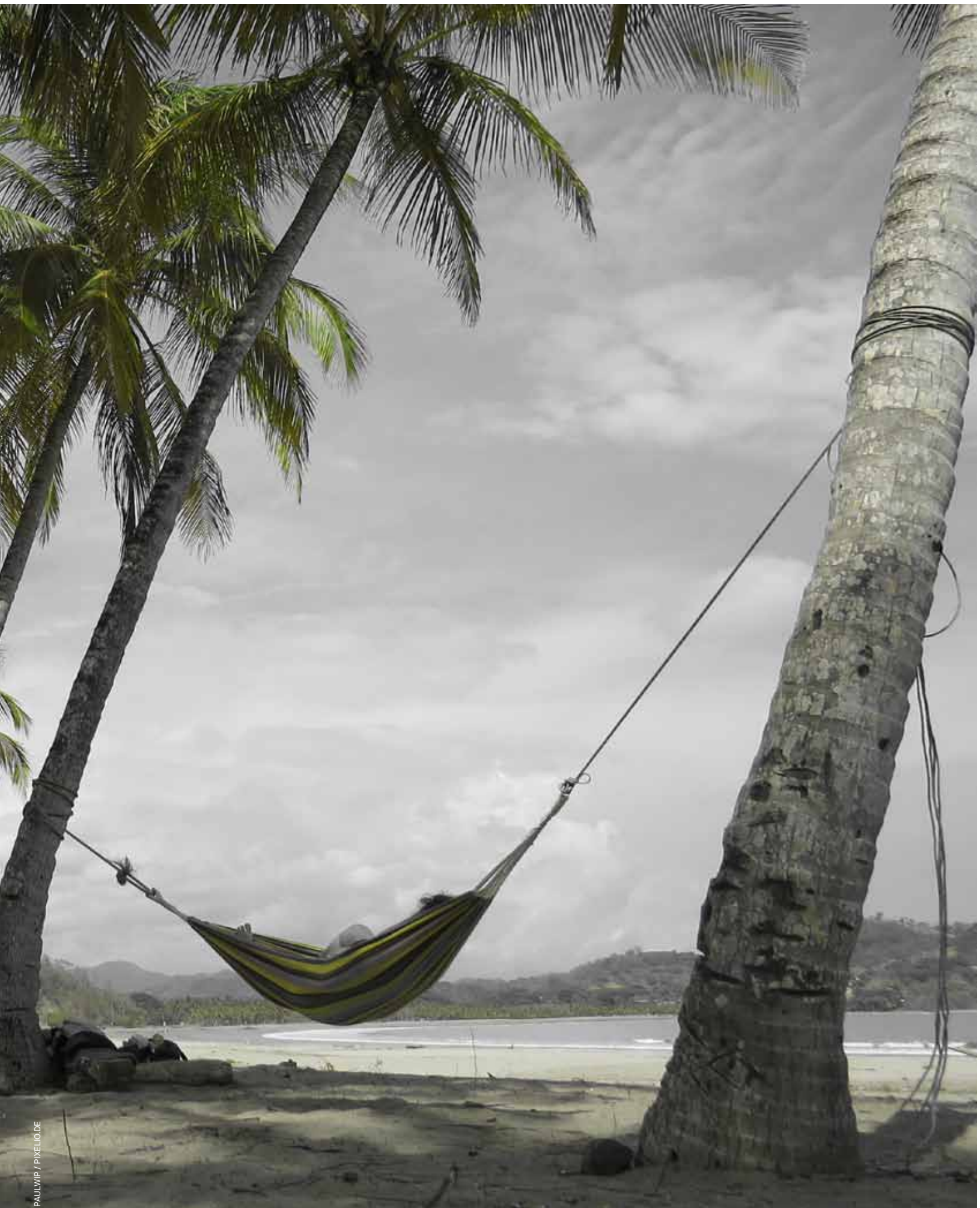




Chefs sind ab morgen überflüssig

Die neue Arbeitswelt lebt von der freien Entfaltung ihrer Mitarbeiter. „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ lautet das Credo – statt Wertschöpfung durch Ausnutzung.

Text von Markus Mittermüller



Wie unsere Arbeitswelt aussieht, wenn wir auf Hierarchien, sowie Orts- und Zeitvorgaben verzichten.

Happiness. Allein die Vorstellung davon treibt vielen Chefs den Angstschweiß auf die Stirn: Mitarbeiter, die kommen und gehen, wann sie wollen, ihr Gehalt selbst bestimmen und sich während der Arbeitszeit einfach in den Garten zurückziehen, um zu dösen. Aber: Hierbei handelt es sich nicht um Szenen aus Unternehmen auf dem Weg in den wirtschaftlichen Untergang. Vielmehr sind es Firmen, die – ob aus äußeren Zwängen oder inneren Bedürfnissen – ihre Organisation völlig umgekrempelt und den Begriff Arbeit neu definiert haben. Dabei haben sie eines gemeinsam: Nicht die Rentabilität oder der Profit steht im Mittelpunkt ihres Denkens, es zählt in erster Linie der Mitarbeiter, der Mensch. Dass sie damit auch ihren Gewinn vervielfacht haben, war quasi unvermeidlich.

„Viele der großen Konzerne haben konservative, veraltete Strukturen, die nur über Macht von oben und Angstmacherei funktionieren. Das bedeutet einen großen Aufwand, den man nicht in die eigentlichen Aufgaben stecken kann.“ Filmemacherin Elisabeth Scharang hat in ihrer Dokumentation „Kick Out Your Boss“ aufgezeigt, wie Unternehmen funktionieren, die sich von den üblichen Hierarchien verabschiedet haben. Die Stichworte dazu lauten Demokratisierung und Eigenverantwortung. Ein Paradebeispiel dafür ist das brasilianische Unternehmen Semco. Dessen Inhaber Ricardo Semler weiß gar nicht mehr so genau, was in seinen Werkstätten eigentlich produziert wird. Er war auch schon lange nicht mehr dort. Trotzdem ist es Semler gelungen, die Gewinne von 35 Millionen auf 220 Millionen Dollar zu steigern. Die Fluktuationsrate bei seinen Mitarbeitern liegt unter einem Prozent.

Kühnes Experiment

Der dafür notwendige Wandlungsprozess begann bei Semler selbst. Nachdem er Semco 1983 von seinem Vater übernommen hatte, folgten Jahre klassischer harter Arbeit: Arbeitstage von zehn Stunden und mehr, keine freien Wochenenden. Nach fünf Jahren war der Unternehmer gesundheitlich am Ende. Seine Reaktion darauf: In den kommenden zehn Jahren arbeitete er nur mehr an einem Ziel: sich selbst überflüssig zu machen. „Im Mittelpunkt unseres kühnen Experiments steht eine Wahrheit, die so einfach ist, dass man sie banal nennen müsste, wenn sie nicht so selten erkannt würde: Ein Unternehmen sollte sein Schicksal in die Hände seiner Mitarbeiter legen“, skizziert Semler seine Philosophie im Buch „Das Semco System“.

Und genau das tat Semler. Er „demokratisierte“ sein Unternehmen von Grund auf und gab seinen Mitarbeitern nahezu völlige Freiheit in ihrem Handeln. Chefs im klassischen Sinne wurden abgeschafft, die Hierarchie verflacht und in Kreisen aufgebaut. Übrig geblieben sind sogenannte Koordinatoren, die sich um Projekte

oder Teams kümmern. Diese werden – ebenso wie Semler selbst – von den Mitarbeitern regelmäßig evaluiert. Wer eine schlechte Bewertung erhält, verlässt das Unternehmen meist von selbst.

Wochenende mit sieben Tagen

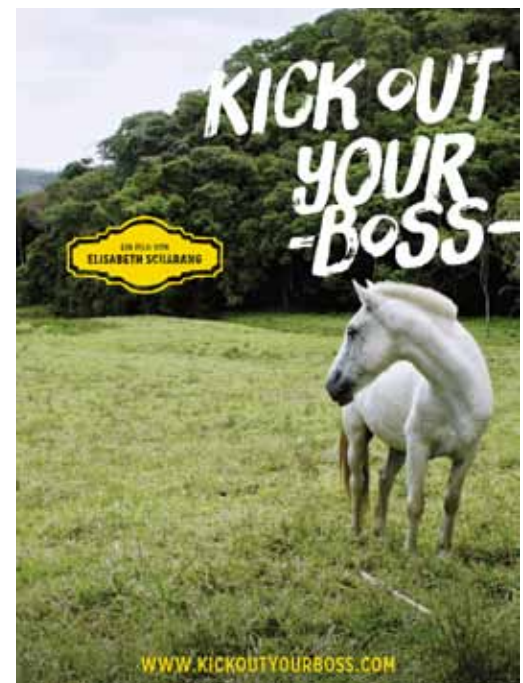
„Es ist das Fehlen von formaler Struktur, die Art und Weise, wie wir Kontrolle abgeben, sodass die Arbeiter ihren Interessen und ihren Instinkten folgen können, wenn sie Projekte oder Arbeitsfelder auswählen. Wir insistieren darauf, dass die Arbeiter zuerst ihre persönlichen Herausforderungen und Zufriedenheit suchen, bevor sie versuchen, die Ziele des Unternehmens zu erfüllen“, beschreibt Semler seine Maxime in seinem zweiten Buch „Das 7-Tage-Wochenende“.

Und es funktioniert: Die Mitarbeiter entscheiden selbst über Arbeitszeiten, ihre Gehälter und stimmen über die Aufteilung von Gewinnen ab. Auch die Einstellung zur Arbeit hat sich grundlegend geändert. Was passiert mit einem Kollegen, der fast nie anwesend ist, die Woche über Golf spielt und ein hohes Gehalt hat? Nichts, solange er ein gutes Ergebnis liefert. Das ist das einzig Entscheidende.

Der Effekt dieser neuen Arbeitsweise macht natürlich nicht an der Werkstatttür von Semco halt, sondern strahlt bis ins Privatleben der Angestellten. CNN hat in einer Studie festgestellt, ►



Ricardo Semler hat sein Unternehmen Semco vollständig in die Hände seiner Mitarbeiter gelegt.



Die Doku „Kick out your Boss“ von Elisabeth Scharang zeigt, wie Unternehmen funktionieren, die sich von Hierarchien verabschiedet haben.

dass die Semco-Mitarbeiter eine ausgeglichene Balance zwischen Privatleben und Beruf haben, sich mehr Zeit für Familie und Hobbys nehmen und trotzdem – oder eher deswegen – außergewöhnlich hohen Einsatz im Beruf zeigen. Für Semler keine Überraschung: „Menschen müssen sich entfalten können, um ihr Potenzial optimal einzubringen.“

Wertschätzung statt Ausnutzung

Ähnlich argumentiert auch Marcus Izmir, Gründer und Betreiber der Plattform „Das Neue Arbeiten DNA“. „Bis jetzt erleben wir oftmals Wertschöpfung durch Ausnutzung. Neues Arbeiten bedeutet jedoch Wertschöpfung durch Wertschätzung“, erklärt Izmir. Er definiert drei wesentliche Disziplinen, auf die Unternehmen achten müssen, die sich für das neue Arbeiten entscheiden: Raum, Technologie und vor allem der Mensch. „Wie gehe ich mit ihm um, welche Unternehmenskultur habe ich?“ Hier geht es laut Izmir vor allem darum, den Mitarbeitern den Sinn ihrer Arbeit und die Werte des Unternehmens klarzumachen, verständliche, greifbare Ziele abzuleiten und um eine vertrauensbasierte Führung ohne zwanghafte Präsenz. Die Büroräume bekommen dabei eine völlig andere Bedeutung. „Ich brauche keine fixen Schreibtischplätze für jeden einzelnen Mitarbeiter, sondern muss Zonen schaffen, die sich nach den jeweiligen Tätigkeiten orientieren, die dort durchgeführt werden“, so der DNA-Experte. Mit dem Einsatz neuer Technologien geht auch ein „Mobilisieren“ der Beschäftigten einher. „Wenige müssen mehr den ganzen Tag im Büro arbeiten. Die Mitarbeiter brauchen Freiräume und sollen Ort und Zeit ihrer Arbeit selbst bestimmen.“

Als Vorzeigebispiel für das „neue Arbeiten“ nennt Izmir den Weg, den die ostfriesische Hotelkette Upstalsboom eingeschlagen hat. Auch hier war – ähnlich wie bei Semco – ein Schockerlebnis

für die spätere Neuorientierung notwendig. Eine Mitarbeiterbefragung öffnete Bodo Janssen, kurz nachdem er die Geschäftsführung des Familienbetriebs übernommen hatte, die Augen. Als Chef war Janssen absolut unbeliebt, die Arbeitsmoral seiner Mitarbeiter am Boden. Seine Reaktion: Er ging ins Kloster, um sich selbst zu finden. „Wenn jemand in seinem Unternehmen als Führungskraft etwas verändern möchte, dann ist er gut damit beraten, zunächst und ausschließlich bei sich selbst damit anzufangen“, erklärt Janssen im mehrfach ausgezeichneten Video „Der Upstalsboom Weg“.

Glück wird Unternehmensziel

Von da an stellte der Hotelchef die Gewinnmaximierung in den Hintergrund und gab „Corporate Happiness“ als neues Ziel aus. Jeder Mitarbeiter sollte herausfinden, was ihn glücklich macht, was ihm im Leben wirklich wichtig ist. Gemeinsam mit Upstalsboom wird dann ein Weg entwickelt, wie der Mitarbeiter sein selbst gewähltes Ziel erreichen kann. Eine Serviererin erfüllte sich ihren Traum und wechselte an die Rezeption, ein Koch ins Controlling. „Dieser Paradigmenwechsel von Ressourcenausnutzung zur Potenzialentfaltung erschließt uns ein Spektrum, das so groß ist, dass wir es noch gar nicht absehen können“, so Janssen. Kloster- und Happiness-Skeptikern hält er nackte Zahlen entgegen: Seit 2009 hat er den Umsatz seiner Hotelkette auf 42 Millionen Euro verdoppelt. Die Weiterempfehlungsrate seiner Gäste liegt bei 98 Prozent. „Die Zufriedenheit der Mitarbeiter hat sich auf die Zufriedenheit der Gäste übertragen.“

„Activity Based Working“

Was tut sich in Österreich? Hier setzen Unternehmen wie Glaxo-SmithKline und Kapsch TrafficCom auf das Stichwort „Activity Based Working“. „Die Einzelarbeit am Schreibtisch verschwindet ►

Kapsch macht es vor: Der Schreibtisch verschwindet, Kojen und Kuben geben Platz für Besprechungen oder bieten Rückzugsräume.





Die Hierarchien werden flacher, die Kommunikation direkter. Strategie- und Objektberater M.O.O.CON passte die Büros von GlaxoSmithKline den neuen Arbeitsweisen an.



Wiens Top Location für Seminare und Events

- Genießen Sie eine erfolgreiche Tagung in einem unserer vier lichtdurchfluteten Seminarräumen mit technischer Ausstattung
- Unsere glasüberdachte Lobby ein spektakulärer Ort für Firmenfeiern, Hausmessen, Konzerte und jede Art von aussergewöhnlichen Events bis 500 Personen
- 157 modern ausgestattete Zimmer
- Businessetage mit extra Arbeitsplatz
- WLAN und Klimaanlage im gesamten Haus
- Eigene Tiefgarage, kostenfreie Parkplätze in der Umgebung
- An der U3 mit direkter Verbindung ins Zentrum und Westbahnhof
- 18 km zum internationalen Flughafen Wien

Das finden Sie nur einmal in Wien!
Die Vielfältigkeit ist das Konzept unseres Hauses.

Infos & Buchung www.jufa.eu/jufa-wien-city/seminare-tagungen

Bezahlte Anzeige

zwar nicht, steht aber nicht mehr im Mittelpunkt“, erklärt Herbert Zitter vom Strategie- und Objektberater M.O.O.CON. Er begleitet Unternehmen beim Wechsel vom Bürokonzept hin zu einem Arbeitskonzept. „Activity Based Working geht von unterschiedlichen Arbeitstypen und Aktivitäten aus und versucht die dafür optimalen Arbeitsumgebungen zu schaffen.“ Im Fall von Kapsch bedeutete dies das Einrichten von Kojen und Kuben. Während die transparenten Kuben als Thinktanks und Besprechungsräume genutzt werden können, befinden sich zwischen den Kojen die Arbeitsplatzbereiche. Woran der Wandlungsprozess auch scheitern kann? „An der Führungsebene“, so Zitter. Elementar sei, dass sich auch der Führungsstil grundlegend ändere. „Die Hierarchien werden flacher, die Kommunikation direkter“, meint Zitter. Auch Scharang bestätigt: „Wichtig ist das Zulassen, dass Führungskräfte ihre Position innerhalb der Firma verändern, ohne Angst vor sozialem Abstieg. Deshalb gar nicht erst Chefbüros und Vorzimmerdamen installieren, dann muss man die nicht räumen.“

Mitarbeiter als Change Agents

Auch auf der Ebene der Mitarbeiter kann sich die Veränderung der Unternehmensphilosophie spießen. Scharang führt das auf das Bildungssystem zurück: „Viele von uns kommen aus einem Bildungssystem, das nicht Eigenständigkeit lehrt, sondern dass man sich einordnet. Somit wollen viele im Arbeitsleben keine Verantwortung übernehmen, weil sie es einfach nicht gelernt haben. Unternehmen, die alternative Wege gehen, haben also immer wieder damit zu kämpfen, dass die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, nicht jedermanns und -fraus Sache ist.“ Um dieses Problem zu mindern und die Mitarbeiter ins Boot zu holen, werden von



In Strategieworkshops finden die Mitarbeiter von Upstalsboom ihren Weg zum beruflichen und privaten Glück.

M.O.O.CON Change Agents nominiert. Diese entwickeln gemeinsam mit den Angestellten den Umgang mit dem neuen Arbeitskonzept und stellen ihre eigenen Regeln auf. Auch banale Fragen wie „Wo wird künftig telefoniert?“ oder „Darf man am Arbeitsplatz auch essen?“ werden in diesem Prozess beantwortet.

Doch unabhängig davon, ob der Weg zu einer neuen Form der Arbeit über eine räumliche Umgestaltung des Arbeitsplatzes oder eine völlige Neudefinition des Arbeitsbegriffs führt, eines ist allen Entwicklungen gemeinsam: Sie stellen den Menschen als Ganzes – und nicht nur als Arbeitskraft – in den Mittelpunkt. Das bedeutet aber auch, die Sinnfrage der eigenen Arbeit zu thematisieren. Scharang meint dazu: „Hat die Welt, in der ich lebe, haben die Menschen, mit denen ich lebe, etwas von dem, was ich arbeite?“ Auf die Frage „Würdest du auch arbeiten, wenn du aus wirtschaftlichen Gründen nicht arbeiten müsstest?“ war die Antwort der Menschen, die Scharang für ihre Dokumentation besucht hat, meistens: Ja. Und wie lautet Ihre Antwort? ■

meinungsraum.at

findet auch für komplexe werbliche Problemstellungen rasche und innovative Lösungen in der Marktforschung. Für uns und unsere Kunden.“

Andrea Scheiblehner,
Marktforschung, Demner, Merlicek & Bergmann

einfach näher dran.

+43 1 512 89 000
office@meinungsraum.at

meinungsraum  at