



Der starke Mann der EWE

Wie Stefan Dohler den Konzern von seiner Führungskrise befreien will. **Seite 4**

Zum Duell, Herr Hatscher!

Autos im Kopf und Benzin im Blut: Wir haben den Intax-Chef herausgefordert. **Seite 28**



Nr. 28
Mai 2018
Preis: 2,90 Euro

SCHÖNER ARBEITEN.
Schumacher
Büro + Raumkultur.
www.der-schumacher.de

DIE WIRTSCHAFT

OLDENBURGER LAND

NWZ

ES WAR EINMAL

Arbeitskultur
gestern morgen

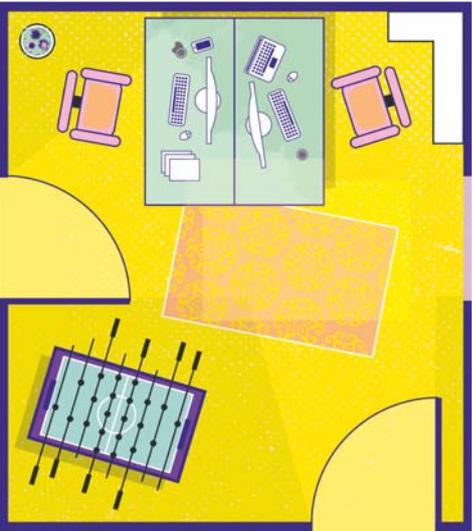
Strenge Hierarchie 	Flache Hierarchie
Feste Arbeitszeiten 	Flexible Arbeitszeiten
Arbeiten in der Firma 	Arbeiten von überall aus
Firma stellt Arbeitsgeräte 	Jedes Gerät wird genutzt
Informationen werden gehört 	Informationen werden geteilt
Karrierleiter der Firma nutzen 	Eigene Karrierleiter erschaffen

DAS DOSSIER ZUR ARBEITSKULTUR:
SEITE 9-16

Willkommen in der neuen Arbeitswelt!

Trennwände werden eingerissen, Hierarchien geschleift – die Bürokultur verändert sich dramatisch. Wie sich Unternehmen aus dem Nordwesten neu erfinden.

Illustration: Malle Kraack; Tonstein von Reiner; Hermann Pentemann



VON PETER RINGEL

Tim Zdarsky hat gerade seine Führungsposition eingebüßt. Und das nach 20 Jahren bei BTC. Nicht wegen schlechter Leistungen – sein Arbeitgeber sei zufrieden mit ihm, versichert der 44-Jährige. Der Grund ist vielmehr: Der Oldenburger IT-Dienstleister erprobt flache Hierarchien. Seit Jahresbeginn arbeiten mehrere Teams eigenständig, rund 80 Beschäftigte haben keinen Chef mehr. Das funktioniert meist problemlos, sagt der Ex-Bereichsleiter: „Jeder weiß, was er zu tun hat.“

Bis zum vorigen Jahr führte Zdarsky zehn Mitarbeiter des Demand Managements. Die Abteilung erstellt Angebote für externe Kunden oder Tochterfirmen der EWE, zu der auch BTC zählt. Die Verantwortung liegt inzwischen weitgehend beim Team. Alle zwei Wochen werden die Aufgaben priorisiert und verteilt. Täglich um 12.45 Uhr stimmt man sich ab. Wer zusammenarbeitet, setzt sich nebeneinander, die Arbeitsplätze sind standardisiert. Das Ziel: mehr Austausch, mehr Transparenz, schnellere Entscheidungen.

Dass immer mehr Betriebe auf flache Hierarchien setzen, ist der Digitalisierung geschuldet. Die bringt nicht nur neue Technologien, sondern auch neue Strukturen. „Wozu braucht es überhaupt noch einen Chef, wenn man seine Aufgaben selbstständig aus einem virtuellen Pool herausucht?“, fragt Jörg Högemann, Geschäftsführer der Unternehmensberatung „Einfach effizient“ in Oldenburg. Die Firma der Zukunft brauche keine Führungskraft, sagt er. Stattdessen arbeite man immer agiler.

Agil – dieser Modebegriff umfasst Methoden wie Scrum, Design-Thinking oder Lean Start-up. Er entstand in Abgrenzung zur Wasserfallmethode, bei der das Ergebnis feststeht und die Schritte dahin nacheinander abzuarbeiten sind. Agil dagegen begegnet man einem Problem mit wiederholten Annäherungen. „Oft weiß ein Kunde am Anfang nicht genau, was er will“, erklärt Torsten Mohrbach von der Oldenburger IT-Beratung Open Knowledge. Dann sei

es sinnvoll, gemeinsam Lösungen zu finden. Wobei die Betonung auf gemeinsam liegt: „Das Team entscheidet, wie die Software umgesetzt wird“, sagt er. Als Führungskraft sorgt er dabei für die richtigen Prioritäten. Im agilen Modus ist der Vorgesetzte kein Zampano, sondern eher Coach und Moderator.

Dieses Zusammenspiel schlägt sich bei BTC wie bei Mohrbachs Firma auch räumlich nieder. Als Open Knowledge in der Kaiserliche Post in Oldenburg zog, flogen die Trennwände raus. Statt in Einzelbüros sind die 55 Mitarbeiter auf mehrere Räume verteilt. Wer an einem Projekt arbeitet, sitzt zusammen, mal für drei Monate, mal für zwei Jahre. Einen persönlichen Schreibtisch hat aber jeder. Arbeitsplätze nach dem Prinzip Plug-and-Play hält Mohrbach eher für sinnvoll, wenn man meist im Außeneinsatz ist. So wie die Berater von „Einfach effizient“. Die versuchen seit Anfang April, ohne Büro auszukommen. Stattdessen quartiert man sich bei anderen Firmen ein. Oder im Café.

Digital geprägte Firmen sind die Vorreiter. Andere Branchen tun sich mit dem Wandel schwerer

Technisch ist es längst möglich, von diversen Orten aus zusammenzuarbeiten. Dem IT-Branchenverband Bitkom zufolge bietet jede dritte Firma Homeoffice an. Doch für das gemeinsame kreative Entwickeln eignet es sich kaum. Auch für den Zusammenhalt braucht es eine feste Basis. Was man offenbar auch bei Yahoo, HP und IBM bemerkt hat. Die einstigen Vorreiter des Homeoffice haben eine Rolle rückwärts hingelegt. Bei IBM heißt es nun: Wer nicht in Büronähe wohnt, soll umziehen – oder sich was anderes suchen.

Ob mit oder ohne Homeoffice – das in der Wirtschaft ein Kulturwandel läuft, gilt unter Forschern als unstrittig. Digital geprägte Unternehmen sind oft die Pioniere. Andere Branchen tun sich schwerer. Baufirmen oder das produzierende Gewerbe etwa reagieren skeptisch auf die New-Work-Thesen Högemanns. Er ist gleichwohl überzeugt: Wer sich gegen den Wandel sperrt, dem

Wozu braucht es überhaupt noch einen Chef?

Jörg Högemann, Unternehmensberater, propagiert selbstständiges Arbeiten

gehen die Fachkräfte aus. Andererseits gibt es auch Beschäftigte, die nicht viel von Eigenverantwortung halten. Die nicht zu Hause oder im Café am Laptop arbeiten wollen. Sondern lieber von neun bis fünf am vertrauten Schreibtisch mit Topfpflanze und Familienfoto.

Mit Open Space und flachen Hierarchien tun sich vor allem Ältere schwer. Und natürlich die Chefs, die Titel, Macht und Reputation abgeben sollen. Was tun, wenn die am Sessel leben? „Führungskräfte, die sich gegen den Kulturwandel sperren, wachsen aus den Unternehmen heraus“, sagt Högemann. Weiterhin fest in seiner Firma verankert ist dagegen Zdarsky. Der Verlust der Führungsverantwortung sei zwar ein Wermutstropfen. Doch seine neue Rolle beschreibt er freudig als „freies Radikal mit festem Budget“.

Berater Högemann glaubt, dass es eines Tages Firmen ohne Chefs gibt. Vielleicht werde es irgendwann sogar keine Unternehmen mehr geben, sondern nur noch Freelancer. Bis dahin ist es allerdings ein weiter Weg: Oldenburg etwa hat nicht einmal einen Coworking-Space, in dem all die Selbstständigen dann arbeiten könnten.

ROSIER Classic Sterne

Wir können auch anders.
Mitarbeiterteam mit langjähriger Classic-Erfahrung.

- Reparatur und Wartung
- Voll- und Teilrestauration
- Karosserieinstandsetzung
- Individuelle Ein- und Umbauten
- Aufbereitung und Konservierung
- Motorenbau und -instandsetzung

ROSIER Classic Sterne GmbH
Bremer Heerstraße 267, D-26135 Oldenburg
☎ +49 441 209780-10, ✉ info@classic-sterne.de

www.classic-sterne.de