit dem Wandel in der Kommunikation nicht bis zur nächsten Generation gedulden will, muss heute auf die noch üblichen hierarchischen Mechanismen setzen. Die Ideen kommen nicht zwangsläufig von selbst. Es braucht ein deutliches Commitment vom Management, das geschlossen hinter dem Change-Prozess stehen und ihn durch Eigeninitiative vorbildlich begleiten sollte. Damit die Führungskräfte ihren Mitarbeitern Orientierung und Strukturen für die verstärkte Selbstorganisation an die Hand geben können, müssen sie die Vorteile der Social-Media-Nutzung zunächst selbst erkennen. Um Ängste und Vorurteile bei der Belegschaft abzubauen, ist es hilfreich, wenn wie bei Continental vierhundert sogenannte Guides die Mitarbeiter anlernen oder wenn innerbetriebliche Digital Natives den neuen Medien gegenüber scheue ältere Mitarbeiter anlernen. Für diese Aufgabe muss man kein technisches Verständnis mitbringen, sondern nur die Logik der Vernetzung verstanden haben.

## Web 2.0 intern noch im Anfangsstadium

Ähnlich wie die Nutzung sozialer Plattformen für die externe Kommunikation befindet sich auch die Nutzung von Web-2.0-Anwendungen und Social Software für die interne Kommunikation noch im Anfangsstadium.

Dennoch erproben 35,8% aller Unternehmen bereits den Nutzen einzelner Tools für ihre interne Kommunikation. (bso 2012)

Die überwiegende Mehrheit der Arbeitgeber fördert gezielt die Eigeninitiative und den informellen Austausch der Mitarbeiter.

Eine effiziente Kommunikation hat vielfach Vorrang vor organisatorischen Strukturen und Hierarchien. (ebd.).

## ES IST TYPISCH FÜR DEN STRUKTURWANDEL, DASS DIE ÄLTEREN AUCH VON DEN JÜNGEREN LERNEN

Zum richtigen Umgang mit der nutzungs offenen Software gehören allerdings Spielregeln, wie man verantwortungsvoll kommuniziert und was zum Schutz des Unternehmens und der Mitarbeiter nicht kommuniziert werden darf. Social-Media-Leitlinien geben zudem Orientierung bezüglich moralischer und ethischer Grundsätze. Gewöhnung und Lernfähigkeit, gekoppelt mit der intuitiven Anwendung und dem automatisch erfolgenden Verhaltensimpetus der neuen, sozialen Kommunikationstools, werden den Change-Prozess langfristig unterstützen.

## DIE KOLLABORATIVE SELBSTORGANISATION WIRD VERTRÄGLICHE SPIELREGELN UND TRANSPARENTE LEISTUNGSKRITERIEN ERFORDERN

Die Idee einer ganzheitlichen NEW WORK ORDER steht erst am Anfang. Noch gilt es, gewaltige Hürden bei den Change-Prozessen in den Unternehmen zu meistern. Die Arbeitssozialisation in einer großen Organisation ist über Jahre gelernt, d. h., Kommunikation wird in einem taktierenden Machtspiel entweder gewährt oder behindert. Diese gelernten Verhaltensmuster wirken in einer Social Community kontraproduktiv, lassen sich nach jahrelanger Karrierepraxis jedoch nur schwer ablegen. Für den Erfolg der erforderlichen konsensualen Führung ist die bisherige Arbeitssozialisation der Mitarbeiter daher von großer Bedeutung. Mitarbeiter brauchen Mut, um sich aus den beengten Top-down-Strukturen zu lösen, um ihr Wissen offener mitzuteilen. Die erwünschte Selbstorganisation der Teams erfordert von Führungsseite klare Rahmenstrukturen, transparente Briefings und die Bereitstellung nötiger Ressourcen. Die Projektgruppe lernt dann, die Arbeit und sich selbst zu organisieren. In einer Art väterlichen Verantwortung unterstützt das Management die Mitarbeiter, ihr Leistungsprofil zu erkennen und für die eigene Performance weiterzuentwickeln.

»DIE AKZEPTANZ-BEREITSCHAFT VON SOCIAL MEDIA LÄSST SICH WEDER AM ALTER NOCH AN TECHNISCHEN INTERESSEN FEST-MACHEN.«

Stephan Grabmeier  
Head of Cultural Initiatives, Deutsche Telekom AG

Die private Nutzung von Facebook, Xing & Co. während der Arbeitszeit wird von der Mehrzahl der Unternehmen kritisch gesehen. In drei Viertel aller befragten Unternehmen ist sie offiziell verboten. (bso 2012)

## ➡➡ HIERARCHIE UND NETZWERK:

Das informelle Netzwerk erleichtert es Mitarbeitern, über Jobstrukturen hinweg aktiv zu werden. Dabei ergeben sich neue Möglichkeiten, sich einzubringen, oder sogar neue Jobs. Parallel dazu brauchen wir aber die Hierarchie im Unternehmen, da sie Orientierung und Teamzugehörigkeit bietet.

Martina Girkens, Head of Corporate Functions IT, Continental AG



# DAS BÜRO IM WANDEL

EINE SOZIALE VERNETZUNG, DIE ORGANISATIONEN VERÄNDERT, VERÄNDERT AUCH DIE IDEE VOM BÜRO

**D**ie Art und Weise, wie unsere Arbeitsplätze künftig aussehen werden, wird von vielen Interessen beeinflusst. Das Controlling wird Standorte anhand von Markt- und Manpower-Volumina überprüfen. Real-Estate- und Facility-Management werden den Kostendruck auf die Flächen erhöhen und den Raumbedarf der Mobilität ihrer Mitarbeiter anpassen. Das bedeutet, Büroflächen und -funktionen neu zu definieren. Die interne Kommunikation will mehr Möglichkeiten der Zusammenarbeit und zufälligen Begegnung erzeugen. Die Personalabteilung möchte den Arbeitsplatz für Digital Natives attraktiv machen und den Generationenkonflikt abschwächen. Die Corporate Strategy wird versuchen, die Firmenidentität ähnlich einem Flagshipstore nach innen und außen erlebbar zu machen. Das bedeutet, dass das Büro als Arbeitsort mehr ästhetische und funktionale Anreize zur Kommunikation und Konzentration bieten muss. Denn der vernetzte Mitarbeiter wird seinen Arbeitsort so flexibel wählen können, dass er seinen persönlichen Bedürfnissen und denen des Teams am besten entspricht.

**Nonterritoriale Arbeitsformen fallen kaum ins Gewicht**  
In nur 5,6% aller Unternehmen mit mindestens zehn Mitarbeitern arbeiten durchschnittlich 30% der Belegschaft nonterritorial. (bso 2012)

**Desk-Sharing ist die Ausnahme**  
Durchschnittlich nur 1,2% der Beschäftigten in Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitern haben keinen eigenen, fest zugewiesenen Arbeitsplatz mehr. (ebd.)

## RESSOURCEN UND FLÄCHEN GERATEN UNTER ANPASSUNGSDRUCK

Sabine Heiss, Real Estate Portfolio Manager Central & Eastern Europe bei Microsoft, muss Bürofläche und -ausstattung in unterschiedlichen Niederlassungen profitabel und zur Mitarbeiterzufriedenheit managen. Ein transparentes Verhältnis zwischen Umsatzentwicklung und Flächenbedarf soll Fairness, Ehrgeiz und Vergleichbarkeit sichern. Bei Microsoft geht es bei der Arbeitsplatzgestaltung nicht um Ränge, Positionen oder Titel, sondern rein um die Jobfunktion und das daraus erwachsene Mobilitätslevel und Kommunikationsbedürfnis sowie die jeweilige Umsatzentwicklung der Niederlassung. Interessant dabei ist der Aspekt, dass Microsoft damit Repräsentation neu definiert: **War früher die Größe des Büros ein Statussymbol, verknüpft mit der Position des Angestellten in der Hierarchie, hängt bei Microsoft nun die Größe des Arbeitsplatzes von der Performance ab. Andere Unternehmen lösen dagegen Status in der Arbeitsplatzgestaltung völlig auf und verordnen Open Space für alle.** Während bei Google jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch belegt, verschreibt die Credit Suisse in ihrem Neubau Zürich-Süd „Clean Desk“-Policy. Als Verwalter von rund 80 Gebäuden allein im Raum Zürich war es die Intention des Real Estate, neue Flächen künftig flexibler nutzen zu können.

Nonterritorialität birgt allerdings das große Risiko der Entfremdung, deren Kompensation nicht nur neue Kosten zur Flächenausgestaltung verursacht, sondern auch gewaltige Maßnahmen zur erneuten Teambildung erfordert. Die persönliche Aneignung eines Ortes ist in der

**DEUTSCHE WAHRNEHMUNG: DER BEGRIFF »ARBEITSPLATZ« STEHT IM DEUTSCHEN SOWOHL FÜR DIE BESCHÄFTIGUNG WIE AUCH DEN PHYSISCHEN ORT. ANDERE SPRACHEN UNTERSCHIEDEN TÄTIGKEIT VON TERRITORIUM.**

**Neue Nutzung, weniger Fläche:**  
Fast 60% der befragten Vertreter großer Unternehmen erwarten einen abnehmenden Bedarf an Bürofläche als Ergebnis zukünftiger Arbeitsstile. (Regus 2011)



**BEI UNS GIBT ES EIN PRINZIP, DAS HEISST: REVENUE DRIVES HEADCOUNT, HEADCOUNT DRIVES SPACE.** Das Arbeitsumfeld wird rein nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter-Funktion (nicht -Position!) und entlang von Businesszielen bemessen. Wenn mehr Umsätze generiert werden, erhält der Standort mehr Mitarbeiter, und für mehr Mitarbeiter erhält man mehr Fläche – sofern das jeweilige Mobilitätslevel der Mitarbeiter mehr Fläche erfordert. Ein Consultant hat z. B. ein Mobilitätslevel von 1:5, das bedeutet, er muss seinen Arbeitsplatz mit fünf weiteren Consultants teilen. Ein General Manager hat einen Mobilitätsgrad von 1:2.

**Sabine G. Heiss**, Real Estate Portfolio Manager Central & Eastern Europe, Microsoft Deutschland

deutschen Kultur ein wichtiges Zeichen der Identifikation, auch wenn damit häufig nur der unmittelbare Mikrokosmos gemeint ist. Und wer sein Einzelbüro oder seinen Schreibtisch aufgeben muss, kann das durchaus als persönliche Herabstufung empfinden. Jürgen Sauerwald, Leiter Personal- und Sozialwesen im nonterritorialen Vorreiter-Unternehmen B. Braun in Melsungen, betont daher, dass die Mitarbeiter sich keineswegs gezwungen fühlen müssen, sich jeden Morgen einen anderen Platz zu suchen.

#### Löwenanteil Personal:

80 % der allgemeinen Bürokosten sind Personalkosten. 14–15 % entfallen auf Gebäude- und Flächenkosten, 4–5 % auf Sachmittel inkl. Bürotechnik. Lediglich 1–2 % der Gesamtkosten sind Einrichtungskosten. (buero-forum 2012)

**DER ÖKONOMISCHE BENEFIT LIEGT ZUNÄCHST WENIGER IN DER FLÄCHENREDUKTION ALS VIELMEHR IN DER GEWONNENEN FLEXIBILITÄT.**

#### Funktionszonen im Credit-Suisse-Neubau, Zürich-Süd

Die Sonderformate innerhalb eines nonterritorialen Arbeitsmodells entspringen der „Smart Working“-Initiative. Die Variationen sollen Kommunikation oder Konzentration besser ermöglichen und Mitarbeiter im Büro zu mehr Flexibilität bewegen.

## WIE LÄSST SICH FLEXIBILITÄT STEIGERN, OHNE VERBUNDENHEIT EINZUBÜSSEN?

Der Konsens, an dem sich die Diskussion um territorial oder nonterritorial erschöpfen dürfte, ist das Ziel einer flexiblen Arbeitsorganisation, die von formellem wie informellem Austausch und transparenter Kollaboration geprägt ist. Die aktuelle Tendenz, Einzelbüros aufzulösen, ist dahingehend ein erster Schritt. Die Mitarbeiter nutzen situationsbedingt speziell ausgestaltete Kommunikations- und Konzentrationszonen und bewegen sich freier im Bürogebäude. Denn wer sich im Open Space konzentrieren will, wird einen dafür vorgesehenen Raum aufsuchen, wer sich unterhalten will, entfernt sich an einen dafür ausgelegten Ort, um niemanden zu stören. Diese simple Verhaltenslogik erreicht mehr Beweglichkeit in der Fläche und erzieht langfristig zu mehr Flexibilität in der Arbeitsweise. Der intendierte Bewegungstrieb lehrt jedoch nicht nur Flexibilität: Der

### AKTUELLE ARBEITSFUNKTIONSZONEN AM BEISPIEL DER CREDIT SUISSE, ZÜRICH-SÜD

**HOMEZONES** dienen Teams als Heimathafen und fungieren als Fixpunkte im sonst nonterritorialen Office.

**THINK-TANKS** sind vom Open Space abgetrennte Räume für Denkarbeit oder vertrauliche Gespräche, dorthin können sich Mitarbeiter aus dem öffentlichen Raum zurückziehen.

**STAND-UP-MEETING-POINTS** sind Räume für spontane Meetings.

**TOUCHPOINTS** sind Stationen im büroöffentlichen Bereich, an denen schnell mal Mails gecheckt werden können. Diese „Einzelarbeitsplätze“ befinden sich immer noch im Open Space.

**QUIET ZONES** erlauben das konzentrierte, zurückgezogene Arbeiten an dafür ausgelegten Arbeitsplätzen.

**BUSINESS-GARDENS** bieten Schreibtische

in durch Pflanzen abgeschirmter grüner Umgebung.

**LOUNGE-AREA** soll Arbeiten in Café-Atmosphäre oder den informelleren Austausch möglich machen.

**WORK-MEETS** erlauben kollaborative oder vertrauliche Zusammenarbeit in Besprechungsräumen.

**OFFICE-MEET** stellt das klassische Einzelbüro dar, ist aber nicht zugeteilt und von jeder Person nutzbar.

**AMERICAN DINER** ermöglicht eine Besprechung für bis zu sechs Personen im Sitzen (einzeln/büroöffentlich und gemeinsam/büroöffentlich).

**VIEW-SEATS** erlauben es dem Mitarbeiter, während der Arbeit den Blick in die Ferne schweifen zu lassen.

#### Flexibles Arbeiten

66 % der 25- bis 34-Jährigen bevorzugen ein flexibles Arbeitsmodell. (Johnson Controls 2010)

#### Gern mobil

79 % der Vertreter der Generation Y möchten lieber mobil als statisch arbeiten. (ebd.)

#### Eigener Schreibtisch

70 % der 18- bis 25-Jährigen bevorzugen nichtsdestotrotz einen eigenen Schreibtisch im Büro. (ebd.)

#### Attraktives Arbeitsumfeld als Argument

67 % der befragten Unternehmen weisen in ihren Stellenanzeigen häufig oder fast immer auf das angenehme Ambiente hin. Neben dem Teamklima ist die Attraktivität des Arbeitsumfeldes ein wichtiges Argument, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Beide werden deutlich häufiger als Argumente in Stellenanzeigen genannt als die IT-Ausstattung und Kommunikationstools. (bso 2012)

#### Es wird in den Büros einen Mix an Raumangeboten geben

Weder wird das Zellenbüro aussterben noch der Open Space die finale Lösung sein. Eher ist es das „Reversible Büro“ oder „Mix-Office“. Es steht für keine eigene Raumart, sondern stellt die Vereinigung unterschiedlicher Büroformen nebeneinander in einem Bürogebäude dar. (Mensch & Büro 2012)

### JETZT KÖNNEN MITARBEITER ZWISCHEN VERSCHIEDENEN ARBEITZZONEN WÄHLEN.

Mit der „Smart Working“-Initiative wollen wir bei der Credit Suisse Arbeitsplätze effizienter nutzen. Die Initiative wurde als internes Beratungsprojekt durchgeführt und war fest in den Vorstandsebenen Brands & Communications, Finance und IT verankert. Anhand des Business-Club-Modells wurden die Büroflächen so umstrukturiert, dass sie unseren Mitarbeitern eine Vielzahl an Arbeitszonen bieten. Das Büro fördert nun die Kommunikation durch eine nonterritoriale Arbeitsplatzgestaltung, gleichzeitig bietet es aber auch viele Rückzugsmöglichkeiten und teambezogene Fixpunkte. Das „Smart Working“-Programm hat positive Einflüsse auf Innovationszyklen, Zusammenarbeit und Entscheidungsfindungsprozesse bei uns.

**Michael Wellenzohn**, Global Smart Working Program Lead, Credit Suisse





damit verbundene Umgebungswechsel birgt die Chance, den Mitarbeiter auch emotional bei seiner Tätigkeit zu stimulieren. Der Einfluss der Umgebung ist für die Arbeitsverfassung ebenso wenig zu unterschätzen wie für die Aufenthaltsqualität. Aus Mitarbeiterperspektive rangiert ein attraktives Büro höher als ein flexibles Büro. Folgende Fragen werden für die Büroplanung zentral:

Welches Selbstverständnis wollen Unternehmen und Mitarbeiter verkörpern?

Wie kann das Büro seine (Nutzungs-)Attraktivität steigern?

Welche Konzentrations- oder Kommunikationstätigkeiten finden zu welchen Anteilen statt?

Wie lassen sich bestimmte Arbeitsweisen oder Gesprächsrunden motivierend gestalten?



**Jason Harper**  
Real Estate Project  
Executive, Google

Als Real Estate Project Executive für Europa, den Mittleren Osten und Afrika verwirklicht Jason Harper bei Google das Konzept des „Total Workplace“ mit jeweils lokalen Architekturbüros.

Harper stammt ursprünglich aus den Vereinigten Staaten, wo er Deutsch, Mathematik und Architektur studiert hat.

Nach dem Studium arbeitete er als Projektmanager an der Erweiterung des National Aquarium in Baltimore, bevor er 2003 zu Google Germany nach Hamburg wechselte. Mit zwei Kollegen in Europa teilt er sich die Projektentwicklung aller Google-Büros weltweit.

**Gestalt versus Gehalt**  
Interbrand hat im vergangenen Jahr Google unter anderem deshalb eine besonders starke Entwicklung seines Markenwertes zugesprochen, weil es Google gelungen sei, durch die Gestaltung seiner Arbeitsplätze das Argument „Gehalt“ zu relativieren. (Interbrand 2011)

## JASON HARPER DAS GOOGLE-PRINZIP

*Im Gespräch mit Trendbüro gab Jason Harper, Real Estate Project Executive Europe, Middle East & Africa bei Google Deutschland, Einblicke in die Philosophie hinter der Gestaltung der Google-Büros weltweit.*

### WARUM LEGT GOOGLE ALS DIGITALES UNTERNEHMEN SO VIEL WERT AUF DIE GESTALTUNG DER PHYSISCHEN ARBEITSORTE?

**JASON HARPER:** Wir haben heute die Technologie, von überall arbeiten zu können. Gerade Videokonferenzen haben für uns als sehr international agierendes Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen. Mittlerweile haben wir in jedem Meetingraum komplette Videokonferenzeinheiten. Dennoch brauchen wir ein Büro, denn der Mensch ist letztendlich ein soziales Wesen. Wir als Googler verstehen und schätzen die Vorteile, die es hat, wenn man unter einem Dach sitzt. Das Persönliche überwiegt das, was die Technik ermöglichen kann. Momentan ist eine Face-to-Face-Unterhaltung durch nichts zu ersetzen.

Ein weiterer Aspekt: Wenn alle zu Hause arbeiten würden, würden sich Arbeitszeit und private Zeit zu sehr vermischen. Unsere Mitarbeiter können ihr Arbeits- und Privatleben besser trennen, wenn es auch örtlich getrennt ist. Diese Balance ist uns wichtig.

### WIE WÄHLEN SIE DIE STANDORTE AUS?

Alle Offices liegen in zentraler Innenstadtlage. Eine gute Nahverkehrsanbindung und Infrastruktur für Besorgungen ist für uns sehr wichtig. Unsere Standorte sollen möglichst ohne Auto zu erreichen sein.

### NACH WELCHER PHILOSOPHIE GESTALTEN SIE DIE GOOGLE-BÜROS?

Mit dem „Total Workplace“ verfolgen wir ein Rundumprinzip. Wir wollen, dass es den Leuten wirklich gut geht, dass das Büro ihr Leben vereinfacht und die Mitarbeiter sich freuen, hier zu sein. Dafür bieten wir alle erdenklichen Annehmlichkeiten, wie kostenloses Es-

sen und Snacks, ein Fitness-Studio mit Trainer und in Hamburg demnächst sogar einen Band-Übungsraum. Die Arbeitsumgebung ist sehr aufwendig gestaltet. Wir arbeiten im Open Space, aber nicht nonterritorial. Nonterritoriales Arbeiten bietet sich wohl für Unternehmen an, bei denen die Mitarbeiter nur selten im Büro sind. Bei uns ist das nicht möglich und auch nicht erwünscht. Hier hat jeder einen eigenen Schreibtisch. In Hamburg sitzen ca. 30 Mitarbeiter in jeder Büroeinheit. Die Open Spaces sind immer in einer „Sackgasse“ platziert, um Durchgangsverkehr zu vermeiden. An Laufzonen haben wir auf jedem Stockwerk Treffpunkte wie die Microkitchens ausgebildet. Kommunikation ist das A und O. Aber weil jeder auch mal einen ruhigen Platz zur Konzentration braucht, haben wir kleine Besprechungs- und Rückzugsecken und abgeschlossene Räume für Videokonferenzen geschaffen. Rückzugsorte sind genauso wichtig wie Treffpunkte.

### WAS MACHT GOOGLE-BÜROS SO BESONDERS?

Die Anforderungen und Wünsche der lokalen Mitarbeiter fließen in Planung und Ausbau unserer Bürostandorte mit ein. Dadurch sieht kein Google-Büro gleich aus, auch wenn alle ein für Büros eher unkonventionelles und gestaltungsbetontes Interieur aufweisen. Unsere Räume sind nach Themen konzipiert, die eine einladende Arbeitsatmosphäre erzeugen. Oft mit einem Augenzwinkern, aber immer sehr funktional, wie etwa die Strandkorbverkleidung und akustische Auspolsterung bei den Conference-Kabinen. Es ist nie etwas unnötig, rein dekorativ. Die Mitarbeiter müssen den Zweck eines Tätigkeitsbereiches sofort und intuitiv erfassen können, ohne dass wir Schilder aufhängen müssen wie etwa „Stillarbeitsraum“.

# DIE BEDEUTUNG DES BÜROS

## WAS LEISTET KÜNFTIG NOCH DAS BÜRO, WENN DIE ARBEIT VON ÜBERALL ERFOLGEN KANN?



**Dr. Josephine Hofmann**

*Leiterin Competence Center Business Performance Management, Fraunhofer IAO*



**Das Büro bekommt einen zusätzlichen Stellenwert als Raum für wirklich wertvolle persönliche Begegnungszeit.**

Es bietet ein ganzheitliches Erleben und Miteinander, was mittelfristig noch nicht in vollem Umfang mit technischen Medien übermittelbar sein wird. Es braucht diesen Rahmen. Menschen wollen andere Menschen treffen und dazugehören. Sie wollen auch in Zukunft in ein schönes Bürogebäude gehen und stolz sein, ein Teil der Firma zu sein.

**W**enn die Präsenzpflcht abgeschafft und die soziale Vernetzung samt virtueller Kollaboration Alltag geworden ist, müssen Unternehmen sich überlegen, was ihre Mitarbeiter überhaupt noch ins Büro treibt. Für Sabine Heiss, die statt bei Microsoft lieber im Homeoffice arbeitet, ist der Mittwoch ihr „Bürotag“. Er dient allein dazu, Kollegen zu sehen, Flurtalk aufzuschnappen, Zwischentöne herauszuhorchen oder persönliche Feedback-Gespräche zu führen. Sie gibt zu, dass der Mittwoch leistungsmäßig ihr ineffizientester Tag ist, doch ist er kein verzichtbarer Luxus, sondern steht – neben den vielen informellen Informationen, die zum reibungslosen Projektverlauf wichtig sind – für den Wert der Teambindung und der Identifikation mit der Firma. Als Real Estate Portfolio Manager beobachtete sie zudem in den vergangenen Jahren die Ausdehnung sogenannter Social Hubs, die bei Microsoft meist Kaffeebar und Versorgungseinheiten wie Drucker etc. zentral anordnen und die alle Mitarbeiter im Tagesverlauf ansteuern müssen. Um die informelle Kommunikation zu intensivieren, wurden die Hubs mittlerweile akustisch abgetrennt.



**Sabine G. Heiss**

*Real Estate Portfolio Manager Central & Eastern Europe, Microsoft Deutschland*

**Der Sinn des Büros ist nicht mehr die Bereitstellung von Arbeitsplätzen, sondern die Funktion des Socializings – für Mitarbeiter und Kunden.**

Bei Microsoft ist jeder befähigt, von überall vernetzt zu arbeiten. Wir „pingen“ uns über den Laptop gegenseitig an, wenn wir etwas wissen oder Video-Conferencing machen möchten, wir arbeiten gemeinsam an einem Dokument und schauen uns gegenseitig auf unsere Desktops – alles ist so extrem virtuell, dass wir unbedingt einen physischen Ort brauchen, an dem wir uns treffen können.

## WIRD DAS BÜRO SEINE FORMALE FUNKTION ALS ARBEITSPLATZ-BEREITSTELLER ZUGUNSTEN EINES (IN-)FORMELLEN TREFFPUNKTES AUFGEBEN?

Google hält mit seinem „Total Workplace“-Konzept dagegen. Der Weg zu den Arbeitsplätzen im Open Space führt vorbei an einer Vielzahl funktionaler und sozialer Räume, die – inklusive freier Verköstigung und Fitnessangeboten – den Aufenthalt im Büro attraktiv machen. Bei Microsoft wie bei Google arbeiten die Mitarbeiter digital vernetzt und kooperieren international. Beide Unternehmen gelten in ihrer Arbeitsplatzgestaltung als Vorzeigeunternehmen, strahlen aber eine unterschiedliche Arbeitskultur aus. Google versucht alles, um seine Mitarbeiter ins Büro zu ziehen und dort möglichst lange glücklich zu machen. Der IT- und Softwarehersteller Microsoft dagegen ermuntert seine Mitarbeiter, nonterritorial und auch außerhalb des Büros zu arbeiten, um die Leistungsfähigkeit der eigenen Produkte zu testen bzw. zu optimieren. **Unternehmen, die ihre Wertvorstellung und Haltung ihren Mitarbeitern und ihrem Markt gegenüber erlebbar machen wollen, müssen dies künftig auf virtueller Ebene, ähnlich einem kosmischen Verbund, und auf physischer Ebene, ähnlich einem Flagshipstore, tun.** Es ist denkbar, das Büro künftig primär als Ort der Begegnung zu verstehen und alles daranzusetzen, dass sich die Mitarbeiter, angeregt durch atmosphärische und organisatorische Maßnahmen, im Unternehmen formell und informell austauschen.

Mitarbeiter werden in ihrer Arbeitsplatzwahl frei sein. Viele werden aus Gründen der Familienanbindung oder aus Zeitersparnis durch kurze Wege von zu Hause aus arbeiten. Bereits

## WAS TREIBT DIE LEUTE INS BÜRO?

1. Die Aufgaben, so sie denn eine Präsenz erfordern. 2. Die Kollegen und der menschliche Austausch mit den Kollegen. 3. Aufenthaltsqualität. Das bedeutet eine attraktive City-Lage und zusätzliche Services. Das Büro ist der Treffpunkt, an dem wir zusammenfinden. Ein Ort der Begegnung, des Austauschs von Ideen und integraler Bestandteil der physischen und virtuellen Arbeitswelt. Und ganz wichtig: ein Ort der Identifikation mit dem Unternehmen. Deswegen spricht Google-Office eben auch die Google-Sprache. **Frank Kohl-Boas, Lead HR Business Partner D/A/CH, Nordics & BeNeLux, Google Deutschland**

## Nice colleagues first

Für die Altersgruppe der 18- bis 25-Jährigen zählen die Arbeitskollegen als Faktor Nummer eins für Kreativität bei der Arbeit. (Johnson Controls 2010)



jetzt geben je nach Betriebsgröße zwischen 24 und 57 % aller Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten. Allerdings beschäftigen nur 5 bis 6 % aller befragten Unternehmen Homeworker, die Vollzeit zu Hause arbeiten. Entsprechend sind die Zahlen zu verstehen, wonach 91,2 % der befragten Unternehmen ihre Mitarbeiter bei der Ausstattung ihrer Heimarbeitsplätze unterstützen, aber nur 38,7 % aller Unternehmen den Homeworkern Einrichtungsgegenstände oder ein Budget zu deren Kauf zur Verfügung stellen (bso 2012). Zu gemächlich soll der Aufenthalt außerhalb des Büros wohl nicht werden. Weit häufiger sind alternierende Formen, bei denen die Arbeit im Homeoffice mit der Arbeit an anderen Standorten kombiniert wird. Auch für die meisten Arbeitnehmer ist die Vorstellung, Vollzeit zu Hause zu arbeiten, laut diverser Erhebungen keine Idealvorstellung. Es fehlt an informellen Kontakten und Möglichkeiten des Voneinanderlernens, wie sie in Bürogemeinschaften oder den neuerdings überall aufpoppenden Coworking-Spaces völlig ungezwungen passieren. Viele Freie mieten sich tage- oder wochenweise in die unverbindlichen Bürogemeinschaften ein und hoffen auf interessante Kontakte, nützliche Informationen, geistige Inspiration oder spontanen Support bei technischen Problemen. Laut Lena Schiller Clausen, der Hamburger Geschäftsführerin der bekannten Betahaus Coworking-Spaces, geht es primär darum, trotz Vernetzung nicht allein vor dem Rechner zu sitzen. Und obwohl die Umgebung der Coworking-Spaces eher ein lässiges Arbeitsklima abbildet, dient die Einmietung in die arbeitsame Gruppendynamik auch der Selbstdisziplin, indem man sich z. B. auch kleidungstechnisch in eine arbeitsaugliche Verfassung bringt. Der Effekt, den arbeitende Menschen und einladende Umgebungen auf die eigene Kommunikationsbereitschaft und Arbeitsdisziplin haben, spricht gegen das Homeoffice und für das Büro und sollte bei der Büroplanung stärker ausgeschöpft werden.

**Coworking-Spaces**  
2011 existierten weltweit 1.129 dieser gemeinschaftlich genutzten Büros, in denen sich Freelancer auf Tages-, Wochen- oder Monatsbasis einen Arbeitsplatz mieten können. Das entspricht einem Zuwachs von 98 % in Europa seit Oktober 2010 (Nordamerika: +76 %). (Deskmag 2011)

**Bonus Coworking**  
81 % der Coworker schätzen an ihrem Space am meisten die Anwesenheit der anderen Coworker. (ebd.)

**Einbindung externer Fachkräfte**  
Unternehmen, die für Projektarbeit spezielle Teams zusammenstellen, ergänzen diese laut Umfrage mit folgenden externen Fachkräften: zu 61,8 % mit Beratern, 29,9 % mit Freelancern, 15,3 % mit Zulieferern, 7,6 % mit Branchenfachkräften, 4,9 % mit Zeitarbeitern und ebenfalls 4,9 % mit Ingenieuren. (bso 2012)

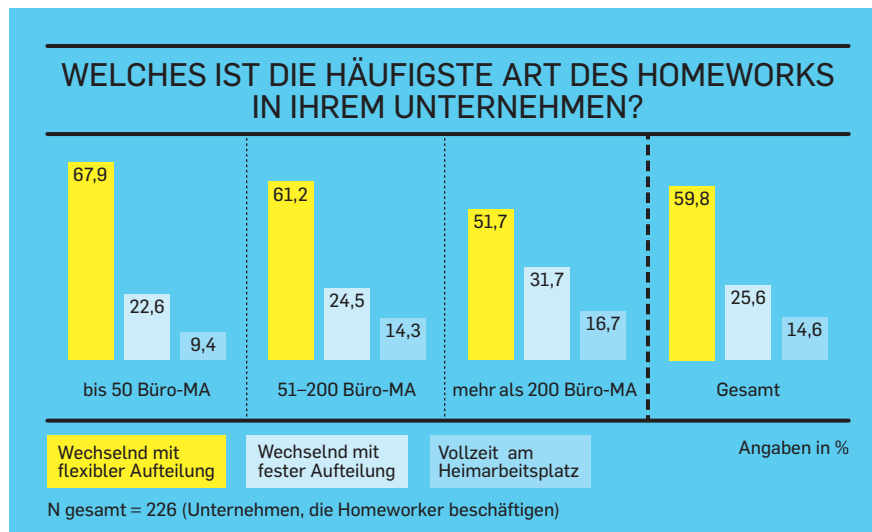
**Anteil Homeworker:**  
42,5 % aller Unternehmen mit mindestens zehn Mitarbeitern bieten zumindest einzelnen Mitarbeitern die Gelegenheit, zu Hause zu arbeiten (Hochrechnung). In Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern im Bürobereich beschäftigen sogar 57,3 % Homeworker. (bso 2012)

**Arbeitszufriedenheit und Produktivität**  
nehmen bei ca. 2,5 Tagen mobiler Arbeit/Homeoffice pro Woche zu, sinken ab ca. drei Tagen aber wieder. (Golden 2006)

Grafik

#### Formen des Homeworkings

Je kleiner die Unternehmen sind, desto flexibler werden Homeworker eingesetzt. Wechseln bei Büros mit bis zu 50 Mitarbeitern noch 67,9 % der Homeworker flexibel ihre Aufteilung zwischen Büro und daheim, sind es in Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten im Bürobereich nur noch 51,7 % an wechselnden Homeworkern mit flexibler Aufteilung. (bso 2012)



#### BIBLIOTHEKEN SIND SELBST GEWÄHLTE ARBEITSPLÄTZE.

In meiner Forschungsarbeit zu sozial-räumlich-materiellen Strukturen in Bibliotheken beschäftige ich mich intensiv mit diesen Wissensräumen. In Bibliotheken werden Raumstrukturen im Verhältnis zum Inhalt der Bücher immer wichtiger. Menschen gehen mit ihren E-Books in Bibliotheken, weil sie zum Lernen eine Atmosphäre des Wissens suchen. Diese Atmosphäre entsteht durch die materielle Raumgestaltung, aber auch durch soziale Komponenten: einen gemeinsamen Arbeitsrhythmus und gemeinsame Rituale – ein Grund, warum sich Lerngruppen zur Einzelarbeit zusammenfinden. Genau wie im Büro gibt es in Bibliotheken auch unterschiedlich gestaltete Räume für unterschiedliche Tätigkeiten: Stillarbeitsplätze, Gruppentische, Couchen. Wir brauchen flexible, dynamische und somit nachhaltige Räume und für unterschiedliche Arbeitsschritte unterschiedliche Arbeitsumgebungen.

Eva-Christina Edinger, Raumsoziologin M. A., Universität Konstanz & FH Nordwestschweiz



# DER EMOTIONALE SWITCH IN DEN ARBEITSMODUS

## DIE RAUMBESPIELUNG NACH FUNKTIONALEN KOMMUNIKATIONSKRITERIEN IST ERST DER ANFANG

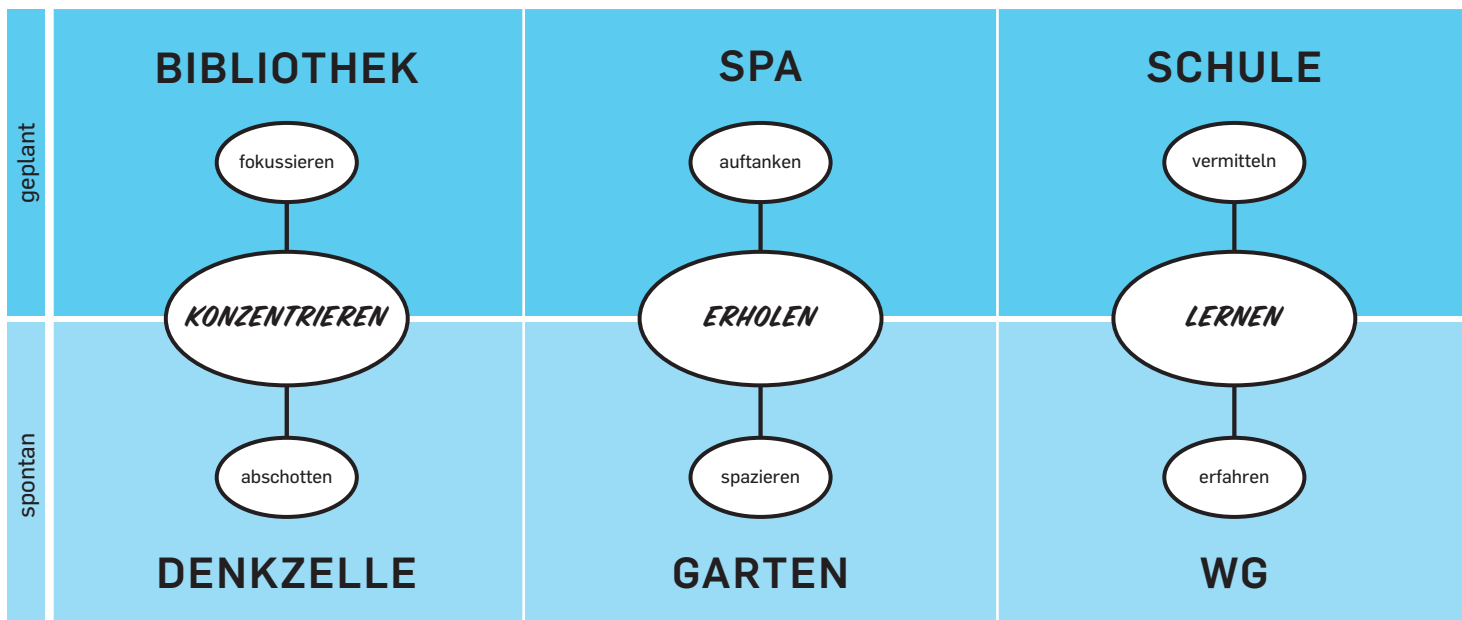
**W**ar das Büro in der Vergangenheit Bereitsteller von technischer und professioneller Infrastruktur, so sind diese Qualitäten auch außerhalb des Gebäudes mobil oder ubiquitous in der Cloud erhältlich. Das Büro wird künftig stärker als Ort sozialer Bindung und stimulierender Arbeitsatmosphäre erlebt werden. Mitarbeiter werden sich dann bewusst für das Büro entscheiden, wenn es sie wie kein anderer Ort sofort in die „richtige“ Arbeitsverfassung versetzt. Dieses „Mood-Management“ intuitiv und praktikabel auszugestalten wird zur zentralen Gestaltungsherausforderung. Dabei soll die (innen-)architektonische Ausgestaltung nicht nur funktional, sondern auch emotional ihre Wirkung unter Beweis stellen.

Der Rückbau klassischer Arbeitsplätze und der gleichzeitige Ausbau eines übergreifenden Angebotes für Kommunikation und informelle Begegnung hat in den vergangenen Jahren eine Vielzahl unterschiedlicher Raumfunktionen ausgebildet. Wie am Beispiel der Credit Suisse gezeigt, sind die Angebote variantenreich, aber immer sehr funktional hinsichtlich der Tätigkeiten Konzentration oder Kommunikation ausgestattet. Die Raumbespielung nach funktionalen Kriterien ist dabei erst der halbe Weg zu einer NEW WORK ORDER. Denn der Mensch assimiliert sich an seine jeweilige Umgebung und wählt umgekehrt das Umfeld, von dem er sich den größten Support, funktional wie emotional, erhofft. Bietet das Büro (und die in ihm tätigen Mitarbei-

**Teamraum-Zugang**  
41% der Vertreter der Generation Y möchte Zugang zu einem Teamraum haben. (Johnson Controls 2010)

**Gern unkonventionell**  
32% ziehen „breakout spaces“ konventionellen Meeting-Räumen zur Zusammenarbeit vor. (ebd.)

## KOMMUNIKATIONSINTENSITÄT



ter) schon ein assoziatives Abbild des Tätigkeitsmodus, den der Mitarbeiter einnehmen will, fällt ihm der Switch in die Arbeits- oder Gesprächshaltung leichter. Vor allem in flexiblen Strukturen und bei einer freien Entscheidung, wie und wo man arbeiten möchte, werden Vorbilder, Rituale und Symbolik zu wichtigen Mustern, um sich selbst effizienter zu orientieren und zu organisieren.

## EINE GENAUE UNTERSUCHUNG DER WISSENS- TÄTIGKEITEN KANN HELFEN, FUNKTIONEN VON RÄUMEN NEU ZU ÜBERDENKEN



**Sonja Matthiesen**  
*Inhaberin, bufo*  
**BERUF UND FAMILIE**  
*CONSULTING*

Untersucht man historische Orte des Wissens, so existierte etwa die Bibliothek in Alexandria mit ihren prachtvollen Versammlungs-, Lese- und Lagerräumen samt Spazierwegenetz auch als Gedankengebäude, das seine Besucher in einen Modus der Wissensaufnahme versetzte. Das Büro könnte von solch prägenden Orten stärker profitieren. Die Koppelung funktionaler Tätigkeiten mit einem assoziativ damit verbundenen oder archetypischen Ambiente könnte das Büro in einen idealen Arbeitsort verwandeln. Einen, der nicht nach Büro aussehen muss, weil er nicht primär Infrastruktur bereitstellt, sondern Arbeitslaune und Austausch stimuliert.

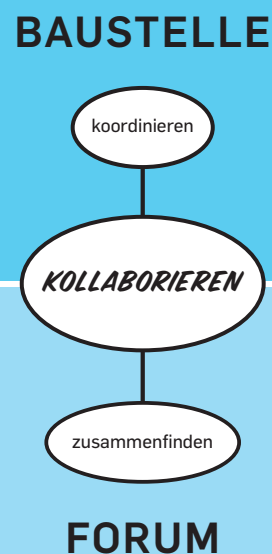
Die Grafik benennt typische Tätigkeiten des Wissensarbeiters auf einer Achse zwischen den Polen höchster Konzentration (links) und Kommunikation (rechts). Die jeweilige Haupttätigkeit gilt es durch eine stimulierende Umgebung zu verstärken, wobei – um auch dem informellen Austausch gerecht zu werden – zwischen geplanter und spontaner Tätigkeit unterschieden wird. Um den Bürokontext atmosphärisch stärker aufzuladen, verweisen die assoziativen Schlagwörter auf Orte außerhalb der Bürolandschaft, die – wie „Garten“ oder „Atelier“ – konkrete Ideen liefern, welche Verhaltensweisen oder Stimuli von der Umgebung eingebracht werden.

Die Frage nach dem idealen Arbeitsort beschäftigt auch Industrieunternehmen, die sich im Strukturwandel neu ausrichten. Die ThyssenKrupp AG hat jüngst an ihrem historischen Standort in Essen einen eindrucksvollen Campus errichtet, der weitere Industriezweige anziehen möchte. Ziel ist

### **Rituale** **kompensie-** **ren Präsenzkultur.**

Unternehmen müssen durchlässig werden in ihrer Kommunikation. Wenn ich schon nicht immer am selben Arbeitsplatz sitze, muss ich wenigstens Foren haben, Begegnungsorte oder Events. Es wird wieder eine Zukunft für Rituale geben, um das zu kompensieren, was vorher die Präsenzkultur geleistet hat.

**WAR ES FRÜHER  
DIE BEREITSTEL-  
LUNG VON ARBEITS-  
MITTELN, DIE MEN-  
SCHEN INS BÜRO  
FÜHRTE, IST ES  
MORGEN DAS STIM-  
MUNGSVOLLE VER-  
SETZEN IN DEN JE-  
WEILS RICHTIGEN  
ARBEITSMODUS.**





es, eine Art Wissenspark zu schaffen. Doch auch ohne die Ansiedlung Externer demonstriert die Anordnung der Bürogebäude in der Parkanlage den planerischen Aspekt der Wegführung, der für die Stimulation der informellen Kommunikation mehr Bedeutung zukommt. Und Sonderformate, wie ein „Raum der Stille“, bezeugen, dass andächtige oder trauernde Momente ebenfalls ihren Platz im Büroalltag haben dürfen. Der Campus ist als städtisches Bindeglied angelegt und bietet in seiner Parkanlage auch den Anwohnern Erholungsfläche an.

## THYSSENKRUPP MODERNES ARBEITEN

*Mit der Eröffnung des ThyssenKrupp Quartiers im Sommer 2010 wurde ein neues Kapitel in der Unternehmensgeschichte aufgeschlagen. Das Campus-Konzept am Standort Essen wurde gemeinsam mit dem Fraunhofer LAO Stuttgart und den Architekten Chaix & Morel et Associés und JSWD Architekten entwickelt.*

### KURZPORTRÄT

- +++ Industrie- und Technologiekonzern
- +++ Umsatz 2010/2011: 49 Mrd. Euro
- +++ 170.000 Mitarbeiter in rund 80 Ländern
- +++ Die Konzernmarke steht für Geschlossenheit, Stärke und Qualität.

### HINTERGRUND

Das ThyssenKrupp Quartier lässt sich als bauliche Umsetzung der konzerntypischen Werte verstehen und ist ein Symbol für den Image- und Strukturwandel des Konzerns und des Ruhrgebietes. Der Neubau ist damit auch Signal der Verbundenheit mit der Region und bietet dem Weltkonzern einen „Heimathafen“.

### ZIELSETZUNG

- +++ **SYMBOLISCH:** Die architektonische Umsetzung der Unternehmenswerte soll Identität stiften.
- +++ **ZUKUNFTSORIENTIERT:** Moderne Arbeitsplätze schaffen eine innovative Arbeitsumgebung.
- +++ **EFFIZIENT:** Reduktion von Flächen-, Energie- und Verwaltungskosten

### CAMPUS-KONZEPT

Das Bauensemble des Campus umfasst fünf Gebäude in flächiger, flexibler Struktur gleichberechtigter Bauten auf einem Gelände von 17 Hektar. Alle Gebäude folgen einem übergeordneten Schale-Kern-Gestaltungsmotiv. Das Bürogebäude Q1 ist das imposanteste: Hier finden 500 Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz. Das Sitzungs-

und Veranstaltungsgebäude Q2 forum ist Ort der Gespräche, des Austauschs und der Projektarbeit. Alle Gebäude sind verbunden durch kleine Wege und Plätze, die Orte der Begegnung schaffen und zum Spaziergang im Grünen einladen. Mit dem „Raum der Stille“ bietet ThyssenKrupp den Mitarbeitern auch einen Rückzugsort

### INTEGRATION

Der Krupp-Gürtel verfolgt die Idee einer systematischen öffentlichen Neunutzung des ehemaligen Industriegebiets. Aus dieser städtebaulichen Maßnahme soll mitten in der Stadt ein neues attraktives Viertel einschließlich eines Wohnungsbauprojektes entstehen. Anwohner und Mitarbeiter nutzen die öffentlichen Plätze zur Erholung und in der Freizeit. Damit übernimmt der ThyssenKrupp-Konzern gesellschaftliche Verantwortung und beteiligt sich aktiv daran, den Standort Essen für Arbeitnehmer und andere Investoren interessant und attraktiv zu machen.

### ERGEBNIS

- +++ **TRANSPARENT:** Offene Bürowelten ermöglichen Austausch, Kommunikation und Kollaboration.
- +++ **INNOVATIV:** Nahezu die Hälfte der eingesetzten Werkstoffe stammen von ThyssenKrupp und zeigen so seine Innovationskraft und technische Kompetenz.
- +++ **ERHOLSAM:** Die Grünflächen bieten ein umfassendes Konzept zur besseren Work-Life-Balance und steigern die Aufenthaltsqualität.



#### **DIE HOHE TRANSPARENZ DER ARCHITEKTUR ERZEUGT GEFÜHLTE KOMMUNIKATION.**

Für ThyssenKrupp haben wir Bürowelten geschaffen, die die Wege der Mitarbeiter nicht zum Selbstzweck, sondern zur Chance zum Gespräch werden lassen. Ein leitender Angestellter kam kurz nach Einzug zu mir und sagte, dass er in den letzten drei Wochen so viele Kollegen wiedertreffen hat wie in den letzten drei Jahren nicht. Das ist eine Leistung der Architektur: Orte der Begegnung zu schaffen. Denn nur durch Begegnung entsteht Kommunikation. Wenn wir die spontane Kommunikation verlieren, verlieren wir auch Emotionalität und Kreativität. Das Büro der Zukunft, als ein realer Ort, wird deshalb auch weiterhin ein Treffpunkt kluger Köpfe sein. **Jürgen Steffens**, *Architekt und Gesellschafter, JSWD Architekten*

## DER OFTMALS MONOTONEN BÜROWELT DEN LEBENSKONTEXT HINZUZUFÜGEN

Es geht darum, der oftmals monotonen Bürowelt den Lebenskontext hinzuzufügen. Dabei ist es unerheblich, ob das in Form eines nutzungs-offenen Campus geschieht oder intern durch eine bürountypische Vielfalt im Ambiente. Es reicht jedoch nicht mehr, einen Besprechungsraum über Tisch und Stühle zu definieren. Wo Kreativität und interdisziplinäre Vernetzung gefragt sind, mag jedwede Büroassoziation stören. Beim Touristikkonzern TUI existiert seit 2011 das Angebot, das Bürogebäude ganz zu verlassen und im innerstädtischen Coworking-Space „Modul 57“ einzuchecken. Wer den Hauptsitz in Hannover kennt, mag das verstehen, obgleich die Wahl der Lage eher in der studentennahen Anbindung und Möglichkeit der Kollaboration mit Externen lag. Ursprünglich für Freelancer der Kreativindustrie gedacht, grenzt es sich von klassischen Workspace-Anbietern wie Regus ab. Als der Vorreiter Betahaus TUI bei der Errichtung eines eigenen Coworking-Space unterstützte, galt es, einen Ort der interdisziplinären Zusammenarbeit zu kreieren, der nicht zwangsläufig wie ein Büro aussieht und mit seiner flexiblen Einrichtung unterschiedliche

»DER ARBEITSORT IST EINE REFLEKTION DER UNTERNEHMENSKULTUR. DIE ARBEIT IN EINEM OFFENEN RAUM OHNE EINZELBÜROS FÖRDERT INNOVATION... EIN ORT AN DEM DIE MITARBEITER ZUSAMMEN ARBEITEN UND GEMEINSAM KREATIV WERDEN KÖNNEN.«

**Brad Garlinghouse**  
Präsident der Applications & Commerce Group, AOL

## FRAUNHOFER-INSTITUT HYBRIDE ARBEITSWELT

*Prof. Dr. Wilhelm Bauer vom Fraunhofer IAO über die Rolle des Büros und seine Vorstellung vom Büro der Zukunft.*

### IN VIELEN UNTERNEHMEN, WIE AUCH BEI THYSSENKRUPP, WERDEN ORTE INFORMELLER KOMMUNIKATION GESCHAFFEN. WARUM?

**WILHELM BAUER:** Heutzutage sind die Prozesse schneller und schlanker geworden, und es ist notwendig, dass Unternehmen flexibel auf sich schnell ändernde Marktbedingungen reagieren. Deshalb wird spontane, ungeplante und vor allem schnelle Kommunikation wichtiger. Die Bedeutung informeller Kommunikation wächst dabei auf zwei Ebenen. Zum einen erleben wir, dass die informelle Kommunikation nach Social-Media-Prinzipien den Unternehmen neue Möglichkeiten bietet. Auf der anderen Seite wird die persönliche informelle Kommunikation durch physische Räume am Arbeitsplatz unterstützt. Denn durch zufällige Begegnungen entstehen oftmals neue Ideen, neue Impulse und somit dann auch Innovation. Spontanität, Schnelligkeit und Agilität – das ist es, was Unternehmen heute erfolgreich macht.

### HEUTZUTAGE KÖNNEN WIR DOCH EIGENTLICH VON ÜBERALL UND ZU JEDER ZEIT ARBEITEN. WIE DEFINIERT SICH DA DIE ROLLE DES BÜROS?

Wir sehen den Trend, dass die Rolle des Büros als „Ort der Begegnung“ wichtiger wird. Diese Entwicklung wird unter anderem durch die Beobachtung be-

stätigt, dass der Bedarf an Kommunikations- und Teamflächen zunimmt, während der Flächenbedarf für Schreibtische abnimmt. Auch in Zukunft wird es physische Arbeitsplätze geben. Und diese werden vor allem eines sein: Plätze der Kommunikation und Zentren gelebter Unternehmenskultur. Das haben wir auch beim ThyssenKrupp-Campus umgesetzt.

### WIE SIEHT DAS BÜRO DER ZUKUNFT AUS?

Diese Frage zielt darauf ab, ein bestimmtes Konzept oder einen bestimmten Ort zu beschreiben. Genau das ist jedoch der falsche Weg, wenn man vom Büro der Zukunft spricht. Denn das Büro der Zukunft ist ein multipler Ort, eine Ansammlung unterschiedlicher Arbeitsorte, wie das Homeoffice, das Café, die Bahn. Klar ist: Obwohl die Plätze, an denen wir arbeiten, vielfältiger werden, bleibt ein Ort ganz wichtig – „das Büro“ im Bürogebäude. Arbeiten findet dort statt, wo wir sind. Aber es gibt auch zukünftig „das Büro“ mit einem tollen Arbeitsplatz und vor allem: mit meinen Kollegen. Der persönliche Kontakt wird als Komplementär zum zunehmend digitalen Miteinander wichtiger. Deshalb bin ich überzeugt: Wir werden in einer hybriden Arbeitswelt leben. Die digitale und die physische Arbeitswelt werden sich nicht ersetzen, sondern in ihrer Dualität ergänzen.



**Prof. Dr. Wilhelm Bauer**  
Stv. Institutsleiter,  
Fraunhofer IAO

Als Institutsdirektor leitet er am Fraunhofer IAO und am IAT der Universität Stuttgart das Geschäftsfeld „Unternehmensentwicklung und Arbeitsgestaltung“. Er verantwortet Projekte in den Bereichen Innovationsforschung, Technologiemanagement und Zukunft der Arbeit.

»WISSEN EXISTIERT NICHT LOSGELÖST VON PERSONEN, ES ENTSTEHT DURCH DIE KOGNITIVE VERKNÜPFUNG VON INFORMATIONEN.«

Eva-Christina Edinger  
Raumsoziologin M. A.,  
Universität Konstanz &  
FH Nordwestschweiz

Arbeitsanforderungen unterstützt. Aber vor allem ist das „Modul 57“ ein Ort, der TUI-Mitarbeiter und Externe in einem informellen Austausch gezielt oder zufällig zusammenführt.

## DIE PROJEKTARBEIT PRÄGT DIE ARBEITSKULTUR

Das gleiche Bestreben zeigt sich bei Räumen zur freien Projektarbeit. Laut bso-Umfrage macht die abteilungsübergreifende Projektarbeit bei 45,8 % der befragten Unternehmen einen Anteil von 20 bis 49 % und bei 22,1 % sogar die Hälfte bis drei Viertel des Arbeitsanteils aus. In die häufig gemischten Teams werden nach Homeworkern oder Mitarbeitern von anderen Standorten laut bso-Umfrage an dritter Stelle externe Fachkräfte integriert. Die Projektarbeit muss im flexiblen Team nicht vor Ort stattfinden. Dennoch bekräftigen 29,3 % aller befragten Unternehmen, dass sie in ihren Gebäuden einzelne Räume speziell für diese freiere Form der Zusammenarbeit reserviert oder dafür Team- und Besprechungsräume umgenutzt haben. Auffällig ist, dass Unternehmen, die soziale Medien zur Unterstützung ihrer Kommunikation einsetzen, überdurchschnittlich häufig eigenständige Projekträume einrichten. Auch liquide Teams mit flexiblen Arbeitsweisen brauchen einen Hafen, an dem sie zusammenfinden und der sie in ihrem Tun unterstützt.



Isabelle Droll  
Direktorin Management  
Information & Support,  
TUI Deutschland

➤➤ Es geht hier nicht um Arbeitsplätze. Es geht darum, einen Raum zu schaffen, an dem sich Touristiker treffen, austauschen, kennenlernen und vernetzen können.

## TUI CORPORATE COWORKING

Mit dem Corporate-Coworking-Space „Modul 57“ in Hannover bietet die TUI seit September 2011 Mitarbeitern und Externen eine kreative Arbeitsumgebung sowie Gelegenheit zur Vernetzung und erreicht so eine externe Flexibilisierung.

### KURZPORTRÄT

- +++ TUI Travel PLC ist einer der führenden Reiseveranstalter in Europa.
- +++ TUI Deutschland beschäftigt in Deutschland mehr als 5.000 Mitarbeiter, davon 1.650 in Hannover
- +++ Umsatz 2011: 17,5 Mrd. Euro

### HINTERGRUND

Das Konzept zum Corporate-Coworking-Space „Modul 57“ der Firma TUI entstand im Rahmen eines Strategieprozesses, der über einen Zeitraum von drei Monaten unter Einbeziehung von Mitarbeitern, Führungskräften und externen Referenten vor Ort im Betahaus Hamburg entwickelt wurde.

### ZIELSETZUNG

**KREATIV:** Schaffung eines Ortes des Austauschs und eines Treffpunkts für die Kreativszene von Hannover.  
**INSPIRIEREND:** Erlebarmachen neuer Arbeitsformen für die TUI-Mitarbeiter durch ein inspirierendes Umfeld zur Förderung der Ideengeneration  
**VERNETZT:** Öffnung des TUI-Innovationsprozesses nach außen über einen Ort der Vernetzung  
**GEMEINSCHAFTLICH:** Vermittlung eines Gemeinschaftsgefühls und Gefühls der Zugehörigkeit

### MODUL 57

Der Coworking-Space bietet einen Platz für freies Denken und ein Umfeld, das die Chance bietet, in kreativer Atmosphäre produktiv zu arbeiten. Freelancer können sich flexibel einen Arbeitsplatz mieten. Dafür werden unterschiedliche, inspirierende Raumkonzepte angeboten. Der Open Space im 285 m<sup>2</sup> großen Loft bietet 23 Arbeitsplätze sowie Sofaecken, Meetingräume und Multifunktionsbereiche. Eine Mischung aus Großraumbüro, Homeoffice und Küchenkultur.

### LEARNINGS

**INHALTLICHE BEFRUCHTUNG:** Die Schaffung eines Begegnungsortes erleichtert es, neue Themen zu identifizieren und von außen ins Unternehmen zu tragen.  
**KATALYSATOR:** Die Vernetzung und der Austausch beschleunigen den internen Wandel. Neue Formen der Arbeitsorganisation lassen sich jedoch nicht 1:1 auf große Unternehmen übertragen.  
**INKUBATOR:** Ein Ort, an dem verschiedene Kompetenzen zusammenkommen, kann als Nährboden für neue Geschäftsideen wirken, von denen auch das Unternehmen profitieren kann.  
**BETA:** Das Prinzip „constant beta“ verfolgen: Weniger planen, agil umsetzen.





**Jürgen Sauerwald**  
Leiter Personal- und Sozialwesen, B. Braun Melsungen AG

## LERNEN IN HETEROGENEN TEAMS

Projektarbeit verbindet Mitarbeiter über Alters-, Abteilungs- und teilweise auch Unternehmensgrenzen hinweg. Hier werden Unterschiede in der Arbeitsweise offensichtlich, welche im gegenseitigen Voneinanderlernen ausgeglichen werden können. Belegschaften sind heute einer Generationenkluft zwischen Jung und Alt ausgesetzt. Häufigster Grund für Diskriminierung am Arbeitsplatz, der 2010 laut Statistischem Bundesamt fast jeder zehnte Beschäftigte (9%) in Deutschland ausgesetzt gewesen ist, ist das Alter. Interessanterweise beklagen sich hierbei nicht nur die Älteren, sondern auch die jüngeren Beschäftigten. Dabei müssen gerade Jung und Alt voneinander lernen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit von räumlichen oder organisatorischen Konzepten, um Vorurteile abzubauen und das Wissen im Unternehmen zu halten. **Es bedarf vielfältiger Formen der formellen und informellen Zusammenarbeit und Begegnung, um die innerbetriebliche Heterogenität hinsichtlich Alter, Lebensphase und -ansprüchen aufzufangen und Entfremdung zu verhindern.**

Projektarbeit ist die Arbeitsform der neuen Arbeitskultur. Sie lehrt Eigeninitiative und Selbstverantwortung. Anhand der Deadline und Budgetplanung werden Teams künftig selbst über Ressourcen, Fachkräfte, Honorare und Urlaubstage entscheiden und damit im offenen Wettbewerb mit anderen Teams stehen. Das Unternehmen reagiert mit Raum, Kapazitäten und Ressourcen. Ob sich der Arbeitsplatz dann im Unternehmen oder im Coworking-Space befindet, ergibt sich aus den funktionalen und emotionalen Angeboten des jeweiligen Umfelds.

### Weiterbildung

Drei von vier Unternehmen mit mindestens zehn Mitarbeitern legen großen Wert auf die Weiterbildung ihrer Beschäftigten. In 32,4% der Unternehmen spielt die Weiterbildung sogar eine sehr große Rolle. (bso 2012)

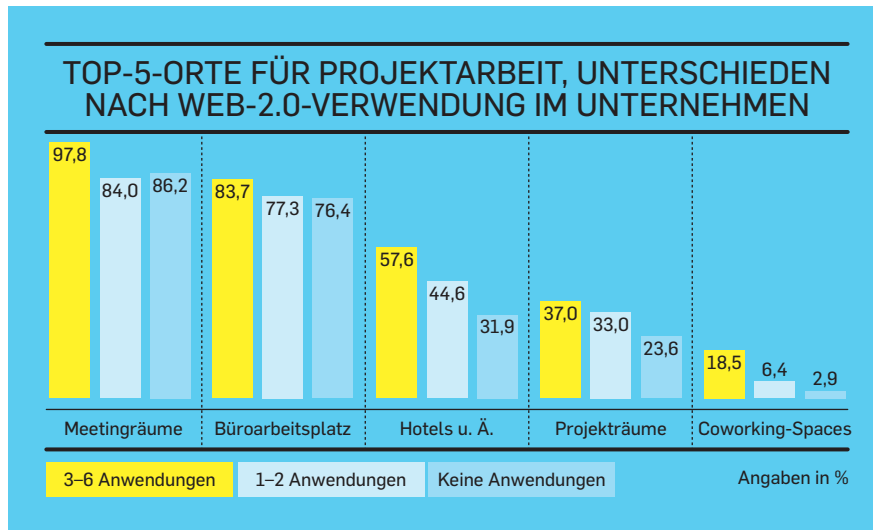
### Innerbetriebliche Weiterbildung

Die Wahl der Weiterbildungsarten fällt in allen Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, recht ähnlich aus. Am beliebtesten sind interne und externe Schulungsveranstaltungen sowie das Voneinanderlernen im Team. (ebd.)

**Die flexible Platzwahl führt zu einer ganz anderen Kommunikationskultur.** Wenn ich als Führungskraft die Gelegenheit habe, auch einmal neben einem Auszubildenden zu sitzen, bekomme ich z. B. als Personalverantwortlicher viel mehr und viel direktere Einblicke.

**Fachkräftemangel**  
37% deutscher Unternehmen können offene Stellen zwei Monate oder länger nicht besetzen. (DIHK 2011)

**Auf die Frage, wie viel Prozent der gesamten Büroarbeit/Büroarbeitszeit auf Projektarbeit entfallen,** antworteten 45,8% der insgesamt 439 Unternehmen mit 20–49%, 22,1 schätzten ihren Anteil auf 50–74%, und 8,4% bezifferten den Anteil der Projektarbeit sogar mit mehr als 75%. (bso 2012)



### Überalterung

Bereits 2009 waren 40% der Gesamtbevölkerung über 50 Jahre alt, 2030 werden es 50% sein. (Destatis 2009)

### Grafik

### Top-5-Orte für Projektarbeit

Je mehr Web-2.0-Anwendungen praktiziert werden, umso höher die Tendenz, Räume für Projektarbeit zu reservieren. (bso 2012)



**BÜROS WERDEN BLEIBEN, DOCH SIE WERDEN SICH RADIKAL VERÄNDERN.** Wir bieten flexible Arbeitsplätze in 550 Städten weltweit an. Die Zukunft der Arbeit wird von flexiblen Arbeitszeitmodellen geprägt sein, die durch ihre Ergebniskultur die Anwesenheitspflicht im Büro endgültig ablösen werden. Wir werden aber auch in Zukunft Büros brauchen, denn sie sind Orte, an denen Menschen zusammenkommen, um gemeinsam Gedanken zu entwickeln. Die Form der Büros wird sich jedoch radikal verändern: Sie werden zu einer Art „social hub“ mit vielfältigen Meeting-Möglichkeiten. Dabei müssen Büros gleichermaßen die Unternehmensmarke repräsentieren und intellektuellen Austausch fördern. Mithilfe einer „hub-and-spoke“-Organisation können Unternehmen die Bindung zu ihren Mitarbeitern aufrechterhalten. **Michael Barth, Regional General Manager, Regus GmbH & Co. KG**

# FAZIT

**JEDES UNTERNEHMEN MUSS SEINEN EIGENEN WEG ZUR NEW WORK ORDER FINDEN. SIE MUSS VON VORSTAND UND MANAGEMENT AKTIV ANGETRIEBEN WERDEN UND DIE INTERESSEN ALLER STAKEHOLDER BEDIENEN. DIE NEUE ARBEITSKULTUR KANN NUR IM KONSENS ALLER BETEILIGTEN ENTSTEHEN**



**Prof. Dr. Ralph Bruder**  
*Institutsleitung,  
 Institut für Arbeitswissen-  
 schaft TU Darmstadt*



## Modelle existieren

**parallel nebeneinander.** Es sah lange so aus als ob das klassische deutsche Unternehmen, das ein langfristiges und sicheres Arbeitsverhältnis bietet, abgelöst wird von einem flexibleren Modell, bei dem die Mitarbeiter eher temporär beschäftigt sind. Unseren Beobachtungen nach zeigt sich, dass beide Modelle ihre Existenzberechtigung zu haben scheinen. Was noch nicht wirklich erreicht wird, ist, diese Formen zu einer hybriden Organisationsform zu verbinden.



Im Büro der Zukunft ist jeder aktiver Teil einer Gesamtheit, deren Inhalte und Haltung von allen geteilt, aber auch von allen hinterfragt und verbessert werden können. Kollektive Intelligenz, hierarchiefreie Kommunikation und offene Innovationsprozesse verlangen nach einer neuen Struktur, einer NEW WORK ORDER, die dem Fließen von Information Rechnung trägt. Dies betrifft nicht nur die interne oder externe Kommunikation, sondern schließt alle Mitarbeiter in allen Abteilungen enger und transparenter zusammen. Was mit Social Media bereits extern gelungen ist – die emotionale Identifikation und gezielte Diskussion zu Inhalten und Werten –, lässt hoffen, dass die soziale Vernetzung auch innerhalb der Unternehmen neue Maßstäbe setzt. Eine Unternehmung ist ein Prozess aus der Mitwirkung vieler, und es wird Zeit, dieses Wirkungsfeld für die Beteiligten nachvollziehbar abzubilden. **Das Büro der Zukunft ist ein Kosmos der Kollaboration, verbunden durch gemeinsame Werte und eine Geisteshaltung, die sich an einem physischen Ort der Begegnung manifestiert.**

## DIE BEDEUTUNG DES BÜROS ALS BEZUGSORT BLEIBT. GESTALTET WERDEN FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

Das Büro wird seine Bedeutung als Bezugsort behalten. Allein seine Funktion muss je nach Unternehmenskultur und erwünschter Arbeitsweise individuell definiert werden. Wie groß ist der Anteil des Büros als einer Stätte der gemeinsamen Arbeit und wie groß der als eines Orts der physischen Begegnung?

Arbeitskultur entsteht im Wechselspiel mit der Umgebung. Das Verhalten der Kollegen färbt auf den einzelnen Mitarbeiter ebenso ab wie die Gestaltung der Räumlichkeiten. Doch die soziale Vernetzung ermöglicht Kollaboration jenseits des aktuellen Umfeldes. Neue Verhaltensmuster aufgrund der Mediennutzung weichen die direkten Umgebungseinflüsse zusätzlich auf. Umso wichtiger werden gemeinsame Spielregeln und Wertvorstellungen, aber auch emotionale und gestalterische Maßnahmen, die im flexiblen Arbeitsalltag Teamgefühl und Mitarbeiterbindung erzeugen.



## GEBÄUDE WERDEN IN DER DIGITAL VERNETZTEN ARBEITSWELT WICHTIG BLEIBEN,

als Orte der informellen Kommunikation, des Austausches und der Gruppenbildung. Um soziale Kohärenz zu schaffen, die gerade auch bei wechselnden Projektteams wichtig ist, sind Face-to-Face-Begegnungen notwendig. Dadurch steht die ganze Bandbreite der Kommunikation, inklusive nonverbaler Parameter, zur Verfügung. Man kann die Gesamtheit der situativen Parameter nutzen, um Aufmerksamkeit oder Gewahrsein („Awareness“) für die Aktivitäten im Team und im Gebäude zu entwickeln. Entsprechend gestaltete öffentliche Räume werden zusätzlich zu Orten der informellen Kommunikation und des Austausches zur Förderung der spontanen Entwicklung kreativer Ideen.

**Dr. Dr. Norbert Streitz**, *Scientific Director, Smart Future Initiative*



# TRENDÜRO-SZENARIO I „FLAGSHIP CORPORATE“

*Das Netzwerkzeitalter und die Globalisierung fordern Schnelligkeit und Agilität, insbesondere von den Großkonzernen. Konsumgüterhersteller, die ihre Marken- und Innovationskompetenz gegenüber ihren Kunden, Vertriebspartnern und Mitarbeitern erlebbar machen möchten, werden mit ihrer Präsenz Zeichen setzen und ihr Headquarter wie einen Flagshipstore nach außen und innen ausbilden.*

## STANDORT

+++ Das regionale Headquarter liegt als „Flagship“ mit optimaler Anbindung im urbanen Zentrum und ist mit einem repräsentativen Gebäude samt Retailangeboten im Stadtbild präsent. So fungiert das HQ für die Kunden als Shop, Servicezentrum und Markenwelt.

+++ Die Arbeitsplätze hingegen sind flexibel in zahlreichen Hubs in den verschiedenen Stadtteilen verteilt. Die Entwicklung zu wohnortnahen Büroeinheiten wird vonseiten der Mitarbeiter zusätzlich favorisiert, weil sie ihren Lebensphasen- und Umfeldbedingungen durch die Nähe zu ihrem Lebensmittelpunkt gerecht werden. Zu nennen wären hier etwa die Möglichkeit, Kinder oder Eltern zu versorgen bzw. in der Nähe ihrer Versorgungseinrichtungen zu sein.

## ORGANISATION

+++ Als Beispiel dient ein FMCG-Konzern, der seine Flexibilität insbesondere über die Organisationsstruktur erreicht: Der Konzern beschäftigt nur noch eine verhältnismäßig kleine Kernbelegschaft von 10.000 Mitarbeitern, die sich weitgehend auf die Working-Hubs verteilen, hat jedoch Zugriff auf weitere 50.000 Fachkräfte in der Talent-Cloud.

+++ Die Kultur der Transparenz wird in dem sozialen Netzwerk gelebt: Mitarbeiter und Fachkräfte teilen Interessen, Aktivitäten und Kompetenzen, um soziale und digitale Reputation zu erhalten, und erlauben so einen dynamischen Einblick in und Zugriff auf den Talent-Pool des Unternehmens. Je nach Grad ihrer Qualifizierung und Befähigung werden die unabhängigen Arbeitskraftunternehmer in der Cloud zertifiziert und dann für Projekte eingekauft.

+++ Die Arbeit findet weitgehend selbstorganisiert, global und virtuell statt: Gearbeitet wird über Cloud-Working, dabei herrscht eine digitale Präsenzkultur. Die nötige Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen wird dagegen über Rituale gelebt.

## UNTERNEHMENSKULTUR

+++ Der FMCG-Konzern erzielt durch seine Bekanntheit ein positives Arbeitgeberimage, potenzielle Anwärter warten in der Talent-Pipeline auf die begrenzten und begehrten Festanstellungen. Die Kernbelegschaft ist geprägt von unternehmerisch handelnden Menschen, hoher Performance und vorbildhaftem Abstrahleffekt auf die Anwärter.

+++ Einmal die Woche wird das HQ zum Begegnungszentrum, einem Ort, an dem Kontakte geknüpft werden können, Teamgespräche stattfinden und die informelle Vernetzung ganz offiziell unterstützt wird. Der HQ-Tag in der Arbeitswoche ist für die Kernbelegschaft Pflicht und für Fachkräfte aus der Talent-Cloud optional. Der Tag ist dabei vollgepackt mit Socializing-Terminen: morgens „Academic Breakfast“, das gleichzeitig der Weiterbildung dient, mittags informelle Vernetzung

beim „Blind Lunch“. Bei dem Blind Lunch werden fünf Personen anhand ihrer aktuellen Tätigkeiten, Kompetenzen und Interessen gematcht, um gemeinsam zu Mittag zu essen.

+++ Abends öffnet das Headquarter seinen öffentlichen Bereich für Brand-Experience-Veranstaltungen. Hier sind Produkte und Studien präsent, und Neuheiten werden im aufwendig gestalteten Verkaufsbereich vorgestellt und getestet.

## BÜRO

+++ Das „Büro“ im klassischen Sinne existiert nicht mehr: Mitarbeiter und projektbezogen eingekaufte Fachkräfte können sich an zahlreichen Standorten in der Stadt einchecken und dort einen ihrer Gehaltsklasse entsprechend ausgestatteten Arbeitsplatz ihrer Wahl belegen. Das Angebot ist dabei modular und reicht von Coworking-Spaces über Stillarbeitsplätze bis zu Meetingräumen. So können die Mitarbeiter einen Arbeitsplatz je nach ihrer Tätigkeit in Wohnortnähe wählen. Für längerfristige Projekte, die intensive Teamarbeit erfordern, können spezielle Projekträume für die Dauer des Projektes gemietet werden.

+++ Jeder Raum ist mit Bildschirmen für Videokonferenzen ausgestattet, die die Zusammenarbeit in den internationalen Teams erleichtern. Außerdem können über den Corporate Stream aktuelle Entwicklungen verfolgt werden, und andere Mitarbeiter lassen sich in Realtime anpingen. Office-Cars komplementieren das flexible Bürosystem, bieten mobile Anlaufpunkte und erleichtern die Arbeit von unterwegs. Diese Office-Cars stehen in der Stadt verteilt und können sowohl als Konzentrationsraum, mobiles Einzelbüro oder Kleinbesprechungsraum genutzt werden. Die vom Auto selbstständig gefahrene Wegstrecke bildet ein Effizienzplus im Arbeitszeitkontingent – dieses Prinzip wird auch auf Zugstrecken in Form spezieller Business-Lounge-Abteile umgesetzt.

+++ Das Regional HQ steht dagegen in Kontrast zu den flexiblen und weitgehend anonymen Arbeitsplätzen und fungiert ausschließlich als Ort gelebter Unternehmenskultur (Flagship Corporate). Hier wird die informelle Vernetzung durch Rituale und entsprechendes Ambiente stimuliert. Neben der bürounkonventionellen Einrichtung im Corporate Design runden Corporate Sound und Corporate Scent, die der Markenwelt entsprechen, die Wahrnehmung mit allen Sinnen ab. Der Corporate Scent emotionalisiert den Raum, steigert den Wiedererkennungswert und verankert die Corporate Identity im Gedächtnis. Das Regional HQ ist ein Ort der fünf Sinne, an dem die Unternehmenskultur und -marke zum Erlebnis werden.



Walter Gebhardt  
Architekt

➤➤ Das zukünftige Bürogebäude übernimmt die Rolle eines Flagshipstores, der die Identität der Marke nach innen wie nach außen repräsentiert.

## Anforderungen an einen attraktiven Arbeitsplatz

85%: geringe Lärmbelästigung, 80%: Nähe zum Wohnort, 71%: gute Erreichbarkeit, 70%: Attraktivität des Arbeitsplatzes, 56%: hohe Aufenthaltsqualität, 55%: gute Einkaufsmöglichkeiten. (Vivico Real Estate 2009)



Prof. Dr. Wilhelm Bauer  
Stv. Institutsleiter,  
Fraunhofer IAO

➤➤ Wenn nicht das Büro das Aushängeschild der Arbeitgebermarke ist, was dann? Besonders, wenn die Arbeitsorte multipler werden, hat das Bürogebäude den Charakter einer Zusammenführung. Ein Ort, der zeigt: Schau mal, das sind wir.

# TRENDBÜRO-SZENARIO II „KNOWLEDGE-CAMPUS“

*In Zeiten stark ausgeprägter Landflucht stehen mittelständische Unternehmen in ländlicher Umgebung besonders unter Druck und müssen beehrten Fachkräften interessante Incentives bieten, um ihre Arbeitgebermarke und Anziehungskraft zu stärken. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, setzen Unternehmen verstärkt auf privatwirtschaftliche duale Ausbildung ihrer Mitarbeiter. Joint Ventures und Kooperationen mit Forschungsinstitutionen ermöglichen einen dynamischen Wissensaustausch und erweitern wirtschaftliche Spielräume.*



**Frank Kohl-Boas,**  
Lead HR Business  
Partner D/A/CH, Nordics  
& BeNeLux,  
Google Deutschland

➤➤ Unser Headquarter in Mountain View ist nach dem Campus-Prinzip aufgebaut. Wir hatten in Kalifornien sehr früh den Gedanken, sämtliche Annehmlichkeiten, die die Aufenthaltsqualität verbessern, in das Campus-Gelände einzugliedern. Damit die Ingenieure Zeit haben, das zu tun, was ihnen Spaß macht: programmieren. Und so kamen dann nach und nach die Cafeteria, die Wäscherei, der Haarsalon. Obwohl keine zwei Google-Büros identisch sind, finden sich doch Gemeinsamkeiten. Deshalb sind auch wir Kind unseres Headquarters: Angebote wie Tischtennis, Fitness-Studio und Frühstücksservice werden unser Büro in Hamburg erheblich auf.

## STANDORT

+++ Der Unternehmenscampus befindet sich im strukturschwachen ländlichen Gebiet in der Nähe einer kleinen Universitätsstadt. Er gründet sich um drei bis sechs Zuliefererfirmen und wird ergänzt durch die technische Fakultät einer regionalen Universität.  
+++ Gemeinsam nutzen die Unternehmen und die Universität Synergien und betreiben ein übergreifendes Forschungszentrum. Der Landkreis unterstützt den Unternehmenscampus mit einer gut ausgebauten Infrastruktur und vergünstigten Baukonditionen für Investoren und Mitarbeiter.

## ORGANISATION

+++ Als Beispiel dient ein Familienunternehmen, das Zulieferer für weltweit große Automobilmarken ist. Die ansässigen Unternehmen auf dem Campus schreiben in Kooperation mit der Universität Forschungs- und Projektaufgaben aus, und Fachkräfte der Unternehmen sowie Experten der Universität bewerben sich um die Projekte.  
+++ Die Projektteams werden gebildet aus den jeweils besten Bewerbern aller ansässigen Unternehmen, dabei sind die Unternehmensgrenzen der Zulieferer durchlässig und die Projektteams interdisziplinär. In detaillierten Briefings sind Aufgabe, Deadline und Budget fixiert. Somit behält das Familienunternehmen die Übersicht über die Kosten.  
+++ Zusätzlich ist jedem interdisziplinären Team ein Supervisor aus dem Familienunternehmen zugewiesen, der das strategische Projektmanagement übernimmt und sicherstellt, dass der enge Zeitrahmen eingehalten wird. Die Projektteams sind in ihrer operativen Arbeitsweise frei und haben den Anreiz, das angesetzte Projektbudget zu unterschreiten, um die Differenz als Bonus auszuzahlen zu bekommen.

## UNTERNEHMENSKULTUR

+++ Die Kultur der ansässigen Unternehmen ist geprägt vom intensiven Austausch jeglicher Ressourcen. Neben deren kollaborativer Nutzung verbindet die Unternehmen eine Open-Innovation-Policy. Gemeinsam mit der Universität werden Gründungswettbewerbe ausgeschrieben. Start-ups werden gefördert und strategische Allianzen geschmiedet.  
+++ Die Altersstruktur der etwa 250 Mitarbeiter im Betrieb ist sehr heterogen. Einige Mitarbeiter kommen direkt aus der Region und konnten über den dualen Bildungsweg ihre Fähigkeiten erlernen, andere sind hoch qualifizierte Ingenieure, die entweder für den Job in die Region gezogen sind oder unter der Woche auf dem Campus leben und am Wochenende zurück in die Großstadt pendeln. Vor allem junge Familien machen von den vergünstigten Bauplätzen Gebrauch und leben in der angrenzenden Umgebung im Eigenheim im Grünen.  
+++ Lernen wird ganz bewusst stimuliert: In „Reverse Mentoring“-Programmen können jüngere Mitarbeiter

ihr Wissen an ältere Mitarbeiter weitergeben, so kann Fach- und Technikwissen auf den aktuellen Stand gebracht werden. In Communities of Practice, Gemeinschaften von Fachkräften, die informell miteinander verbunden sind und in ihrer beruflichen Tätigkeit ähnlichen Aufgaben gegenüberstehen, herrscht reger Austausch. Gemeinsam werden dort kollaborativ neue Produktideen entwickelt und getestet sowie Prozesse optimiert.  
+++ Die Unternehmen auf dem Campus sind stark mit der Region verbunden und leben den „Corporate Citizenship“-Gedanken: Die Mitarbeiter haben ein jährliches Zeitkontingent, das sie für ehrenamtliche Tätigkeiten in der Region nutzen sollen.

## BÜRO

+++ Der Wissens- und Unternehmenscampus ersetzt wesentliche städtische Versorgung und beherbergt neben Bürogebäuden ein Working-Restaurant, eine Bibliothek, eine Werkstatt, ein Spa, einen Kindergarten und Projektbungalows. Die Einrichtungen auf dem Campus werden von den ansässigen Unternehmen gemeinschaftlich finanziert.  
+++ Die Infrastruktur des Campus unterstützt die Projektarbeit, indem Projektbungalows für längerfristige Projekte angeboten werden. Dort können sich Projektteams vollkommen entfalten und über die gesamte Projektdauer einen Bungalow in Anspruch nehmen, der dem Projekt einen festen physischen Ort zuweist. Werkstätten sind mit 3-D-Druckern ausgestattet und erlauben es, neu entwickelte Entwürfe direkt zu drucken.  
+++ Die Bibliothek dient nicht mehr primär dem Zweck, Bücher zu leihen, sondern dem, in einem hochkonzentrierten Ambiente und Wissenspool zusammenzuarbeiten. Hohe Decken, lange Holzische mit Leselampen, die einen Lichtkegel auf den Platz werfen, schaffen eine Atmosphäre der Konzentration.  
+++ Outdoor-Creativity-Areas, wie Kletterparks oder Spielplätze, verbinden spielerische Elemente mit Übungen zu Gruppen- und Teamdynamik. Das Angebot der stationären Altersheime wird besonders von Mitarbeitern aus der Region genutzt, die zwar nicht auf dem Campus leben, aber dort zu besseren Konditionen ihre älteren Verwandten direkt in ihrer unmittelbaren Nähe unterbringen können.  
+++ Der Campus macht die Verbindung von „Leben und Arbeiten im Grünen“ durch eine Integration von Natur-Elementen wie Bachläufen, Baumgruppen und Wiesen erlebbar und wirkt der üblicherweise rein funktional und häufig unattraktiven Gewerbeparkoptik durch eine moderne Architektur entgegen. So bietet das Arbeiten auf dem Campus eine hohe Aufenthaltsqualität, die gegenüber den städtischen Ballungsräumen gewinnend vermarktet wird.



# TRENDÜRO-SZENARIO III „WORK-LIFE-COMMUNITY“

*Um den urbanen Lifestyle ihrer Mitarbeiter zu unterstützen, gestalten kleinere Agenturen zunehmend Lebensumgebungen statt wie bisher nur Arbeitsumgebungen, denn die vollkommene Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit prägt vor allem ihre Branche und somit das Lebensumfeld der urbanen Nomaden. Die Wohnungsknappheit in den Großstädten verlangt nach neuen Konzepten und macht Arbeiten und Wohnen unter einem Dach zum attraktiven Angebot.*

## STANDORT

+++ Die urbane Work-Life-Community liegt im vom Strukturwandel betroffenen Gebiet in Stadtnähe, Agenturen siedeln sich in Transformationsarealen an, um ihren Mitarbeitern zusätzlich preiswerten Wohnraum anbieten zu können. Der Bezirk zeichnet sich durch multikulturelle Einflüsse und eine lebendige Kreativszene aus.

+++ Um die Durchmischung und Anziehungskraft für Studenten, junge Familien, Künstler und Selbstständige zu stärken, wird die Ansiedlung in diesen strukturschwachen Vierteln der Großstadt öffentlich gefördert und somit zusätzlich attraktiv.

## ORGANISATION

+++ Als Beispiel dient eine Medienagentur mit etwa 18 Angestellten, die gleichzeitig als urbane Work-Life-Community organisiert ist. Der Großteil der Angestellten arbeitet auf Projektbasis, nur eine kleine Kernmannschaft bildet die adäquate und beständige Schnittstelle zu Kunden und Auftraggebern.

+++ In der urbanen Work-Life-Community gelten nicht Hierarchie-, sondern gemeinsame Regeln und Normen als Steuerungsprinzip auf der Ebene der Organisation. Auf der Ebene der Teams gilt das Prinzip der Selbstorganisation: Entscheidungskompetenz und Verantwortung werden dezentralisiert und an die einzelnen Teams delegiert. Projektleiter werden dabei von dem Team selbst für den projektspezifischen Zeitraum im Sinne der konsensualen Führung gewählt.

+++ Jeder Mitarbeiter in dieser heterarchischen Organisationsstruktur ist sein eigener Manager, Entscheidungen werden bottom-up getroffen. Auch die Unternehmensgrenzen nach außen sind aufgelöst: Freie Mitarbeiter werden flexibel für Projekte eingekauft, und temporär ungenutzte Arbeitsplätze werden an Coworker vermietet. So entsteht ein intensiver Austausch mit Externen, der Kreativität und Perspektivwechsel fördert.

## UNTERNEHMENSKULTUR

+++ Die Belegschaft hat eine heterogene Altersstruktur, ist jedoch von einem homogenen Mindset geprägt: Die meisten sind Großstädter und identifizieren sich über den Digital Lifestyle. Sie definieren sich nicht über monetären Status und favorisieren deshalb das Modell, einen Teil des Lohns für unkompliziertes und flexibles Wohnen in der von der Agentur angebotenen Wohngemeinschaft abzugeben.

+++ Die Etablierung einer Kultur des Vertrauens reduziert den Kontrollbedarf. Es liegt in der Entscheidungsmacht und Verantwortung der Mitarbeiter, im Rahmen ihrer Zeitautonomie entsprechend zu planen.

+++ Eine Kultur der aktiven Beteiligung und des vorausschauenden selbstverantwortlichen Handelns sichert die Selbstorganisationskraft. „Home-ing“, das

Erledigen privater Angelegenheiten während der Arbeitszeit, ist aufgrund der totalen Verschmelzung von Arbeit und Freizeit zur Selbstverständlichkeit geworden.

+++ Die Werte der Unternehmenskultur sind kreativ, individuell und frei. Der Wunsch nach Selbstverwirklichung führt zur Identifikation über Projekte. Die Abwesenheit von hierarchischen Strukturen fördert den Community-Gedanken in der urbanen Arbeits- und Wohngemeinschaft – Kollegen werden zu Freunden. Die angegliederte Wohngemeinschaft verdeutlicht dies: Wohn- und Essbereich werden gemeinschaftlich genutzt und laden auch nach der Arbeit zu gemeinsamen Unternehmungen ein.

+++ Die Arbeitskultur ist geprägt durch Phasen des Arbeitens, die durch arbeitsfreie Lebensabschnitte (bspw. Sabbaticals) unterbrochen werden. Wandel gilt hier als neue Kontinuität, beständige Veränderung ist Kern der Kultur.

## BÜRO

+++ Die urbane Work-Life-Community verbindet Leben und Arbeiten unter einem Dach. Angesichts der Wohnungsknappheit ermöglicht diese Form des Arbeitens unbegrenzte Flexibilität. Arbeitsplätze, Appartements und Gemeinschaftsflächen liegen auf einer Ebene.

+++ Das Büro inspiriert durch Atelier-Atmosphäre, und die individuelle Gestaltung der Arbeitsplätze formt den kreativen Charakter. Und alles unter dem Motto „Always Beta“ als Ausdruck der ständigen Veränderung. Die quirliche Café-Atmosphäre bringt die Einstellung der Mitarbeiter zum Ausdruck: Hier fühlt sich Arbeit nicht nach Arbeit an. Wer doch mal Ruhe braucht, kann sich über die selektive Stille-Funktion eines speziellen Kopfhörers seinen eigenen konzentrierten Rückzugsort schaffen.

+++ „Bring your own device“ ist Teil der Kultur, die es ermöglicht, seinen individuellen Arbeitsstil zu leben. Das Büro der urbanen Nomaden ist papierlos und überall dort, wo der Laptop ist. Heute in der urbanen Wohngemeinschaft, bei gutem Wetter im Park nebenan, denn Ortswechsel schaffen neue Perspektiven und fördern Kreativität.

+++ Projektmitarbeiter und Coworker arbeiten gemeinsam unter einem Dach. Temporär nicht benötigte Arbeitsplätze werden auf einer Community-Plattform zur Nutzung angeboten. Wahlweise mit und ohne Unterkunft in der angegliederten Wohngemeinschaft. Coworker können dabei zwischen autarken Appartements und einem Zimmer in der Community-Zone wählen.

+++ Die Zimmer- und Büroausstattung wurden in Kooperation mit einem Innenausstatter ausgewählt und an die individuelle CI angepasst. Die urbane Work-Life-Community fungiert damit als Lebensraum und fördert das Zugehörigkeitsgefühl in der Gemeinschaft.



**Lena Schiller-Clausen**  
Geschäftsführerin,  
Coworking-Space  
Betahaus Hamburg

**Die tiefste Sehnsucht des Menschen ist es, nicht allein zu sein.** Das ist auch einer der Hauptgründe, warum Menschen zu uns ins Betahaus finden. Tisch und Stuhl und Internet hat jeder auch zu Hause bzw. gibt es auch bei Starbucks. Genauso wie der Wohnraum, der mitbestimmt, wie glücklich du lebst und wie du nachts schläfst, sind der Arbeitsplatz und die Gestaltung des Arbeitsplatzes und auch der Einfluss, den man selbst darauf haben darf, ganz entscheidend für Menschen.

# METHODIK

## DIE VORLIEGENDE STUDIE FÜHRT TRENDS UND TREIBER EINER NEUEN ARBEITSKULTUR ZUSAMMEN

### 22 QUALITATIVE EINZELINTERVIEWS MIT EXPERTEN AUS WISSENSCHAFT UND PRAXIS

+++ ARCHITEKTUR +++ ARBEITSSOZIOLOGIE +++ RAUMSOZIOLOGIE +++ WEB 2.0 UND SOCIAL MEDIA  
 +++ ORGANISATIONSBERATUNG +++ UNTERNEHMENSBERATUNG +++ CORPORATE STRATEGY +++  
 INTERNE & EXTERNE KOMMUNIKATION +++ INFORMATIONSTECHNOLOGIE +++ HUMAN RESOURCES +++  
 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG +++ REAL ESTATE +++ BETRIEBSRAT +++

**Jochen Adler** Lead Business Analyst, Deutsche Bank AG  
**Judith Badel** Diskursive Organisationsberaterin, Metaplan  
**Michael Barth** Regional General Manager, Regus GmbH & Co. KG  
**Prof. Dr. Wilhelm Bauer** Stv. Institutsleiter, Fraunhofer IAO  
**Prof. Dr. Norbert Bolz** Medienphilosoph, TU Berlin  
**Prof. Dr. Ralph Bruder** Institutsleitung, Institut für Arbeitswissenschaft TU Darmstadt  
**Dr. Jacques Bughin**, Director, McKinsey & Company, Brüssel  
**Isabelle Droll**, Direktorin Management Information & Support, TUI Deutschland  
**Eva-Christina Edinger** Raumsoziologin M. A., Universität Konstanz & FH Nordwestschweiz  
**Christoph Fellinger** Talent Relationship Management, Beiersdorf AG  
**Walter Gebhardt**, Geschäftsführer und Inhaber, Walter Gebhardt | Architekt  
**Martina Girkens** Head of Corporate Functions IT, Continental AG  
**Stephan Grabmeier** Head of Cultural Initiatives, Deutsche Telekom AG  
**Sabine G. Heiss** Real Estate Portfolio Manager Central & Eastern Europe, Microsoft Deutschland  
**Dr. Josephine Hofmann** Leiterin Competence Center Business Performance, Fraunhofer IAO  
**Jason Harper**, Real Estate Project Executive Europe Middle East & Africa, Google Deutschland  
**Magnus Karlsson** Director New Business Development & Innovation, Ericsson  
**Frank Kohl-Boas**, Lead HR Business Partner D/A/CH, Nordics & BeNeLux, Google Deutschland  
**Dr. Kai Matthiesen** Geschäftsführender Partner, Metaplan  
**Sonja Matthiesen** Inhaberin, bufc BERUF UND FAMILIE CONSULTING  
**Dr. Alexander Richter** Forschungsgruppe Kooperationsysteme, Universität d. Bundeswehr München  
**Frank Roebbers** Vorstandsvorsitzender, Synaxon AG  
**Jürgen Sauerwald** Leiter Personal- und Sozialwesen, B.Braun Melsungen  
**Lena Schiller-Clausen** Geschäftsführerin, Coworking-Space Betahaus, Hamburg  
**Jürgen Steffens** Architekt und Gesellschafter, JSWD Architekten  
**Dr. Dr. Norbert Streitz** Scientific Director, Smart Future Initiative  
**Martin Vohla** Head of Human Resources, dmc digital media center GmbH  
**Hans Voß** Stv. Gesamtbetriebsratsvorsitzender, Axel Springer AG  
**Michael Wellenzohn** Global Smart Working Program Lead, Credit Suisse  
**Prof. Peter Wippermann** Trendforscher und Kommunikationsdesigner, Gründer Trendbüro

### SEKUNDÄRANALYSE AUS AKTUELLEN STUDIEN UND STATISTIKEN IN WEB UND PRINT

### EXPERTENWORKSHOP „WANDEL DER KOMMUNIKATION“ ZUR IDENTIFIKATION VON TREIBERN, HERAUSFORDERUNGEN UND LÖSUNGSANSÄTZEN

### WORKSHOP MIT ZEHN ORGANISATIONSBERATERN DER FIRMA METAPLAN

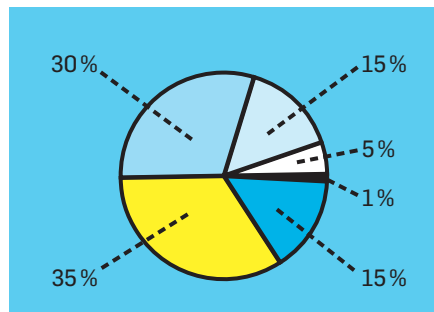
### QUANTITATIVE BEFRAGUNG PRIVATWIRTSCHAFTLICHER UNTERNEHMEN: STANDARDISIERT

#### Projektdesign

#### Methodik

Befragte Unternehmen nach MA

- bis 99 MA
- 100–250 MA
- 251–500 MA
- 501–1.000 MA
- mehr als 1.000 MA
- keine Angabe



+++ Telefonische Befragung von 601 Unternehmen (500 aus D)  
 +++ Befragungsraum: D/A/CH  
 +++ Stichprobe: privatwirtschaftliche Unternehmen  
 +++ Stichprobenauswahl: zufällige Auswahl aus einem Pool von insgesamt rund 10.000 Unternehmensadressen  
 +++ Befragungszeitraum: Mai/Juni 2012  
 +++ Durchführung: abs Marktforschung, Ulm



# IMPRESSUM

*Die NEW WORK ORDER-Studie wurde von TRENDBÜRO (Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel) im Auftrag des bso (Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e. V.) sowie der Leitmesse für Büro und Objekt ORGATEC erstellt.*

**PROJEKTLEITUNG:** Florian Häupl; **CHEFREDAKTION/TEXT:** Birgit Gebhardt, unterstützt durch Florian Häupl, Hannah Schneider und Katrin Riedel (Trendbüro); **ART-DIRECTION:** Maja Nieveler (post@majanieveter.de); **INFOGRAFIK & LAYOUT:** Till Nowes (tn@gutentag-hamburg.de); **TITELBILD:** Yang Liu (info@yangliudesign.com); **KORREKTUR:** Uta Kleimann; **ÜBERSETZUNG:** TransForm Gesellschaft für Sprachen und Mediendienste GmbH; **DRUCK:** msp druck und medien gmbh (willkommen@msp-druck.de)

## +++ ZITIERTER QUELLEN

**Bitkom 2011:** Die neue Art des Arbeitens, Basis: Umfrage des Hightech-Verbands Bitkom, n=1.000 Befragte in Privathaushalten in Deutschland, 2011.

**bso 2012:** bso Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e. V.: Quantitative Telefonbefragung privatwirtschaftlicher Unternehmen in Deutschland, Österreich, der Schweiz mit >50 Mitarbeitern, n=601 (500 aus Deutschland, 101 aus Österreich/der Schweiz), 2012.

**buero forum 2012:** Bildschirmarbeit – Daten und Fakten, Auswertung bundesweiter Beratungsobjekte im Auftrag des buero-forum, 2003 und 2012.

**Damovo 2010:** Damovo Deutschland GmbH & Co.: Pressemeldung „Generation Internet“ zwingt Unternehmen zum Handeln, n=200 (Befragung von Studenten in Deutschland), 2010.

**Dell Intel 2011:** The Evolving Workforce, The Workforce Perspective Germany, n=536 (Deutschland), 2011.

**Destatis 2009:** Statistisches Bundesamt Deutschland, Bevölkerung Deutschlands bis 2060, Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, 2009.

**Destatis 2012:** Statistisches Bundesamt Deutschland, Qualität der Arbeit – Geld verdienen und was sonst noch zählt, 2012.

**DeskMag 2011:** Vorabergebnisse des 2nd Global Coworking Surveys, 2011. 2011/12, 2011. n = 1500 (weltweite Befragung von Personen aus 52 Ländern)

**DIHK 2011:** Deutsche Industrie- und Handelskammer, Der Arbeitsmarkt im Zeichen der Fachkräftesicherung, DIHK-Arbeitsmarktreport 2011; n=20.000 (Befragung von Firmen in Deutschland), 2011.

**Golden 2006:** Golden, T.D.: The Role of Relationships in Understanding Telecommuter Satisfaction. In: Journal of Organizational Behavior, 27, 2006.

**Hays 2011:** Arbeits- und Organisationsstrukturen in Bewegung, n=451 (Deutschland), 2011.

**Interbrand 2011:** Best Global Brands 2011, 2011.

**Johnson Controls 2010:** Johnson Controls, Generation Y and the Workplace Annual Report 2010; n=5.375 (Befragung in fünf Ländern), 2010.

**LifeCourse 2012:** Why Generations Matter, n=4.986 (USA), 2011.

**McKinsey 2011a:** McKinsey & Company, How Social Technologies are Extending the Organization, in: McKinsey Quarterly Nov. 2011, n=4.261 (weltweit), 2011.

**McKinsey 2011b:** McKinsey & Company, Business and Web 2.0: An Interactive Feature, in: McKinsey Quarterly Nov. 2011, n=4.261 (weltweit), 2011.

**McKinsey 2012a:** McKinsey & Company, Help Wanted: The Future of Work in Advanced Economies, Discussion paper McKinsey Global Institute, 2012.

**McKinsey 2012b:** McKinsey & Company, The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies, Report McKinsey Global Institute, 2012.

**Mensch & Büro 2012:** „Kehrt das Zellenbüro zurück?“ von Paul J. Franke, Ausgabe 01/2012, 2012.

**PWC 2011:** PricewaterhouseCoopers, Millennials at Work – Reshaping the Workplace, Online-Umfrage Millennials, n=4.364 (weltweit), 2011.

**Regus 2011:** VWork: Measuring the Benefits of Agility at Work, 2011.

**ServiceValue 2011:** „Mitarbeiter identifizieren sich kaum mit den Wertvorstellungen ihres Arbeitgebers“, n=2.000 (Arbeitnehmer aus zwölf Wirtschaftszweigen), 2011.

**Spiegel 2012:** „Revolutionäres Arbeitsmodell: IBM schafft den Mietjobber“ in 06/2012, 2012.

**Vivico Real Estate 2009:** Studie: „Wie wollen wir morgen leben?“, Durchführung: Empirica Forschung und Beratung, Untersuchung unter Bürobeschäftigten, n=851, 2009.

**Wirtschaftswoche 2012:** „So funktioniert das Management per Smartphone“, Umfrage der Wirtschaftswoche unter rund 160 in Deutschland börsennotierten Unternehmen, 2012.

## KONTAKTE (aktualisiert)



**iba**

INDUSTRIEVERBAND  
BÜRO UND ARBEITSWELT

**Industrieverband Büro  
und Arbeitswelt e. V. (IBA)**

Bierstadter Straße 39  
65189 Wiesbaden  
Telefon 0611-1736-0  
info@iba.online  
www.iba.online  
www.new-work-order.net

**TREND<sup>®</sup>**  
BÜRO

**TRENDBÜRO**

Beratungsunternehmen für  
gesellschaftlichen Wandel  
**B.G.W. GmbH**  
Atelierstraße 10  
D-81671 München  
Telefon: 089 88399-345  
info@trendbuero.com  
www.trendbuero.com

**BIRGIT GEBHARDT**

Trend Consulting

**Birgit Gebhardt  
Trend Consulting**

Johnsallee 68  
D-20146 Hamburg  
Telefon: 0170-90 32 672  
info@birgit-gebhardt.com  
www.birgit-gebhardt.com  
www.new-work-order.net