



HOME-OFFICE Fluch oder Segen?

Praxistipps für langfristig erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit



**ENERGIE DURCH
ENTWICKLUNG**
*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*

Das Home-Office – früher noch meist eine Ausnahmeregelung, ist nun ein halbes Jahr nach Beginn der Corona-Pandemie, das New Normal. Viele Mitarbeiter*Innen und Unternehmen haben in den letzten sechs Monaten positive Erfahrungen mit dem Home-Office gemacht. An vielen Stellen ist die Produktivität gestiegen und Meetings laufen effizienter. Gleichzeitig haben viele Führungskräfte und auch Mitarbeiter*Innen das Gefühl, dass der persönliche Kontakt durch die fehlenden Zufallsbegegnungen zum Beispiel an der Kaffeemaschine verloren geht. Daher stellt sich nicht nur die Frage, wie Zusammenarbeit auch langfristig aus dem Home-Office heraus gut gelingen kann, sondern auch, wie es insgesamt mit dem Konzept des Büros weitergehen wird. Denn wenn wir auch produktiv im Home-Office arbeiten können, wofür brauchen wir dann noch ein Büro? Und welche Anforderungen muss das Büro von morgen erfüllen, damit es ein guter Ort für Arbeit sein kann? Diesen Fragen haben wir uns in der vorliegenden Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINs gewidmet und das Thema Home-Office aus ganz unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Natürlich darf auch die Fortführung unseres New Work ABC's nicht fehlen.

Mit dieser Ausgabe möchten wir ermutigen, weiterhin an der Qualität der virtuellen Zusammenarbeit im eigenen Team und Unternehmen zu arbeiten und gute Arbeitsorte der Zukunft gemeinsam zu gestalten.

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünscht Ihnen



Editorial	2
01 Quo Vadis Büro? Wie sich die Arbeitswelt verändert (Victoria Gerards)	4
02 Die Zukunft kommt schneller als erwartet – sind wir darauf vorbereitet? (Eckard Foltin)	7
03 Richtungsweisende Vision Leitstern der Unternehmensführung (Victoria Gerards)	10
04 Ziele – verbindliche Orientierungshilfe in stürmischen Zeiten (Victoria Gerards)	12
05 Über Vision und Mission im Unternehmen Was Sinn stiftet, ist zukunftsfähig (Danijela Djordjevic)	16
06 OKR als zukunftsfähiges Management-System (Victoria Gerards)	19
07 Beyond New Work Spannende Geschichten aus der Welt des New Work	22
Energie durch Entwicklung stellt sich vor	24
08 Kommunikation als Schlüssel für erfolgreiche agile Zusammenarbeit (Katharina Buchgeister)	26
09 Verbindende und verbindliche Kommunikation in virtuellen Teams (Katharina Buchgeister)	30
10 Werte und Prinzipien – wert(e)voll und gemeinsam Ziele erreichen (Danijela Djordjevic)	34
11 Arbeits- und datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen für die Arbeit im Home-Office (Rechtsanwältin Inka Müller-Seubert, LL.M.)	36
12 Selbstorganisierte Teams brauchen Raum zum Austausch und zur Zusammenarbeit (Verena Hasiewicz, raum.atelier)	40
13 New Work ABC (Victoria Gerards)	44
• Corporate Social Responsibility	
• Empowerment	
• Flexibilität	
• Konfliktfähigkeit	
• Motivation	
• Selbstorganisation	
• Vorbild	
• Wohlwollen	
• Zutrauen	

01 QUO VADIS BÜRO?

Wie sich die Arbeitswelt verändert

Victoria Gerards

Die Corona Pandemie hält die Welt weiterhin fest im Griff. Während des Lockdowns im Frühjahr 2020 waren alleine in Deutschland über 18 Millionen Menschen im Home-Office, bei 45 Millionen Beschäftigten also fast die Hälfte der Bevölkerung. Viele Unternehmen, bei denen bis dato Home-Office keine Option war, haben positive Erfahrungen gemacht, viele Mitarbeiter*Innen haben festgestellt, dass die Arbeit aus dem Home-Office deutlich besser funktioniert als gedacht. Das hat die Bundesregierung dazu motiviert, das Recht auf Home-Office auch gesetzlich zuzusichern, die Entscheidung ist für den Herbst 2020 zu erwarten.

Was wir also seit März erleben sind teils völlig verwaiste Büros. Viele Unternehmen denken darüber nach, Büroflächen abzumieten und haben dies sogar schon getan. Selbst wenn Mitarbeiter*Innen nur noch 1-3 Tage pro Woche ins Büro kommen, sehen viele Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht keinen Sinn mehr darin, einen Schreibtisch pro Mitarbeiter vorzuhalten. Schnell ist der Bleistift gezückt und Einsparpotenzial erkannt. Aber halt! Ist das nicht zu kurz gedacht? Müssen wir nicht viel mehr die Frage stellen, welche Art von Arbeit welche Art von Arbeitsort braucht?

Sicherlich hat sich der Sinn des Büros als Arbeitsort durch Corona deutlich verschoben. Es ist aber gefährlich, sich hier nach einfachen Lösungen zu sehnen, denn es sollten sowohl unternehmenskulturelle, arbeitsorganisatorische, psychologische, arbeitssicherheitstechnische/gesundheitliche und betriebswirtschaftliche Faktoren gemeinsam betrachtet werden. Auf die Notwendigkeit der arbeits- und datenschutztechnischen Rahmenbedingungen gehe ich an dieser Stelle nicht weiter ein und verweise auf den Artikel von Rechtsanwältin Inka-Müller Seubert. Doch welche Fragen sollten sich Unternehmen hierzu jeweils stellen? Im Folgenden eine beispielhafte und keinesfalls vollständige Übersicht:



Unternehmenskultur

- Die Gestaltung des Raums hat einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur, da sie eine starke Wirkung auf die Atmosphäre hat. Wie kann dieser Faktor bei räumlich verteilten Teams substituiert werden?
- Wie können Mitarbeiter*Innen auch im Home-Office die Unternehmenskultur erleben, insbesondere auch, wenn sie neu und noch im Onboarding sind?
- Welche (stärkere) Rolle sollen Führungskräfte in Bezug auf die positive Erlebbarkeit von Unternehmenskultur übernehmen und wie können sie dazu befähigt werden? (Dieser Faktor ist unabhängig vom Home-Office hochrelevant, bekommt nun aber eine hohe Dringlichkeit)

Arbeitsorganisation

- Für welche Art von Aufgaben braucht es welche räumlichen Gegebenheiten? Wann braucht es ein Büro in welcher Form? Wann ist das Home-Office der geeignete Ort? Wann braucht es vielleicht auch eine Alternative zu Home-Office und Büro?
- Wie kann die Arbeit in räumlich verteilten Teams mit wenig oder keinen persönlichen Berührungspunkten organisiert werden?
- Wie wird mit Arbeitszeiten umgegangen? Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Mitarbeiter dazu neigen, eher mehr als weniger im Home-Office zu arbeiten.
- Wie werden gegenseitige Erwartungen bzgl. Reaktionszeiten und Erreichbarkeit gemanagt?
- Wie wird bei sogenannten Desk-Sharing Modellen sichergestellt, dass immer die richtige Anzahl Mitarbeiter*Innen vor Ort ist und keiner ohne Schreibtisch bleibt?

Psychologie

- Wie wird das Teamgefühl aufrechterhalten und kultiviert?
- Wie wird Mitarbeiter*Innen auch im Desk-Sharing Modell das Gefühl von „Heimat“ im Büro vermittelt, wenn die persönliche Einrichtung eines Arbeitsplatzes mit persönlichen Dingen nicht mehr möglich ist?

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

- Wie kann bzgl. des Infektionsschutzes sichergestellt werden, dass das Risiko einer Ansteckung mit Covid-19 (und anderen ansteckenden Krankheiten wie z.B. Grippe) minimiert wird? Stichwort Klimaanlage und Luftreinheit
- Möglichkeit zur Haltung von Abstand
- Reinigung und Desinfektion von Arbeitsflächen, sowohl an Schreibtischen (insbesondere bei Desk-Sharing) aber auch in Gemeinschaftsräumen wie Meeting-Räumen, Küchen etc.

Betriebswirtschaftliche Überlegungen

- Wie können die Kosten für Büroflächen minimiert werden?
- Wie kann die Auslastung von Flächen optimiert werden?

Darüber hinaus müssen die individuellen Faktoren seitens der Mitarbeiter*Innen berücksichtigt werden, denn nicht jeder hat die gleichen technischen und räumlichen Voraussetzungen in seinem Home-Office. Diese reichen von WG-Zimmer über Appartement, kleine enge Wohnung bis zur großen Wohnung oder gar dem Haus mit eigenem Arbeitszimmer. Viele Menschen leben alleine, andere mit Familie, kleinen Kindern und Haustieren. Vielleicht müssen auch Angehörige gepflegt oder versorgt werden, was die Arbeit aus dem Home-Office vielleicht erschwert. Es geht nicht darum, es jedem recht zu machen, das ist nicht möglich. Es geht aber darum, eine bestmögliche und vor allem zukunftsfähige Lösung zu finden, die verschiedene Möglichkeiten bietet. Denn eins ist klar, die EINE Lösung wird es nicht mehr geben.

Die Überlegungen rund um das Thema Büro führen Unternehmen also automatisch in die Ambidextrie. Unternehmen müssen sich im Hinblick auf das Büro immer wieder kritisch die Frage stellen, welche Aufgabe das Büro heute und in Zukunft als

gemeinsamer Ort haben soll. Welchen Sinn und Mehrwert soll das Büro als Arbeitsort den Mitarbeiter*Innen und dem Unternehmen stiften? Die meisten Unternehmen haben sich diese Frage bisher in dieser Form nicht gestellt und werden nun zum ersten Mal damit konfrontiert. Die Erkenntnisse, die aus diesem Reflexions-Prozess gewonnen werden, sind spannend und oft überraschend.

So wie wir vor zwanzig Jahren eine Bewegung weg vom Ein- oder Zweizellenbüro hin zum Open Space Büro erlebt haben, werden wir in den nächsten Monaten und Jahren eine Bewegung hin zum Multipace-Büro erleben, d.h. eine Bürofläche, die die verschiedensten Arbeitsmöglichkeiten bietet. Gleichzeitig werden wir neue Formen von Co-Working Flächen kennenlernen, die deutlich individueller auf die Bedürfnisse der einzelnen Nutzer eingehen werden. So werden neben den Optionen Büro und Home-Office weitere Arbeitsorte entstehen, die gleichzeitig im Sinne einer Community auch Netzwerk, Austausch und gemeinsames Lernen ermöglichen.

Eins ist klar: gemeinsam im Unternehmen über die Zukunft der eigenen Arbeit und des Arbeitsortes nachzudenken und diese zu gestalten ist nicht nur in Krisenzeiten ein gewinnbringender, wertvoller und energiestiftender Prozess.



VICTORIA GERARDS

Victoria Gerards ist leidenschaftliche Impulsgeberin für Veränderungsprozesse und Transformation sowie Herzblutunternehmerin. Sie liebt die Arbeit mit und für Unternehmer und das Entwickeln von Klarheit, Struktur und Energie, damit sie mutig und kraftvoll in eine verantwortungsvolle Handlungsfähigkeit kommen können. Dabei bringt sie sowohl ihre kreative Intuition und ihr gutes Gespür als auch ihre unternehmerische Erfahrung, ihren klaren Fokus und ihr strukturiertes Denken in die Entwicklung neuer Lösungen ein.

02 DIE ZUKUNFT KOMMT

schneller als erwartet – sind wir darauf vorbereitet?

Eckard Foltin

Wer eine Reise unternimmt, erkundigt sich im Vorfeld über die Bedingungen, die ihn erwarten und stimmt sein Reisegepäck mit dem Zweck der Reise und den Bedingungen vor Ort ab. Ein Bergwanderer oder Rundreiseturist ist z.B. anders ausgerüstet als ein Strandurlauber.

Auch die Arbeitswelten der unterschiedlichen Arbeitsweisen unterscheiden sich in ihren Ausstattungen und Rahmenbedingungen.

Wenn wir die Veränderungen der Arbeitswelten als Reise betrachten, beschreiben die Trends, die wir bereits heute erkennen, die Rahmenbedingungen für ein verändertes Arbeitsumfeld im Laufe der nächsten 5-10 Jahre.

*Um neue Wege zu gehen,
ist es notwendig,
die Perspektive zu wechseln,
neue Fragen zu stellen
und offen für
neue Technologien zu sein.*

Das Home-Office als Arbeitsplatzvariante hat durch die Covid - 19 Maßnahmen eine Beschleunigung erfahren, die bei einer konsequenten Trendbetrachtung erst in den kommenden 3-5 Jahren im Zuge der digitalen Arbeitswelten erwartet wurde. Die Bedürfnisse zur Erhaltung der Arbeitsprozesse bei räumlicher Trennung wurden umgehend sichtbar und geeignete Lösungen mussten schnell gefunden werden.

Der Bedarf nach vernetzter Zusammenarbeit, virtuellen Arbeitsumgebungen und Werkzeugen zur Verbesserung der Kommunikation hat innerhalb kürzester Zeit neue Lösungen hervorgebracht.

Der Ruf nach dem Home-Office ist kein Trend mehr, sondern eine Arbeitsweise, die wir in Zukunft als Arbeitsangebot für die verschiedensten Jobprofile vorfinden werden.

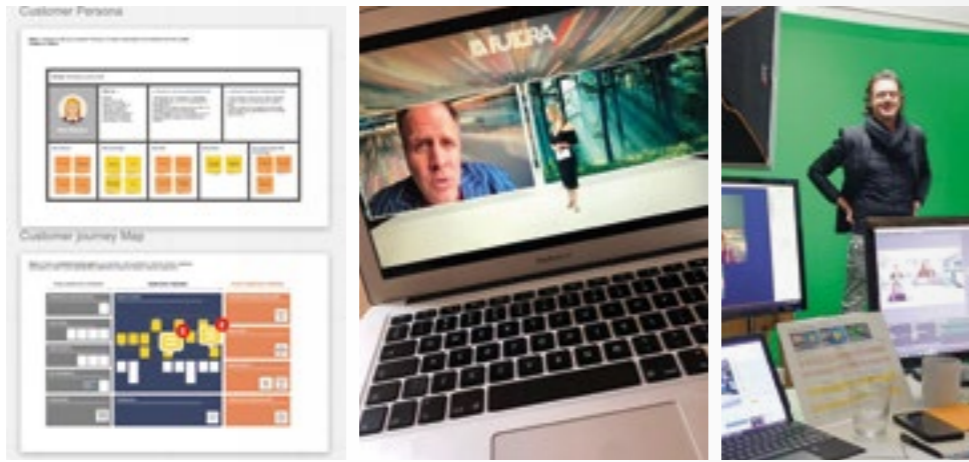
*Leben, Wohnen und Arbeiten -
Home-Office als integraler
Bestandteil des Lebensumfeldes.*

In diesen Tagen wird offensichtlich, dass Leben, Wohnen und Arbeiten so stark zusammenfließen, dass Lösungen in unserem Lebensumfeld notwendig werden, die ein harmonisches Miteinander ermöglichen und bei denen das Arbeiten im Wohnumfeld kein Störfaktor wird. Eine Ergänzung der Einrichtung um Arbeitsplatz und Bürostuhl sind Erste Hilfe Maßnahmen, die aber dem Anspruch nach einem gestalterischen und funktionalen Aspekt nicht gerecht werden.

Wenn wir die Veränderung des Arbeitsumfeldes mit dem Lebensumfeld in Einklang bringen wollen, brauchen wir Lösungen, die sich im Wohnumfeld integrieren lassen und zukunftsorientiert auch für digitale und intelligente Arbeitswelten ausgerichtet sind.

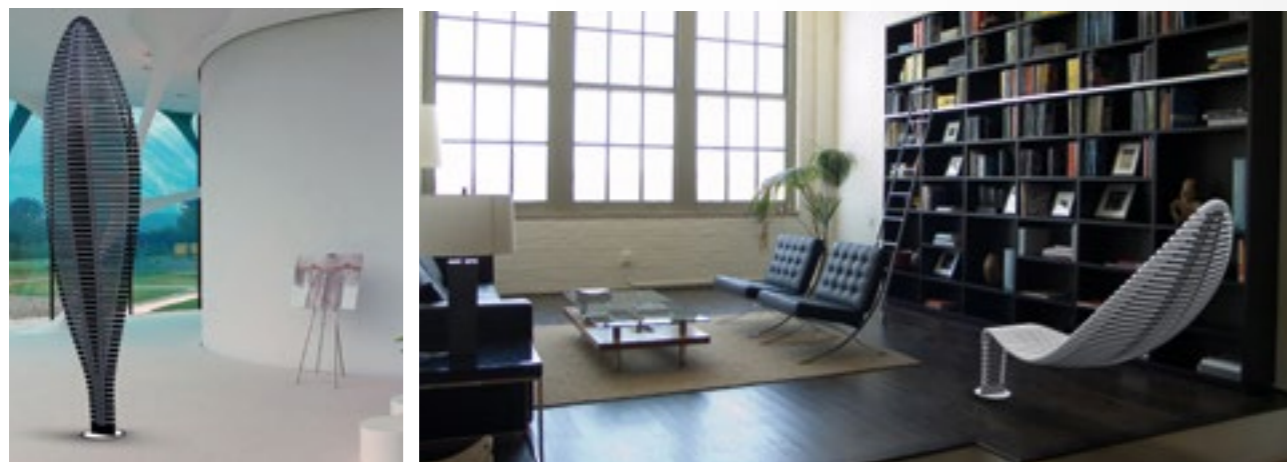
Digitale Arbeitsmittel erfordern keine aufwendigen Stauräume für die unterschiedlichsten Stifte und Papiere mehr. Neue Werkzeuge ermöglichen die vernetzte Zusammenarbeit von Teams zu unterschiedlichen Zeiten an verschiedenen Orten.

Quellen: FFC Miro TrendOne



Bedarf nach einer intuitiven Lösung zur flexiblen Einstellung der Augenhöhe, Stauraum, Anschlüssen, Speicherkapazitäten, Ladestation...

Quelle: Eigenland® GmbH



Multifunktionale Einrichtungsgegenstände wie der Designentwurf Chilling Chair zeigen Möglichkeiten auf, wie mittels 3D Druck und funktionalen Materialien variable Einsatzmöglichkeiten als Raumteiler oder Liegesitz in einem Bauteil gestaltet werden könnten.

Quelle: future_bizz

Entwicklungsstufen der Arbeitswelten

In unseren heutigen **analogen Arbeitswelten** sind wir es gewohnt, dass wir unsere Arbeitsplätze in Abhängigkeit von unserer Tätigkeit wechseln.

In den **digitalen Arbeitswelten** passen sich Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung fließend den Arbeitsweisen an. Assistenzsysteme übernehmen Teilarbeiten - die Arbeitswelt ist eine Mischung aus physischer Präsenz und virtueller Verbindung.

Intelligente Arbeitswelten unterstützen die Mitarbeiter durch autonome Assistenzsysteme, Teams werden temporär organisiert und vernetzt.

Funktionale Oberflächen reagieren auf die Bedürfnisse der Menschen. Künstliche Intelligenz und Robotik verändern die Arbeitsprofile und Tätigkeiten der Mitarbeiter - die Arbeitsumgebung passt sich den Bedürfnissen des Teams an.

Das Home Office bietet neue Freiräume

Wenn wir die technologischen Möglichkeiten nutzen, haben wir jetzt die große Chance, das Home-Office so zu gestalten, dass es ideal in unsere eigenen Lebenswelten passt und wir einen Teil der Arbeit hier umsetzen können.



ECKARD FOLTIN

Eckard Foltin hat Foltin Future Consulting 2015 gegründet. Er beschäftigt sich mit der systematischen Trendanalyse und versteht sich als Zukunftsreisender zu unterschiedlichen Themenstellungen.

Er war über 31 Jahre in einem DAX Unternehmen beschäftigt, hat internationale Teams geführt, um mit strategischer Vorausschau neue Wachstumsfelder zu suchen und Entwicklungen zu initiieren.

Er agiert als Impulsgeber, Netzwerker und Coach in zukunftsorientierten Projekten und initiiert Veränderungsprozesse mit der Eigenland® Analyse. Seine Erfahrungen im strategischen Innovationsmanagement teilt er auch als Dozent an der msa Münster.

03 RICHTUNGSWEISENDE VISION

Leitstern der Unternehmensführung

Victoria Gerards

In unserer Beratungspraxis begegnen uns immer wieder Unternehmen, die entweder gar keine oder keine wirklich aussagekräftige Vision haben. Es ist äußerst selten, dass uns wirklich gute, inspirierende und fesselnde Visionen begegnen. Das Fehlen einer solchen Vision macht sich unter anderem häufig in Form einer verwaltungsähnlichen Kultur bemerkbar. Unternehmen ohne Vision sind zwar meist operativ (noch) sehr beschäftigt, es fehlt aber die Zukunftsperspektive und die Zukunftsfähigkeit. Insbesondere, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, wie es zum Beispiel aktuell durch die Corona-Pandemie der Fall ist, werden Unternehmen ohne aussagekräftige Vision mittel- und langfristig nicht überleben.

In der letzten Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINS BEYOND NEW WORK sind wir bereits auf das Thema „Vision als Fokus in der Krise“ eingegangen und haben

dargestellt, wie kraftvoll eine Vision in einer akuten Krise wie Corona auf alle Mitarbeiter*Innen im Unternehmen wirken kann. Doch eine Vision ist nicht nur in einer akuten Krise essenzieller Erfolgsfaktor. Vielmehr sollte eine Vision die Grundlage für alles unternehmerische Handeln sein. Wenn ein Projekt oder eine Tätigkeit nicht auf die Erreichung der Vision einzahlt, sollte stark hinterfragt werden, ob das Projekt oder die Aufgabe umgesetzt werden sollten. Eine Vision hilft also, wie eine Art Leitstern, sämtliche Aktivitäten des Unternehmens auszurichten und auf Sinnhaftigkeit zu überprüfen.

**WARUM IST
EINE VISION
SO WICHTIG?**

Das Schlimmste, was Unternehmen meiner Einschätzung nach tun können, ist, eine Unternehmensvision zu entwickeln, die lediglich auf dem Papier steht, aber nicht gelebt wird und dass diese Vision noch am besten von einer externen Agentur ohne Beteiligung von Mitarbeitern erstellt wird. Das führt dazu, dass diese Alibi-Vision quasi keinen Nutzen stiftet, denn an den Inhalt glauben weder die Geschäftsführung noch die Mitarbeiter*Innen. Somit erzielt eine solche Alibi-Vision keine inspirierende oder motivierende Wirkung.

Vielmehr braucht es eine Unternehmensvision, die eine erstrebenswerte Zukunft beschreibt und sinnstiftend für die Gesellschaft, die Kunden, die Mitarbeiter*Innen und auch für die Umwelt ist. Im besten Fall erzeugt die Unternehmensvision eine Gänsehaut und man fühlt sich aufgeregt, weil man das Gefühl hat, an etwas wirklich Großem und/oder Wichtigem mitzuarbeiten. Unternehmen, die eine solche Vision formuliert und in ihrer DNA verankert haben, haben Mitarbeiter*Innen, die meist ganz von alleine die richtigen Dinge tun, da diese Gänsehaut-Vision sie antreibt und das Maß aller Dinge bzw. Handlungen ist.

Gerade bei Start-ups formuliert sich die Vision oft aus dem Gründungsmythos heraus, so dass wir bei Start-ups und jungen Unternehmen Visionen öfter als kraftvoll und ins-

**WAS MACHT
EINE GUTE
VISION AUS?**

**WIE KOMMT MAN
ZU EINER WIRKLICH
GUTEN VISION?**

pirierend erleben. Aber auch etablierte Unternehmen haben die Möglichkeit, nachträglich die Vision zu erarbeiten und zu formulieren. Dafür braucht es vor allem drei Schritte:

1] Das Unternehmen muss einen Nutzen in einer sinnstiftenden Vision sehen. Wenn die Geschäftsführung und die Schlüsselpersonen im Unternehmen von der Idee einer solchen Vision nicht überzeugt sind, dann kann man sich den ganzen Aufwand sparen. Es braucht von Anfang an ein gemeinsames Commitment, alle Entscheidungen im Unternehmen an einer sinnstiftenden Vision auszurichten.

2] Perspektivwechsel: Um die Vision möglichst inspirierend und sinnstiftend zu formulieren, muss sich der Blickwinkel vom „Selbst“ als Unternehmen hin zum „großen Ganzen“ verschieben. Damit hat man automatisch auch den Kunden miteingeschlossen. Es geht also nicht darum, zu formulieren, was mit dem Unternehmen in Zukunft sein soll, sondern viel mehr, welche Wirkung das Unternehmen in Zukunft haben will.

3] Die Vision sollte also als ein erstrebenswerter Zustand in der Zukunft formuliert werden, den man erreichen kann oder nicht. Nur das Bemühen, den Zustand zu erreichen, reicht alleine nicht. Denn wie

der Volksmund schon weiß: „Er war stets bemüht...“ ist keine wirklich gute Leistungsbeurteilung.

In der Praxis erleben wir häufig, dass der eigene Unternehmenserfolg in der Vision festgehalten wird. Das ist insofern problematisch, als dass der monetäre Erfolg langfristig immer nur das Ergebnis sinnvollen unternehmerischen Handelns sein kann, nie aber das einzige Ziel. Wer nur auf monetären Erfolg zielt und alle anderen Faktoren, vor allem Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit, aus dem Blick verliert, ist nicht zukunftsfähig, denn sowohl die Kunden, als auch die Mitarbeiter*Innen werden sich spätestens mittelfristig mit dem Unternehmen nicht mehr identifizieren können.

„Die klare Fokussierung auf den zentralen Nutzen und Mehrwert, den man als Unternehmen für seine Kunden, Mitarbeiter*Innen, die Gesellschaft und Umwelt stiftet, führt also am Ende immer zu dem, was man sich wünscht: Erfolg und damit Zukunftsfähigkeit!“

Sie möchten an Ihrer **UNTERNEHMENS-VISION** arbeiten?

Wenn Sie sich ein Sparring zum Thema Vision wünschen oder gerne einen Visions-Workshop gemeinsam mit Ihrem Team durchführen wollen, dann sprechen Sie uns gerne an! In einem kostenlosen Kennenlerngespräch mit uns können Sie erste Ideen zur Zusammenarbeit mit uns gewinnen. Außerdem lernen Sie uns und unsere einzigartige Arbeitsweise kennen: persönlich, per Telefon oder Videokonferenz – wie es für Sie am besten passt.

Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 02161 / 93 72 820, Ihre E-Mail an info@energie-durch-entwicklung.com oder Ihre Nachricht über unser [Kontaktformular](#) auf unserer Webseite www.energie-durch-entwicklung.com.

04 ZIELE

Verbindliche Orientierungshilfe in stürmischen Zeiten

Victoria Gerards

Neben einer sinnstiftenden Unternehmensvision und einer durchdachten Unternehmensstrategie helfen klar definierte Ziele einer Organisation dabei, Ressourcen effizient und effektiv einzusetzen. Mitarbeiter*innen können sich auf die Erreichung der Ziele fokussieren.

In der Praxis erleben wir oft, dass Ziele, egal ob innerhalb eines Projektes oder im Rahmen der Regelaufgaben, nicht gut formuliert sind. Häufig werden Tätigkeiten anstatt erwarteter Ergebnisse formuliert. Bei weichen Zielen fällt es zudem oft schwer, das erwartete Ergebnis messbar zu machen.

Zielarten

Grundsätzlich hilft es, folgende Zielarten zu unterscheiden:

ZIELART	ERLÄUTERUNG	(typische) BEISPIELE	ANMERKUNGEN
Muss-Ziel	Diese Ziele müssen im Laufe des Projektes/der Zeitperiode erreicht werden, ansonsten gilt das Projekt als gescheitert.	Budget-Vorgaben, technische Vorgaben	Muss-Ziele schränken (mögliche) Lösungen ein und sollten nur sparsam verwendet werden
Soll-Ziel	Diese Ziele sollten weitestgehend erreicht werden, denn sie tragen zur Erhöhung der Zufriedenheit bei. Werden diese Ziele im Laufe des Projektes nicht erreicht, so ist das Projekt dennoch nicht gescheitert.	Features und Leistungsvorgaben	Aus Soll-Zielen können im Laufe des Projekts Muss-Ziele werden. Daher ist eine explizite Priorisierung sinnvoll
Kann-Ziel	Es ist wünschenswert, diese Ziele ebenfalls zu erreichen. Die Nichterfüllung hat jedoch keine Auswirkungen auf die Bewertung des Projekterfolgs.	Optische Gestaltung, Kommunikation	Wenn Kann-Ziele „nichts kosten“, so werden sie oftmals im Laufe des Projekts mitumgesetzt

SMARTE Ziele

Bei der Ausformulierung der Ziele ist nach wie vor das SMART-Prinzip ein hilfreicher Leitfaden, der eine gute Orientierung gibt:

- SPEZIFISCH** → Ziele eindeutig definieren
- MESSBAR** → Ziele messbar machen
- AKZEPTIERT** → Mit allen Beteiligten abgestimmt
- REALISITISCH** → Ziele müssen umsetzbar sein
- TERMINIERT** → Ziele brauchen Zeitvorgaben

Spezifisch

Eine eindeutige, positive und spezifische Zieldefinition ist wichtig, damit alle Beteiligten die gleiche Vorstellung von dem haben, was erreicht werden soll. So ist „Der Abbau von Arbeitslosigkeit“ oder die „Schaffung von Arbeitsplätzen“ zwar grundsätzlich ein ehrenwertes Ziel, würde im Projektmanagement aber dennoch große Probleme hervorrufen, weil man sich im Nachhinein wahrscheinlich nie darauf einigen könnte, wie viele Arbeitsplätze denn geschaffen werden sollten. Während das Projektteam schon mit einigen wenigen zusätzlichen Arbeitsplätzen zufrieden wäre, hatte der Auftraggeber eigentlich einige hundert erwartet. Im Ergebnis wird man sich nicht einigen können, beide Seiten werden unzufrieden sein.

Messbar

Die Messbarkeit von Zielen ist wichtig, damit die Erreichung oder auch nur Teilerreichung festgestellt werden kann. Nur so kann ggfs. gegengesteuert werden. Messbarkeit kann in diesem Zusammenhang auch bedeuten, dass etwas digital (erreicht oder nicht erreicht) gemessen werden kann. In vielen Bereichen ist eine direkte Messbarkeit nicht gegeben. Dann ist es wichtig zu definieren über welche Ersatzgröße gemessen werden soll. So ist zum Beispiel das Ziel „Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit“ direkt nur schwer messbar. Indirekt könnte es über eine Befragung mit geeigneten

Dimensionen oder über eine Beobachtung der Gesundheitsquote (diese korreliert mit der Mitarbeiterzufriedenheit) vor, während und nach dem Projekt gemessen werden.

Attraktivität

Dieses Zielkriterium ist das weichste der fünf Zielkriterien, dennoch aber ebenso wichtig wie die anderen. Projektteams können ehrgeizige Projektziele nur dann erreichen, wenn diese für sie attraktiv, zumindest aber von ihnen akzeptiert sind. Werden Projektteams oder einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu der Erreichung von Zielen gezwungen, mit denen sie sich nicht identifizieren, so führt dies erfahrungsgemäß über kurz oder lang in eine Projektkrise: Ziele können nur unter unverhältnismäßig hohem Aufwand und unter Inkaufnahme von Abstrichen bei der Ergebnisqualität erreicht werden. Ein klassisches Beispiel dafür sind Personalabbau szenarien in Unternehmen: Wenn ein Unternehmen im großen Stil Personal abbauen muss, werden dafür fast immer externe Dienstleister in Anspruch genommen, weil die eigene Personalabteilung gegenüber den Kollegen aus nachvollziehbaren Gründen nicht konsequent genug wäre.

Realistisch

Allem berechtigten Ehrgeiz zum Trotz müssen Projektziele auch realistisch erreichbar sein (mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen in der vorgegebenen Zeit). Ist dies nicht der Fall, entsteht beim Projektteam eine permanente Überforderung, die schließlich in anhaltenden Frustrationen mündet. Interessant ist in diesem Zusammenhang allerdings die Abwägung, welches Ziel noch realistisch ist und welches nicht. Blickt man in die Vergangenheit, so wurden wirkliche Durchbrüche allesamt im Vorfeld für völlig unrealistisch gehalten. Bevor Reinhold Messner zum Beispiel sein Ziel erreichte, alle vierzehn Achttausender ohne Zuhilfenahme von künstlichem Sauerstoff zu besteigen, wurde dies von Medizinern als schlichtweg unmöglich angesehen. Messner selbst steht auf dem Standpunkt, dass es wichtig ist, sich realistisch er-

scheinende Ziele zu setzen, von denen man auch im Voraus schon eine Vorstellung hat, wie man sie erreichen kann und wird. Gleichzeitig hält er einige wenige Ziele, so genannte „Durchbruchziele“, für wichtig, von denen man zwar ahnt, dass ihre Erreichung irgendwie möglich sein wird, aber sich die Vorstellung, wie genau man sie erreichen wird, erst noch erarbeiten muss.

Terminiert

Die Terminierung der Zielerreichung ist wichtig, um einen genauen Zeitpunkt zu definieren, wann die Zielerreichung gemessen werden soll. Nur so ist es möglich, Einigkeit zwischen Projektteam und Management zu erreichen.

Kommunikation ist der Schlüssel

Unabhängig davon, wo Ziele im Unternehmen formuliert werden, ist es wichtig, dass es zwischen den Beteiligten ein klares gemeinsames Verständnis der Ziele und der damit verbundenen Erwar-

tungen gibt. Dafür ist ein gemeinsames Gespräch auf der einen Seite und eine gute Dokumentation auf der anderen Seite unabdingbar. In der Praxis erleben wir das gemeinsame Ringen um die Formulierung von Zielen als äußerst gewinnbringend, da sich durch die damit verbundenen Diskussionen oft noch viele Rahmenfaktoren, dahinterliegende Intentionen und Absichten und verschiedene Perspektiven und Abhängigkeiten klären.

Leider ist es noch oft Gang und Gäbe, dass der Vorgesetzte Ziele (meist mehr schlecht als recht) vorformuliert und der/die Mitarbeiter*In die Ziele einfach akzeptiert, aus Angst schlecht da zu stehen. Damit ist niemandem geholfen.

Vielmehr muss es im Rahmen einer positiven und zukunftsfähigen Führungs- und Unternehmenskultur möglich sein, gemeinsam auf Augenhöhe über Ziele und Erwartungen zu sprechen – und auch zu ringen. Denn da, wo es Klarheit über Ziele und Erwartungen gibt, steht dem gemeinsamen Erfolg nicht mehr viel im Weg.

Sie möchten klare **ZIELE** für Ihr Unternehmen formulieren?

Wenn Sie sich ein Sparring zum Thema Ziele wünschen oder gerne gemeinsam mit Ihrem Team ein Zielsystem einführen oder Ihr bestehendes Zielsystem überarbeiten wollen, dann sprechen Sie uns gerne an! In einem kostenlosen Kennenlerngespräch mit uns können Sie erste Ideen zur Zusammenarbeit mit uns gewinnen. Außerdem lernen Sie uns und unsere einzigartige Arbeitsweise kennen: persönlich, per Telefon oder Videokonferenz – wie es für Sie am besten passt.

Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 02161 / 93 72 820, Ihre E-Mail an info@energie-durch-entwicklung.com oder Ihre Nachricht über unser [Kontaktformular](#) auf unserer Webseite www.energie-durch-entwicklung.com.



05 ÜBER VISION UND MISSION

im Unternehmen – was Sinn stiftet, ist zukunftsfähig

Danijela Djordjevic

Ein Unternehmen kann langfristig dann erfolgreich sein, wenn sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. So kann sich nicht nur in ruhigen Zeiten, sondern insbesondere auch in Krisenzeiten zeigen, wie die Klarheit der Vision sowohl für das Unternehmen wie auch für jeden Einzelnen den inneren Motor antreibt, um das Unternehmen gemeinsam in die Zukunft zu führen.

Wenn Mitarbeiter selbständig arbeiten, zur Entscheidungsfindung und zu positiven Zielen beitragen, entsteht eine emotionale Bindung, die in Gänze die Produktivität und den Erfolg des Unternehmens anhebt.

Betrachten wir das Beispiel eines begnadeten Visionärs: Steve Jobs. Seine sehr klare Vision, die **DIE VISION, DER SINN UND DAS GROSSE** eindrucksvolle innere Haltung zu seiner Vision und stets der Blick auf das Große, befeuerten ihn, seine Unternehmungen zu erreichen. Seine Mitarbeiter sprachen ihm die besondere Fähigkeit zu, sie stets davon zu überzeugen, das Unmögliche zu erreichen.

Die Vision steht für das Große und bildet gleichzeitig den substanzialen Kern des Unternehmens. Um jedoch an den Kern zu gelangen, ist es dienlich, sich im Vorfeld mit einer vielschichtigen Klärung von verschiedenen Fragen zu beschäftigen. Die nachstehenden Fragen helfen, diesen Kern herauszukristallisieren:

- Welche Leistungen und Produkte bieten wir für wen? Wie sieht unser Service dafür aus?
- Wie ist die Kundenorientierung? Warum sind diese Bereiche bei uns so besonders?
- Welche Projekte haben welchen Stellenwert und warum?
- Welche Form von Invest habe ich für die Projekte/welche Kosten fallen in welcher Höhe an?
- In welcher Form werden die Mitarbeiter einbezogen, die Einzigartigkeit des Unternehmens zu sehen und wie kann sich ein jeder dazu äußern/mitteilen?

Wurden diese beispielhaften Fragen als Aspekte festgehalten, entsteht weiterführend der Orientierungsrahmen, der die richtungsweisende Zukunftsvorstellung und das Zukunftsbild visualisiert.

Um dies nachhaltiger zu definieren, sind folgende Fragen dienlich:



- Was wollen wir sein?
- Warum tun wir das, was wir heute tun?
- Wo wollen wir in 6 Monaten, 5 Jahren und 10 Jahren stehen?

Mit diesen Antworten fokussiert sich immer weiter das Ziel – (Sinn) - Bild, was bei der Ausformulierung eines Visionssatzes in diesem Findungsprozess hilfreich ist. Dabei kann eine klare Vision meist in einem Satz formuliert sein. Für eine klar formulierte Vision sind drei Faktoren hilfreich:

- **Die leichte Kommunikation, einfach und verständlich formuliert**
- **Die motivierende Wirkung und die geweckte Emotion**
- **Der nachhaltige Antrieb und die Sinnstiftung**

Mit der Klarheit über die zukunftsfähige Wirklichkeit eines Unternehmens - der Vision, ist die Grundlage für die Mission geschaffen, die anzustreben ist.

DIE VISION IST DAS FUNDAMENT DER MISSION

Dabei bildet die Mission die Antwort auf die Frage, was der wesentliche Zweck der unternehmerischen Tätigkeit ist. Die Mission basiert auf der Aussage, die Existenz des Unternehmens oder der Organisation zu begründen. Wie ein Kompass dient dabei die Ausgestaltung der Mission dazu, die Unternehmenskultur, die Philosophie wie auch das Leitbild einschließlich den Werten zu erstellen. Nach innen dient die Klarheit über die Mission der Chance der stetigen Ausrichtung, während nach außen für Externe das Potenzial der Identifikation gegeben ist.

Die Teilbereiche der Mission in einer Kurzbeschreibung:

- **Unternehmenskultur:** Hier werden die gemeinsamen Werte, wie auch die Normen Mitglieder eines Unternehmens oder einer Organisation prägen.
- **Unternehmensphilosophie:** Beschreibt die Haltung und Führung eines Unternehmens, sowie seiner langfristigen Ausrichtung am Markt. Die Unternehmensphilosophie leitet die Kultur, das Leitbild sowie die Strategie ab.
- **Leitbild:** Das Leitbild wird meist in einem Leitbildprojekt erarbeitet, um die im Unternehmen

gelebten wie auch die unbewusst existierenden Werte zu integrieren. Wie die Umsetzung und das dann lebende Leitbild implementiert wird, wird in einem Maßnahmenkatalog festgelegt und regelmäßig überprüft und ggf. angepasst.

- **Werte:** Die Definition der Werte wird heutzutage gerne auf einer Tafel visualisiert. Dabei formulieren die Werte die Einladung zur Ausrichtung der inneren Haltung wie auch das Miteinander und die gemeinsam definierten Emotionen im Kern.

Mit dem Findungsprozess und der daraus folgenden Definition von Vision und Mission kann jeder Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen verbinden und identifizieren. Dies lädt dazu ein, gemeinsam in die Zukunft zu gehen und dafür jeden Tag auf ein Neues mit der besten Version eines Jeden sinnstiftend für das Große beizutragen.

„Alles verändert sich, sobald man sich selber verändert.“

Werner Mitsch



DANIJELA
DJORDJEVIC

Danijela Djordjevic unterstützt mit Begeisterung Führungskräfte und Organisationen dabei, ihre Systemdynamik zu erkennen und zu ordnen, damit neue Herausforderungen wirkungsvoll gemeistert werden können.

Im Einzelcoaching hilft sie den Kern eines Themas zu erkennen, in der Selbstverantwortung zu wachsen, die Handlungsfähigkeit zu stärken und nachhaltige Veränderungen an der inneren Haltung zu integrieren.

In der Teamentwicklung erkennt sie schnell die Summe aller Merkmale eines Teams und erzielt daraus die beste Wirkung – für den Einzelnen, für das Team und für das Unternehmen.

06 OKR

als zukunftsfähiges Management-System

Victoria Gerards

OKR (Objectives und Key Results) sind eine innovative Management-Methode, die einer Organisation dabei helfen kann, gemeinsam an der fokussierten Umsetzung von Zielen zu arbeiten. Durch das OKR-Modell können sich Unternehmen strategisch entwickeln und so die Brücke zwischen langfristigen Zielen und dem operativen Doing schlagen. Dabei werden alle Mitarbeiter*Innen im Unternehmen in den OKR Prozess eingebunden.

Was ist OKR?

OKR ist vor allem eine Management-Methode, die ihren Ursprung bereits in den 1970er Jahren hatte. Andy Grove hat damals den Chiphersteller Intel durch das OKR System wieder auf Kurs gebracht. Dabei hat er sich von Peter Drucker's Management by Objectives inspirieren lassen. Auch Google hat sehr früh die OKR-Methode für sich entdeckt und führt seinen großen Erfolg auch auf die OKR-Methode zurück. Seitdem Google im Jahr 2013 transparent gemacht hat, wie es mit der OKR-Methode arbeitet, entdecken immer mehr Unternehmen die Methode für sich.

Dabei ist OKR:

- ein Format, um Ziele zu formulieren und zu kommunizieren (Objectives and Key Results)
- ein Zielsystem, das lang- und kurzfristige Ziele sowie Zielsetzungen unterschiedlicher Teams synchronisiert

- ein agiler Prozess geprägt von Kontinuität und einer hohen Einbindung der Mitarbeiter.

OKR helfen Unternehmen dabei:

- Klarheit über die wichtigsten Aufgaben zu generieren
- den richtigen Fokus für die nächsten drei Monate zu finden
- über die richtige Verwendung knapper Ressourcen (Zeit und Geld) zu entscheiden
- Transparenz für alle Mitarbeiter*Innen zu schaffen, dass sie an den richtigen Themen arbeiten
- die Kommunikation im Team zu verbessern
- Indikatoren für die Messung von Erfolg zu implementieren
- Vision, Mission und Strategie an eine kurzfristige, operative Planung anzuschließen.

Um strategische Ziele in einer disruptiven VUCA-Welt unter Corona-Bedingungen umzusetzen, reicht es nicht, einfach nur mehr Anstrengungen zu betreiben, sich mehr Mühe zu geben oder mehr vom gleichen zu tun. Insbesondere für Unternehmen, deren Mitarbeiter*Innen nach wie vor in Kurzarbeit sind, ist ein „mehr vom Gleichen“ keine Option.

Vielmehr müssen Produkte, Prozesse, Arbeitsweisen und Lösungen etc. neu gedacht werden. Daraus ergibt sich ein kontinuierlicher Unternehmens- und Organisationsentwicklungsbedarf. Dieser muss sinnvoll und zielgerichtet orchestriert werden, damit er neben dem operativen Tagesgeschäft bewältigt werden kann. Hier empfiehlt sich der Einsatz der OKR-Methode.

Welchen Nutzen bietet die OKR-Methode?

OKR-Systeme zu implementieren und zu leben erfordert einen gewissen (Initial-)Aufwand, der sich aber lohnt, da der Nutzen, den ein OKR-System stiftet, diesen Aufwand um ein Vielfaches übertrifft.

Folgende Nutzenargumente sprechen für ein OKR-System:

- (knappe) Ressourcen werden zielgerichtet eingesetzt
- Prioritäten werden Nutzen-orientiert im Vorfeld definiert
- der Fokus wird auf die wichtigsten Themen gerichtet
- Orientierung auf Ergebnisse
- Transparenz im gesamten Unternehmen (feste und freie Mitarbeiter)
- „Big Picture“ – alle Mitarbeiter*Innen verstehen, wie sie zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen

Durch die konsequente Implementierung und Praktizierung der OKR-Methode werden zügig viele positive Effekte für alle Beteiligten spürbar:

- Überforderung und Stress werden reduziert
- Motivation und Zufriedenheit steigen
- Ziele der täglichen Arbeit werden klar (“Why“)
- Ansätze und Potenziale werden identifiziert

- Persönliche Entwicklung der Mitarbeiter
- Klarheit im Umgang mit Opportunitäten
- Klare Erfolgsmessung
- Grundlage, um „Nein“ zu sagen
- Zoom-Funktion: Verdichtung der Informationen über die Ebenen hinweg

Was ist ein OKR-Zyklus?

OKR beziehen sich immer auf den Zeitraum von drei Monaten, d.h. es werden – abhängig von der Größe und Komplexität des Unternehmens mit einem mehr oder weniger aufwändigen Planungsprozess – ambitionierte Ziele (Objectives) für die nächsten drei Monate festgelegt und dazu entsprechende Erfolgsfaktoren (Key Results) definiert. Dabei sollte man sich pro Unternehmenseinheit auf maximal fünf Objectives beschränken, denen jeweils ein Set von vier Key Results zugeordnet wird. Diese OKR sind für alle im Unternehmen transparent, d.h. jede/r Mitarbeiter*In im Unternehmen weiß, woran gearbeitet wird. Ein sogenannter OKR Champion hilft der Organisation dabei, den OKR-Prozess erfolgreich zu durchleben und steht für Fragen zum Verfahren zur Verfügung. Dabei hat er eine rein moderierende Funktion und ist inhaltlich nicht verantwortlich.

Was sind Objectives und was sind Key Results?

A| OBJECTIVES

Objectives bzw. Ziele beschreiben das „WAS“. WAS will man in den nächsten drei Monaten konkret erreichen? Objectives

- drücken also Ziele und Absichten aus
- sind ambitioniert und dennoch realistisch
- müssen greifbar, objektiv und unmissverständlich sein. Es sollte für einen Außenstehenden offensichtlich erkennbar sein, ob ein Objective erreicht wurde.

- Die erfolgreiche Erreichung eines Objective soll einen klaren Mehrwert für das Unternehmen darstellen
- Das Objective beschreibt also einen zu erreichenden Zustand in der Zukunft
- Objectives beziehen sich immer auf das ganze Quartal
- Es geht stets um qualitative, inhaltliche Ziele
- Große Projekte werden in Teil-Projekte zerlegt, die in einem Quartal bearbeitet werden können

B| KEY RESULTS

Key Results beziehen sich auf die Objectives und beschreiben das „WIE“. Sie

- drücken messbare Meilensteine aus, die – sofern erreicht – Objective(s) auf sinnvolle Weise voranbringen
- müssen Ergebnisse beschreiben, nicht Aktivitäten. Sobald die Key Results Wörter wie „beraten“, „helfen“, „analysieren“ oder „teilnehmen“ beinhalten, beschreiben sie Aktivitäten. Stattdessen sollten sie die Wirkung dieser Aktivitäten auf den Endbenutzer beschreiben
- müssen einen Erfüllungs-Nachweis beinhalten. Dieser Nachweis muss verfügbar, glaubwürdig

und einfach nachvollziehbar sein. Beispiele solcher Nachweise sind Änderungslisten, Links zu Dokumenten, Notizen und veröffentlichte Kennzahlenanalysen

Key Results beschreiben also, WIE ein Objective erreicht wird. Dabei sollte man sich auf maximal vier Key Results pro Objective beschränken und den Key Results eine quantitativ und klar messbare Metrik hinterlegen. Es sollten keine Meilensteine definiert werden, denn alle OKR sind zum Ende des Quartals gleichermaßen fällig.

Die Erfahrung bei unseren Kunden zeigt, dass besonders unter den erschwerten Bedingungen der Corona-Pandemie, d.h. viel Homeoffice und Kurzarbeit, die OKR-Methode dazu führt, dass Teams, die zu zerfasern drohen, wieder zusammenfinden, weil sie wieder eine gemeinsame Ausrichtung und Struktur erleben. Die positiven Effekte der OKR-Methode sind also schnell spürbar. Damit sich diese positiven Effekte für die gesamte Organisation nachhaltig einstellen, braucht es in der Regel zwei bis drei Durchläufe eines OKR-Zyklus, da sich viele Teams – abhängig vom Reifegrad des Teams - zunächst an die neue Arbeitsweise gewöhnen und diese einüben müssen. Aus der Erfahrung zahlreicher Kundenprojekte können wir jedoch sagen, dass sich diese Entscheidung kurz-, mittel- und langfristig lohnt.

Sie möchten ein **OKR-System** in Ihrer Organisation implementieren?

Wenn Sie sich ein Sparring zum Thema OKR wünschen oder gerne das OKR-System auch in ihrem Unternehmen implementieren wollen, dann sprechen Sie uns gerne an! In einem kostenlosen Kennenlerngespräch mit uns können Sie erste Ideen zur Zusammenarbeit mit uns gewinnen. Außerdem lernen Sie uns und unsere einzigartige Arbeitsweise kennen: persönlich, per Telefon oder Videokonferenz – wie es für Sie am besten passt.

Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 02161 / 93 72 820, Ihre E-Mail an info@energie-durch-entwicklung.com oder Ihre Nachricht über unser [Kontaktformular](#) auf unserer Webseite www.energie-durch-entwicklung.com.

07 BEYOND NEW WORK TALKS

Spannende Geschichten aus der Welt des New Work 

Als bundesweite Themen-Kuratorin für das Format „Beyond New Work“ des Rotonda Business Clubs interviewt Victoria Gerards regelmäßig im „Beyond New Work Talk“ Unternehmer und spannende Persönlichkeiten, um Geschichten aus der Praxis zu erzählen. Wie gelingt es Unternehmen, Zukunft der Arbeit zu gestalten? Welche Vorgehensweisen, Formate und Methoden sind erfolgreich und welche nicht? Diese und weitere Fragen beantwortet Victoria Gerards mit ihren Gästen. Alle Informationen zu Rotonda Beyond New Work finden Sie hier: www.rotonda.de/beyond-new-work.

Neben den Videopodcasts - die im Rahmen des Rotonda Podcasts auch bald auf allen gängigen Podcast-Kanälen als Audiopodcast erhältlich sind - finden Sie ergänzende Informationen und White-Papers zu den Talks auf der Energie durch Entwicklung Webseite unter www.energie-durch-entwicklung.com/unsere-expertise. Unter anderem finden Sie hier folgende Talks:



ANNA YONA

ist nicht nur Gründerin und Geschäftsführerin von Wildling Shoes, sondern hat auch eine starke Vision für die Arbeitswelt von heute und morgen. Gemeinsam mit ihrem 140-köpfigen Team arbeitet sie nicht nur im Team, sondern auch ganz eng mit ihren Kunden unter anderem an der Entwicklung der neuen Produkte – aus dem Home-Office heraus. Das ist nicht erst seit Corona so, sondern das Unternehmen wurde bewusst so gegründet und aufgebaut – um Menschen die Möglichkeit zu geben, Familie und Beruf zu vereinen.



DR. CHRISTIAN COPPENEUR-GÜLZ

ist seit 2005 der CEO WWM GmbH & Co. KG. Mit dem Fokus auf Digitalisierung, Prozessoptimierung und Kostensenkung im Bereich Live-Kommunikation entwickelte er über ein eigenes ThinkTank myWWM, das führende Event-Resource-Management Portal mit inzwischen über 6.000 internationalen Anwendern. Wie genau er das ThinkTank aufgebaut hat und wie sich das mit einem etablierten Familienunternehmen verbinden lässt, erzählt er im Gespräch mit Victoria Gerards.



MANUELA SCHWARZ

ist Fachreferentin in der Konzernentwicklung bei der ARAG SE. Seit 2015 beschäftigt sie sich mit dem Themenkomplex digitale Transformation und Kulturwandel. In diesem Zusammenhang hat sie vor drei Jahren die ARAG Zukunftsinitiative mit dem Titel #einfach-malanders gegründet, welche sie auch im vierten Jahr noch mit vollem Herzblut leitet. Wie die Initiative entstanden ist und welche Erfahrungen sie auf dem bisherigen Weg gemacht hat, berichtet sie im Gespräch mit Victoria Gerards.



CARSTEN J. SCHLAEWE

ist Steuerberater und Partner bei Mazars, einem internationalen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen. International tätige Mittelständler vertrauen ihm und seinem Team bei sämtlichen Fragen rund um Finanzen und Steuern. Aus Überzeugung arbeitet er nach dem Prinzip des Shared Leadership – Haltung geht Hierarchie vor. Bei Mazars in Deutschland begleitet Carsten mit Begeisterung die digitale Transformation, welche dort als kreative Bewegung und sukzessive Veränderung des Mindsets verstanden und gelebt wird.

Möchten Sie auch Ihre Geschichte erzählen?

Dann schicken Sie uns eine Email an info@energie-durch-entwicklung.com

07 BEYOND NEW WORK ROUNDTABLE

Gemeinsam die Zukunft der Arbeit gestalten

Mit Beyond New Work wollen wir nicht nur Geschichten aus der Welt des New Work erzählen, sondern auch gemeinsam Zukunft gestalten und Zukunftsbilder diskutieren. Im Rahmen des Rotonda Beyond New Work Roundtable diskutieren jeweils Experten aus Unternehmen, Wissenschaft und Beratung auf Augenhöhe.

Folgende Veranstaltungen sind für 2020 geplant:

DÜSSELDORF, 11.11.2020

NEW PAY – NEUE VERGÜTUNGSSYSTEME FÜR NEUE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

Durch New Work ändern sich nicht nur Formen der Zusammenarbeit, sondern auch Organisationsstrukturen und Rollen. Aufgaben können nur noch selten von Einzelnen gelöst werden, Teamleistungen und -Erfolge stehen im Vordergrund. Doch die meisten bestehenden Vergütungsmodelle inzentivieren nach wie vor die Einzelleistung, oft durch umsatzabhängige variable Vergütungskomponenten. Doch wie können Vergütungsmodelle der Zukunft aussehen und wie kann es Unternehmen gelingen, bestehende Vergütungsmodelle in zukunftsfähige Modelle zu überführen? Diesem Thema widmet sich der Beyond New Work Roundtable mit einer Expertenrunde in Düsseldorf.

HAMBURG, 17.11.2020

HOME-OFFICE, BÜRO ODER THIRD PLACE – WIE WIRD DER ARBEITSPLATZ DER ZUKUNFT AUSSEHEN?

Durch die Corona Pandemie haben in Deutschland zwischenzeitlich bis zu 10 Millionen Menschen zusätzlich aus dem Home-Office gearbeitet. Viele Unternehmen haben dabei grundsätzlich positive Erfahrungen gemacht. Seit dem Sommer erleben wir unterschiedliche Herangehensweisen und Versuche, Mitarbeiter wieder mehr ins Büro zurück zu

holen, um einer Zerfaserung von Teams entgegenzuwirken, während wiederum andere Unternehmen darüber nachdenken, ihre Büroflächen ganz aufzugeben. Wie kann in Zukunft also der Spagat zwischen Home-Office und Büro gelingen und wofür brauchen wir überhaupt noch Büros? Darüber wird unsere Expertenrunde am Beyond New Work Roundtable in Hamburg diskutieren.

STUTT GART, 24.11.2020

KURZARBEIT – CHANCE FÜR UNTERNEHMEN ODER MOTIVATIONSKILLER?

Seit dem Frühjahr können Unternehmen, die durch die Corona-Pandemie wirtschaftlich getroffen wurden, Kurzarbeitergeld beantragen. Im Mai 2020 waren 7,3 Millionen Menschen in Deutschland in Kurzarbeit, im August immerhin noch 4,5 Millionen Menschen. Die Auswirkungen der Kurzarbeit auf Unternehmen in einem ohnehin schwierigen Jahr sind herausfordernd. Denn zusätzlich zur Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gilt es auch, die Motivation der Mitarbeiter, die in Kurzarbeit sind, aufrechtzuhalten. Wie das in der Praxis gelingen kann und wie Unternehmen in der Krise wieder zurück zu Stabilität finden können wird unsere Expertenrunde am Beyond New Work Roundtable in Stuttgart diskutieren.

Wenn Sie live dabei sein möchten, dann melden Sie sich entweder über den Rotonda Business Club an oder schicken uns eine Email an info@energie-durch-entwicklung.com Alle Veranstaltungen werden auch als Podcast aufgezeichnet.

ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG STELLT SICH VOR

Wir bringen Struktur, Ordnung und Klarheit, wo der Überblick verloren geht. Wir fördern Mut und muten Mut zu, wo Ängste Entwicklung bremsen. Wir schaffen Vertrauen durch Souveränität und Professionalität. Wir denken stets ganzheitlich und unternehmerisch, wo das Gesamtbild aus dem Blick gerät.

Unser Leistungsangebot für die zukunfts-fähige Entwicklung Ihres Teams und Ihrer Organisation

Wir unterstützen mittelständische Unternehmen in kritischen Situationen, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Das tun wir, indem wir gemeinsam mit Ihnen handfeste Lösungswege entwickeln und so für Struktur, Klarheit und Handlungssicherheit sorgen.

WIR SIND IHR PARTNER FÜR IHRE ZUKUNFTSFÄHIGE ENTWICKLUNG

Jeder Mensch, jedes Team und jede Organisation haben dabei ihre individuellen Herausforderungen, Hintergründe, Geschichten und Rahmenbedingungen. Daher arbeiten wir nie mit Standardlösungen, sondern immer mit individuell auf Sie, Ihre konkrete Situation und Ihre Ziele zugeschnittenen Konzepten. Dabei ist unser Ansatz stets so wenig wie möglich und so viel wie nötig.

Erfahren, stark und wirksam sind wir in den folgenden Tätigkeitsfeldern:

- Begleitung von Strategie- und Veränderungsprozessen, besonders im Hinblick auf zukunfts-fähige Führungs- und Unternehmenskultur sowie Organisationsstruktur und zukunfts-fähige Formen der Zusammenarbeit
- Kultur-, Visions- und Leitbildprozesse, Entwicklung von Unternehmenswerten
- Begleitung von Reorganisationen, Unternehmensnachfolgen und Post-Merger-Integrationen
- Zukunfts-fähige und ganzheitliche Team- und Organisationsentwicklung
- Sparring und Moderation von Führungsklausuren und Strategiemeetings sowie (Großgruppen-) Moderation von Konferenzen, Innovationstagen etc.
- (Impuls-) Vorträge zu den Themen Zukunfts-fähigkeit, Führung, Change, Entwicklung, Transformation, New Work etc.
- (Executive) Coaching für Führungskräfte, Nachwuchs-Führungskräfte und Teams



VICTORIA GERARDS

Expertin für zukunfts-fähige Unternehmensführung und Inhaberin von Energie durch Entwicklung

Victoria Gerards ist leidenschaftliche Impulsgeberin für Veränderungsprozesse und Herzblutunternehmerin. Sie liebt die Arbeit mit und für Unternehmer und das Entwickeln von Klarheit, Struktur und Energie, damit sie mutig und kraftvoll in eine verantwortungsvolle Handlungsfähigkeit kommen können. Dabei bringt sie sowohl ihre kreative Intuition als auch ihre unternehmerische Erfahrung, und ihr strukturiertes Denken in die Entwicklung neuer Lösungen ein.



DANIJELA DJORDJEVIC

Expertin für Persönlichkeitsentwicklung und Teamentwicklung

Danijela Djordjevic unterstützt mit Begeisterung Führungskräfte und Organisationen dabei, ihre Systemdynamik zu erkennen und zu ordnen, damit neue Herausforderungen wirkungsvoll gemeistert werden können. Im Einzelcoaching hilft sie den Kern eines Themas zu erkennen, in der Selbstverantwortung zu wachsen, die Handlungsfähigkeit zu stärken. In der Teamentwicklung erkennt sie schnell die Summe aller Merkmale eines Teams und erzielt daraus die beste Wirkung.



PETRA BASLER

Expertin für Führung, persönliche Entwicklung und Veränderungsmanagement

Als Professional Certified Coach der International Coach Federation und Ex-Bankerin hat sie in 30 Jahren umfangreiche Berufserfahrungen gesammelt. Seit 2001 ist sie als Coach und Beraterin auf die Bereiche Führung, Veränderungsmanagement und persönliche Entwicklung spezialisiert. Als Expertin sowohl für Einzel- als auch für Teamcoaching hat sie mehrere Jahre das Vorstandsteam des ICF Coachingverbandes begleitet.



KATHARINA BUCHGEISTER

Expertin für zukunfts-fähige Formen von Zusammenarbeit und Vertrieb

Katharina Buchgeister liebt das Experimentieren mit neuen Formaten und die Kreativität in Prozessen. Menschen auf allen Ebenen und ganzheitlich in Entwicklungen zu begleiten und zu integrieren, ist ihre Stärke. Sie unterstützt ihre Kunden im Unternehmenskontext dabei, dynamische Strukturen zu gestalten, sodass gemeinsames Wachstum, Potentialentfaltung und nachhaltig positive Veränderung in Unternehmen möglich wird.



PETER SCHREUDER

Experte für schwierige Balanceakte und Lösungen in den Bereichen Führung und Leadership

Peter Schreuder ist der Überzeugung, dass Personal- und Organisationsentwicklung zusammen betrachtet werden müssen, damit nachhaltige Veränderungen stattfinden können. Seine positive Grundhaltung ohne Verbissenheit erleichtert es zügig, kreative, pragmatische und effiziente Lösungen zu entwickeln. Dabei zeichnet sich sein Wirken durch einen vertrauensvollen und respektvollen Umgang, gepaart mit Kompetenz, Offenheit und Humor aus.



ASTRID VOSS

Expertin für Entwicklung von Führungskräften und Teams

Astrid Voss ist auf das effektive und schnelle Lösen von Herausforderungen und Konflikten spezialisiert. Ihre Gabe ist es, alternative Blickpunkte und neue Perspektiven individuell auf den Einzelnen zugeschnitten zu entwickeln und in direkter, klarer Sprache zu vermitteln. Mit Authentizität führt Astrid Voss zu Verhaltensveränderungen, trägt zur Persönlichkeits- und Intuitionsentwicklung sowie zur Bewusstseinsweiterung bei.

08 KOMMUNIKATION ALS SCHLÜSSEL

für erfolgreiche agile Zusammenarbeit

Katharina Buchgeister

Agilität erleichtert Unternehmen, mit Krisen, Ungewissheit & Komplexität umzugehen

Agilität ist mittlerweile so gut wie jedem ein Begriff und findet längst große Verbreitung in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung sowie im Projektmanagement, auch außerhalb seines Ursprungs in der Software-Entwicklung. Damit Organisationen befähigt sind, sowohl flexibel als auch proaktiv und schnell zu agieren, Entwicklungen im unternehmerischen Umfeld zu antizipieren und diese initiativ zu nutzen, bedarf es jedoch mehr als der Anwendung eines agilen Methodensets. Die letzten Monate stellen für viele eine Art „Proof-of-Concept“ dar, denn nur wenn Agilität als Gesamtkonzept aus Haltung, Werten und Abläufen auch wirklich gelebt wird, entfaltet sich die volle Innovationskraft, die es braucht, um schnell aus der Krise zu kommen und auch weiterhin gut mit der Ungewissheit der Zukunft zurechtzukommen.

Flexibel handeln mussten in den letzten Monaten aber auch traditionelle Unternehmen, die sich bislang noch nicht oder nur partiell mit Agilität befasst haben, als sie gezwungen waren, bestehende Strukturen umzustellen und ihren Mitarbeitern mobiles Arbeiten zu ermöglichen. Viele durften erleben, wie der Wegfall enger Anleitung und Kontrollmöglichkeiten durch die Vorgesetzten ungeahnte Eigeninitiative und Kreativität bei den Mitarbeitern geweckt hat. Fehlte zuvor noch häufig das Vertrauen beim Thema Vertrauensarbeitszeit, so haben mittlerweile viele Führungskräfte erkannt, dass die Mitarbeiter nicht den ganzen Tag in der Hängematte liegen, wenn sie sich ihren Arbeitstag selbst strukturieren. Im Gegenteil: ihre Produktivität steigt tendenziell sogar.

Möglicherweise kann der aktuelle Veränderungsdruck mit den damit verbundenen Lernerfahrungen als Antrieb dienen, um bestehende Strukturen und Abläufe zu hinterfragen und so umzugestalten, dass sie eine Verankerung agiler Werte und Prinzipien im Alltag unterstützen und langfristig auf die Veränderung der Organisationskultur einwirken.

In Krisenzeiten weisen agile Unternehmen eine höhere Resilienz auf als zentral gesteuerte Organisationsformen.

Grund dafür sind Kundenzentriertheit, Vermeidung nicht-wertschöpfender Tätigkeiten und die kontinuierliche Anpassung von Produkten und Prozessen an veränderte Rahmenbedingungen auf der einen Seite. Auf der anderen Seite wird das Wissen und Potential aller Mitarbeiter einbezogen und Entscheidungen dezentral schneller getroffen, als wenn sie durch alle Hierarchiestufen gebracht werden müssen. Selbstverantwortung und cross-funktionale Arbeitsweise vermeiden Denk- und Handlungsblockaden zusätzlich.

Gelingende Kommunikation und Selbstverantwortung als Basis für Agilität

Egal ob Normalbetrieb, Krisenmodus oder Transformation – die Basis für den Erfolg eines Unternehmens bilden immer die Menschen und ihre Zusammenarbeit. Damit diese nachhaltig gut gelingt, Konflikte gemeistert und Ambiguitäten ausgehalten werden können und damit Innovation entsteht, sind Vertrauen, Verlässlichkeit, Selbst-

verantwortung, Transparenz und eine offene Fehler- und Feedbackkultur unerlässlich. Sollen diese Werte mehr als ein Lippenbekenntnis auf einem bunten Plakat darstellen und gelebte Realität werden, bedarf es einer Führung, die die Selbstführung der Mitarbeiter zum Ziel hat und Rahmenbedingungen schafft, in denen sich Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit entfalten und gemeinsam erfolgreich sein können. Sie gibt Orientierung und stellt Fragen, statt Antworten zu geben. Gelingende Kommunikation zahlt unmittelbar auf die genannten Werte ein und ist somit das wesentliche Werkzeug „neuer Führung“ und für erfolgreiche Zusammenarbeit.

„Nichts beflügelt die Wissenschaft so wie der Schwatz mit Kollegen auf dem Flur.“

Arno Penzias - Nobelpreisträger für Physik

Herausforderungen für die Kommunikation in virtuellen Teams

Für eine agile Welt transparenter und vertrauensvoller Zusammenarbeit, in der Probleme frühzeitig und schnell gelöst und Feedback kontinuierlich eingebaut wird, erscheint direkte Kollaboration und Co-Location zunächst als wesentliche Voraussetzung. Wir denken an Teams, die räumlich zusammensitzen und sich so regelmäßig, auf Augenhöhe und ad hoc persönlich austauschen können.

Eben diese physische Nähe ist mit Corona jedoch schlagartig weggefallen. Teammitglieder arbeiten verteilt und unter unterschiedlichsten technischen und sozialen Rahmenbedingungen. Hinzu kommen Herausforderungen wie z.B. Homeschooling, fehlende räumliche Trennung zwischen Berufs- und Privatleben und möglicherweise Sorgen um Gesundheit oder gar Existenz. Zu der Anforderung an jeden Einzelnen, unter diesen Bedingungen seinen Tagesablauf viel stärker selbst strukturieren zu müssen, kommt der zusätzliche Aufwand, die unterschiedlichen Rhythmen der Mitarbeiter im

Sinne effizienter Zusammenarbeit gut aufeinander abzustimmen.

Formelle und informelle Kommunikation

In den meisten Unternehmen hat die technische Umstellung von Präsenzmeetings auf Telefon- oder Videokonferenzen und von persönlichem Austausch auf Email, Telefon oder Messenger nicht lange gedauert. Die Wahl der Kommunikationskanäle wurde und wird dabei häufig nicht aktiv nach Effizienz Gesichtspunkten getroffen. Emails mit dringlichen Inhalten werden mit der Erwartung nach schneller Rückmeldung versendet – u.U. noch mit dem Hinweis per Messenger „ich habe Dir eine Email geschickt“.

Welche wesentliche Rolle überdies die zwischenmenschliche Ebene der Zusammenarbeit spielt, die auf einmal gänzlich andere Rahmenbedingungen erfuhr, wurde häufig unterschätzt und wird erst so langsam bewusst. Wie bekommt die Führungskraft (oder im Agilen der Scrum Master) frühzeitig Hindernisse und Probleme der Teammitglieder mit, wenn der spontane, informelle Austausch wegfällt? Vertrauen ist in diesem Kontext für alle Beteiligten noch wichtiger als zuvor, gleichzeitig fällt der Vertrauensaufbau deutlich schwerer ohne persönliche Nähe. Dies gilt ebenso für den Aufbau und die Pflege kollegialer Beziehungen: Verbindungsfördernde Rituale wie das zufällige Gespräch in der Kaffeeküche, das gemeinsame Mittagessen oder Feierabendbier fielen plötzlich weg. Auch wenn ein Teil der Mitarbeiter wieder in die Büros zurückgekehrt ist, so doch meist im Rotationsprinzip mit möglichst wenigen persönlichen Überschneidungen. Und so lernen neue Mitarbeiter ihre Kollegen weiterhin zunächst oft nur virtuell kennen.

Einige Führungskräfte und Mitarbeiter berichten davon, dass sich der Fokus zunehmend in Richtung formaler Aufgabenerfüllung verschoben hat, was in Verbindung mit abnehmender emotionaler Verbindung zu einer Abkühlung des Betriebsklimas führt. Auch würden getroffene Zusagen in der virtuellen Welt weniger verbindlich eingehalten. All dies wirkt sich letztlich nicht nur negativ auf die Motivation Einzelner aus, sondern schmälert die Potentialausschöpfung und die Innovationskraft des gesamten Teams.



Kommunikation ist mehr als Sprache

Um besser zu verstehen, warum Verbindlichkeit und Verbindung im virtuellen Raum schwerer fallen, lohnt sich ein kurzer Blick auf die Frage, was wir unter Kommunikation verstehen.

- Kommunikation (lateinisch *communicatio* ‚Mitteilung‘) ist der Austausch oder die Übertragung von Informationen, die auf verschiedene Arten (verbal, nonverbal und paraverbal) und auf verschiedenen Wegen (Sprechen, Schreiben) stattfinden kann. (Wikipedia)
- Kommunikation dient neben dem Austausch von Informationen auch dem Aufbau von Verbindung und Herstellen von Beziehungen.
- Laut einer Studie des US-amerikanischen Psychologieprofessors Albert Mehrabian sind Worte nur zu 7% für das Gesamtbild verantwortlich, das wir uns von unserem Gegenüber machen – mit 38 % fallen der Tonfall der Stimme und mit 55 % die Körpersprache deutlich mehr ins Gewicht¹.

In der Kommunikation auf Distanz treffen wir also recht schnell auf neue Herausforderungen: Wenn wir unser Gegenüber nicht oder nur als kleinen Bildschirmausschnitt sehen, fehlt uns ein wesentlicher Teil der Ausdrucks- und Wahrnehmungsmöglichkeiten. Wir erhalten - bewusst und unbewusst - weniger Informationen zur Erfassung der tatsächlichen Bedeutung des Gesagten und zum Beziehungsaufbau. Denn ohne die Aktivierung unseres Spiegelneuronen-Netzwerks, fällt es uns deutlich schwerer, die Gefühlslage des anderen empathisch zu erfassen oder seine Vertrauenswürdigkeit zu beurteilen.

In Zukunft wird die Wahl der idealen Arbeitsumgebung je nach Verfügbarkeit und Art der Aufgabe voraussichtlich noch flexibler getroffen. Ein Baustein bleibt daher die virtuelle Zusammenarbeit. Somit lohnt sich die Auseinandersetzung mit der Frage, wie Kommunikation auch über Distanz gelingen kann.

¹Albert Mehrabian: *Silent Messages*. 1. Auflage. Wadsworth, Belmont, CA 1971



**KATHARINA
BUCHGEISTER**

Katharina Buchgeister liebt das Experimentieren mit neuen Formaten und die Kreativität in Prozessen. Menschen auf allen Ebenen und ganzheitlich in Entwicklungen zu begleiten und zu integrieren, ist ihre Stärke. Als Prozessbegleiterin, Sparrings-Partner und Coach unterstützt sie ihre Kunden im Unternehmenskontext dabei, dynamische Strukturen zu gestalten, sodass Unternehmen zu Orten für gemeinsames Wachstum, Potentialentfaltung und nachhaltig positive Veränderung unserer Welt werden.

09 VERBINDENDE UND VERBINDLICHE KOMMUNIKATION IN VIRTUELLEN TEAMS

Katharina Buchgeister

Wie im Artikel „Kommunikation als Schlüssel für erfolgreiche agile Zusammenarbeit“ bereits beschrieben, spielt Kommunikation eine zentrale Rolle für erfolgreiche Zusammenarbeit in agilen Teams. Doch auch Teams, die nicht mit agilen Methoden arbeiten, profitieren von einer wirksamen Kommunikation, insbesondere wenn Sie virtuell zusammenarbeiten.

Im Folgenden beschreiben wir fünf wichtige Stell-schrauben für verbindende und verbindliche Kommunikation in räumlich getrennten Teams:

1 Achtsamkeit für die Grundlagen menschlicher Kommunikation

Es geht weniger darum, gänzlich neue Formen der Kommunikation zu etablieren, sondern vielmehr achtsam darauf zu schauen, wie sich Kommunikation in der virtuellen Zusammenarbeit verändert hat, was hilfreich und zielführend ist und wo Handlungsbedarf besteht. Präsenz, Offenheit und tiefes Zuhören gewinnen noch mehr an Bedeutung. Werden alle Mitarbeiter abgeholt und erhalten die notwendigen Informationen? Wie werden Botschaften aufgenommen?

2 Sinnvolle Auswahl der Kommunikations-Tools und -Wege

Die Wahl des jeweils passenden Kommunikationskanals je nach Inhalt, Dringlichkeit, Anzahl der Empfänger und Emotionalität der Botschaft trägt wesentlich zur Effektivität und Effizienz von Teams bei. Wenn wir studienbasiert davon ausgehen, dass der Mensch 4x schneller lesen als schreiben und 2x schneller sprechen als zuhören & verstehen kann, dann erschließt sich, warum unvorbereitete Telefonkonferenzen, in denen der Vortragende vor Aufregung noch schneller spricht als sonst, kein visuelles Feedback erhält und die Zuhörer möglicherweise nebenbei die Spülmaschine ausräumen, weder effektiv noch nachhaltig sind.

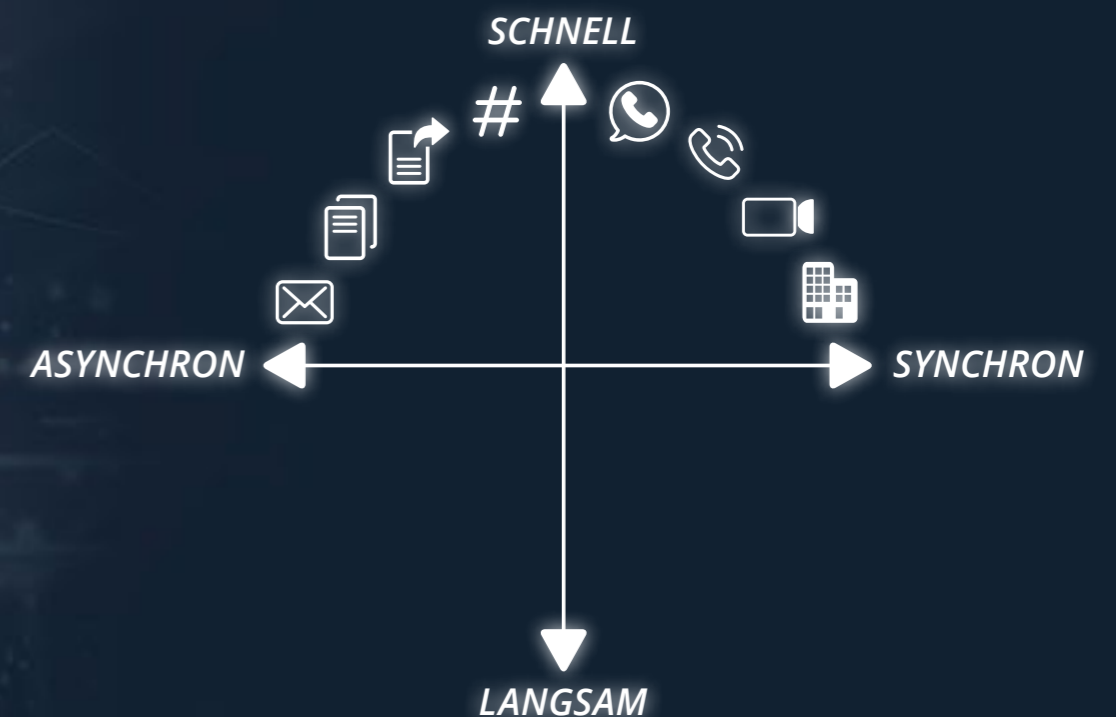
Je besser synchrone (Senden und Empfangen der Information erfolgt im selben Moment; z.B. persönliches Gespräch) und asynchrone (zeitlicher Versatz zwischen Senden und Empfangen; z.B. Emails) Kommunikation zusammengebracht werden können, desto schneller und transparenter kann die Zusammenarbeit erfolgen. Gut gelingt dies mit Tools wie beispielsweise Slack oder Microsoft Teams, die die ganze Bandbreite von Sprach-

und Videoanrufen, Sprachnachrichten, Textnachrichten und Teilen von Dokumenten abdecken.

Grundsätzlich gilt: je emotionaler die Botschaft, desto persönlicher und synchroner sollte die Kommunikation erfolgen. Wie im vorigen Artikel beschrieben, spielen Mimik, Gestik und Tonfall eine essentielle Rolle für die Einordnung des Gesagten und für den Beziehungsaufbau. Eine direkte Interaktionsmöglichkeit erlaubt es zudem, Missverständnisse direkt auszuräumen.

3 Vereinbarung klarer Regeln

Damit Teams, insbesondere virtuelle, effizient arbeiten können, bedarf es einer klaren Struktur und verbindlicher Regeln. Dazu gehört ein einheitliches Verständnis darüber, welche Kanäle für welche Inhalte genutzt und wo welche Informationen abgelegt werden ebenso wie Timeboxing für Meetings und Projekte und feste Feedbackschleifen. Da die Tagesabläufe der einzelnen Mitarbeiter im Homeoffice deutlicher voneinander abweichen als im Büro, sind klare terminliche Absprache und Transparenz über eigene Verfügbarkeiten noch wichtiger – Stichwort Erwartungsmanagement.



4 Raum und Zeit für informellen Austausch

Natürlich ist die geplante „bewusst- unbewusste Kommunikation“ unter Team-Mitgliedern und Führungskräften in virtuellen Kaffeepausen oder beim virtuellen Feierabendbier nicht dieselbe wie beim spontanen und oft zufälligen Austausch auf dem Büroflur. Sie sollte auch nur ein Angebot sein und keine Verpflichtung. Gleichzeitig ist ein Raum für Ideen, Humor und Team-Erleben wichtig. Spielerische Elemente sorgen für mehr Lockerheit – warum nicht ein Treffen als virtuelle Charaktere (-> TriCat)?

5 Feste Meeting-Strukturen

Zur Etablierung einer offenen Feedback- und Lernkultur und schneller Realisierung von Verbesserungen lohnt sich auch für Unternehmen, die nicht mit agilen Methoden arbeiten, die Einführung fester, wiederkehrender Termine zur Reflektion des „was“ (Review) und des „wie“ (Retrospektive) der Zusammenarbeit in Teams.

Review

Im Gegensatz zu den meisten klassischen Teammeetings, in denen sich über den Stand von Projekten, über Arbeitsergebnisse und Planungen ausgetauscht wird, folgen Reviews einem strikten und klaren Zeitrahmen und Ablauf. Gute Vorbereitung der Meetings und Konzentration auf das Wesentliche ohne ausschweifende Diskussionen erhöhen Fokus und Effizienz deutlich – auch und gerade im virtuellen Raum.

Konkret werden folgende Fragen im Rahmen des Reviews beantwortet:

- Was haben wir (bisher) erreicht? Welche Ergebnisse haben wir erarbeitet?
- Was lief/läuft gut?
- Welche Probleme bei der Bearbeitung gab/gibt es?
- Wie sind wir damit umgegangen bzw. wie können wir damit umgehen?

Retrospektive (Retro)

Deutlich seltener als über Projektstände reflektieren Teams über die Art der Zusammenarbeit. Dabei liegt genau hier der Schlüssel für kontinuierliche Verbesserung, gemeinsames Wachstum und Teamzusammenhalt. Konflikte werden auf Distanz meist viel später erkannt, als wenn Kollegen sich im Büro nicht aus dem Weg gehen können. Umso wichtiger ist die feste Implementierung regelmäßiger Meetings, in denen wertschätzend und potentialorientiert analysiert wird, wo die Zusammenarbeit gut geklappt hat, wo es Missstimmungen und Reibungsverluste gab und was in Zukunft anders gemacht werden soll. Feedback erfolgt ohne Schuldzuweisungen: es wird wohlwollend davon ausgegangen, dass jeder sein Bestes gibt und im Sinne der gemeinsamen Ziele agiert. Diese Art der Kommunikation muss erst geübt und die psychologische Sicherheit für den sehr offenen Austausch aufgebaut werden. Regelmäßigkeit, klare, gleichbleibende Strukturen und eine stärkende Führung zählen wesentlich darauf ein. Sollte ein physisches Zusammenkommen für die Retros nicht möglich sein, so können Videokonferenzen eine gute Alternative bieten, wenn alle Teilnehmer ihre Videos eingeschaltet haben, um auch Mimik und Gestik sichtbar zu machen. Hierbei ist eine achtsame Durchführung durch das Meeting umso wichtiger. Werden die Ergebnisse dokumentiert, lässt sich über die Zeit sehr gut die gemeinsame Entwicklung verfolgen.



Sie möchten **verbindende und verbindliche Kommunikation** für Ihre Teams einführen?

Wenn Sie sich ein Sparring zum Thema Kommunikation wünschen oder gerne Reviews und Retrospektiven für Ihr Team einführen wollen, dann sprechen Sie uns gerne an! In einem kostenlosen Kennenlerngespräch mit uns können Sie erste Ideen zur Zusammenarbeit mit uns gewinnen. Außerdem lernen Sie uns und unsere einzigartige Arbeitsweise kennen: persönlich, per Telefon oder Videokonferenz – wie es für Sie am besten passt.

Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 02161 / 93 72 820, Ihre E-Mail an info@energie-durch-entwicklung.com oder Ihre Nachricht über unser [Kontaktformular](#) auf unserer Webseite www.energie-durch-entwicklung.com.

10 WERTE UND PRINZIPIEN

Wert(e)voll und gemeinsam Ziele erreichen

Danijela Djordjevic

Die Unternehmenswerte beinhalten die angestrebten Grundsätze einer Organisation. Dabei handelt es sich um Kernqualitäten, nach denen sich alle Mitarbeiter ausrichten sollen.

Ob und wie Werte gelebt werden ist insbesondere in Krisenzeiten ersichtlich. Insbesondere außergewöhnliche Zeiten wie die Corona-Pandemie zeigen einem Unternehmen, ob die Werte in der Zeit großer Ungewissheit die Organisation stärken und Halt geben. Mit den auf Vision und Mission basierenden Werten definiert das Unternehmen Kernqualitäten, die neben der Identifikation und der Grundhaltung eines Jeden auch die motivierende Zielerreichung beschreiben.

Einige Beispiele für Werte:

Qualität, Fairness, Integrität, Teamgeist, Verständigung, Offenheit uvm.

Für eine klare Unterteilung kann eine Matrix helfen zu unterscheiden, ob es sich um Leistungs-, Kommunikations-, Kooperations- oder moralische Werte handelt.

Nicht nur die Darstellung von Werten reicht aus, um damit den inneren Halt eines Unternehmens zu definieren, denn nichts ist demotivierender, als ‚Teamwork‘ oder ‚Commitment‘ als Werte festzuhalten, diese jedoch im Alltag weder zu erleben noch ohne Prinzipien oder klare Arbeitsschritte vorzugeben. Es hat keinerlei positive Wirkung, wenn Werte nicht offen und konsequent (vor-) gelebt werden. Daher sollten neben den Werten selbst auch die Prinzipien, sprich die Verhaltensregeln zu den Werten, klar und ohne Missverständnisse ausformuliert werden.

Die Prinzipien, die sogenannten Verhaltens-/Spielregeln helfen dabei, die Werte zu konkretisieren.

Diese beschreiben, wie die Werte ganz konkret in der Praxis gelebt werden. Auch hier hilft eine leichte und klare Ausformulierung sowie eine an die Vision und Mission angelehnte sinnstiftende Beschreibung von Verhaltensregeln.

Folgende Fragen können nicht nur bei der Formulierung der Prinzipien hilfreich, sondern für jedes Team Anstoß zur Reflexion über die eigenen Werte sein:

- Woran merken wir ganz konkret, dass wir unsere Werte leben, z.B. in unserem Team-Meeting?
- Was macht es uns leicht, unsere Werte zu leben?
- Wie fühlt sich das an, wenn wir unsere Werte leben?
- Welchen Mehrwert stiften uns unsere Werte in der konkreten Situation?
- Woran merken wir, dass wir unsere Werte nicht leben bzw. verletzen?
- Warum ist das so?
- Warum fällt es uns so schwer, uns an unsere eigenen Werte zu halten?
- Was würde uns helfen, das zu ändern?
- Was kann ich selbst tun?
- Was brauche ich von anderen?
- Worauf wollen wir uns als Team konkret vereinbaren?
- Wie halten wir uns daran?

Diese beispielhaften Fragen verdeutlichen, wie individuell eine Unternehmenskultur in ihren Maßnahmen widerspiegelt werden kann. Es ist von elementarer Bedeutung, die eigenen Unternehmenswerte kontinuierlich zu kommunizieren, aus Fehlern zu lernen wie auch nachhaltig Veränderung zuzulassen. Doch vor allem ist es wichtig, die Werte und ihre Prinzipien vorzuleben, um gemeinsam die Ziele zu erreichen.

Neben der Vision und der Mission sollte daher jedes Unternehmen idealerweise klar definierte Spielregeln in Form von Werten und Prinzipien implementieren.



11 ARBEITS- & DATENSCHUTZRECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE ARBEIT IM HOME-OFFICE

Rechtsanwältin Inka Müller-Seubert, LL.M.

Das Home-Office hat während der anhaltenden Covid-19-Pandemie erheblich an Relevanz gewonnen, da es eine Lösung bieten kann, den Betrieb aufrechtzuerhalten und gleichzeitig die Ansteckungsgefahr unter Kollegen zu vermeiden.

Unter einem Home-Office im arbeitsrechtlichen Sinne ist ein dauerhaft eingerichtetes Arbeitszimmer in den Räumlichkeiten des Arbeitnehmers zu verstehen.

Die Einrichtung eines Home-Office ist mit Voraussicht zu planen, um die einschlägigen arbeits- und datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen zu erfüllen. Diese werden im Folgenden überblicksartig dargestellt.

Arbeitsmittel

Die Pflicht des Arbeitgebers, die zur Erbringung der Arbeitsleistung erforderlichen Arbeitsmittel, darunter Hard- und Software, zur Verfügung zu stellen, bleibt auch im Home-Office bestehen.

Sofern der Arbeitnehmer im Home-Office abweichend davon seine eigenen Arbeitsmittel zur Verfügung stellt, steht ihm ein Aufwendungsersatzanspruch gegen den Arbeitgeber zu. Demzufolge hat der Arbeitgeber ihm Kosten, die durch die Verwendung eigener Arbeitsmittel entstanden sind, zu erstatten. Dies erfasst beispielsweise zusätzliche Stromkosten und Kosten für eine schnellere Internetverbindung.

Arbeitszeitgesetz

Auch im Home-Office findet das Arbeitszeitgesetz Anwendung, mit der Konsequenz, dass der Arbeitgeber für die Einhaltung der gesetzlichen Arbeitszeitgrenzen verantwortlich ist. Bei einem Verstoß gegen das Arbeitszeitgesetz drohen Geldbußen von bis zu 15.000 Euro sowie unter Umständen sogar eine Freiheitsstrafe.

Um diesem Risiko vorzubeugen, bietet sich der Abschluss einer vertraglichen Regelung an, wonach der Arbeitnehmer seine Arbeitszeit täglich dokumentieren und diese Dokumentation dem Arbeitgeber regelmäßig vorlegen muss.

Arbeitsschutzrechtliche Anforderungen

Der Arbeitgeber ist verantwortlich für die Sicherheit und Gesundheit des Arbeitnehmers im Home-Office.

Um dieser Verantwortung nachzukommen, hat der Arbeitgeber zunächst eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, in die individuelle Erfahrungen und arbeitswissenschaftliche Kenntnisse einfließen. In diesem Zusammenhang sind alle Gefährdungen zu berücksichtigen, die bei der Verwendung von Arbeitsmitteln und durch die Arbeitsumgebung entstehen. Im Anschluss ist das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung zu dokumentieren.

Insoweit dies nach der Gefährdungsbeurteilung erforderlich ist, sind arbeitsschutzrechtliche Maß-

nahmen zu treffen, um etwaigen Gefahren vorzubeugen bzw. diese zu beseitigen.

Typische Gefährdungen, die im Home-Office auftreten können, sind u.a. eine ungünstige ergonomische Arbeitshaltung, fehlender Austausch mit Kollegen, Störungen ausgehend von der individuellen Umgebung, beispielsweise ein erhöhter Geräuschpegel, psychische Belastungen sowie das subjektiv empfundene Erfordernis einer ständigen Bereitschaft für den Arbeitgeber.

Diesen Gefährdungen sollte der Arbeitgeber durch arbeitsschutzrechtliche Maßnahmen entgegenwirken. Denkbar ist etwa das Bereitstellen ergonomischer Arbeitsmittel, der Abschluss einer Gruppenunfallversicherung, das Fördern von sportlichen Tätigkeiten, das Minimieren des Erreichbarkeitsanfordernisses sowie die Unterrichtung der Arbeitnehmer zu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahmen hat der Arbeitgeber regelmäßig zu kontrollieren. Dieser Kontrollpflicht kann der Arbeitgeber jedoch nur nachkommen, wenn der Arbeitnehmer ihm gestattet, sein Home-Office zu Kontrollzwecken zu betreten. Als Lösung bietet sich eine Vereinbarung an, die vorsieht, dass bestimmte Personen, wie beispielsweise Arbeitnehmer aus der Personalabteilung, ein Betriebsratsmitglied, ein Datenschutzbeauftragter oder ein behördlicher Überwachungsbeauftragter zu bestimmten Zeitpunkten und nach vorheriger Ankündigung Zutritt erhalten.

Datenschutz

Der Arbeitnehmer ist zum Datenschutz im Home-Office ebenso wie im Betrieb verpflichtet. Demzufolge hat er insbesondere dafür Rechnung zu tragen, dass keine Familienmitglieder oder sonstigen Mitglieder des Haushalts Einblick in betrieb-

liche Unterlagen nehmen oder berufliche Gespräche mithören können. Zudem dürfen Unterlagen, die vertrauliche Daten enthalten, nicht mit dem Hausmüll entsorgt werden, sondern müssen geschreddert werden.

Die Rolle des Betriebsrats

Sofern es in dem jeweiligen Betrieb einen Betriebsrat gibt, ist dieser bei der Einführung des Home-Office miteinzubeziehen.

Denn diesem stehen unter anderem Mitbestimmungsrechte in Bezug auf den Zutritt des Arbeitgebers zum Home-Office, die Arbeitszeit im Home-Office sowie eventuelle Mehrarbeit, die EDV-Nutzung und den Gesundheitsschutz zu. Hinsichtlich dieser Punkte ist eine Betriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und dem zuständigen Betriebsrat zu schließen.

Darüber hinaus hat der Arbeitgeber in Unternehmen mit in der Regel mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern den Betriebsrat vor der Versetzung eines Arbeitnehmers ins Home-Office umfassend zu unterrichten. Von einer Versetzung ist auszugehen, wenn der Arbeitnehmer für länger als einen Monat seine Arbeitsleistung aus dem Home-Office erbringen soll. Unter bestimmten Voraussetzungen steht dem Betriebsrat darüber hinaus ein Zustimmungsverweigerungsrecht hinsichtlich der Versetzung zu.

Sofern der Arbeitgeber nicht nur einzelnen Arbeitnehmern, sondern einer größeren Anzahl von Arbeitnehmern die Erbringung der Arbeitsleistung im Home-Office ermöglicht, handelt es sich um eine Betriebsänderung, die zu umfassenden Unterrichtungs- und Beratungsrechten des Betriebsrats führt.

Handlungsempfehlungen

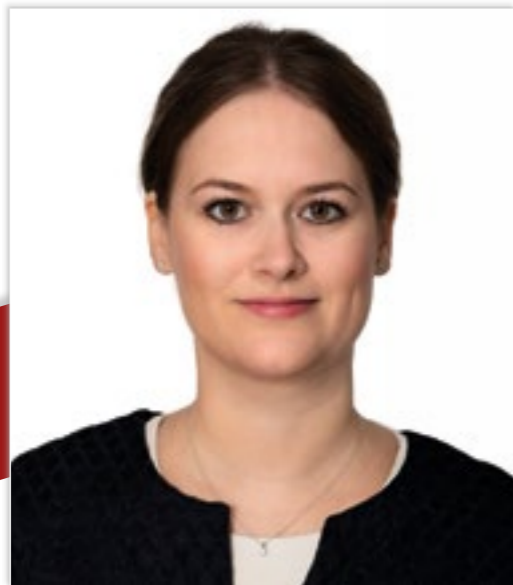
Zur Festlegung von Standards für das Home-Office sind sowohl der Abschluss einer Betriebsvereinbarung als auch der Abschluss einer das Home-Office regelnden Vereinbarung zwischen dem Arbeitgeber und dem betroffenen Arbeitnehmer zu empfehlen.

Eine Betriebsvereinbarung sollte insbesondere die folgenden Themen beinhalten: welche Arbeitsmittel der Arbeitgeber zur Verfügung stellt und in welcher Höhe der Arbeitnehmer eine Aufwandsentschädigung für den Einsatz eigener Arbeitsmittel erhält, die Arbeitszeit im Home Office sowie die tägliche Erfassung dieser, Datenschutz, unter welchen Voraussetzungen der Arbeitgeber das Home-Office zu Kontrollzwecken betreten darf und letztlich die Haftung im Home-Office.

Sofern es keinen Betriebsrat gibt, sollten Arbeitgeber und Arbeitnehmer in einer Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag die im Rahmen der Betriebsvereinbarung genannten Punkte regeln. Auch wenn eine Betriebsvereinbarung existiert, sollten Arbeitgeber und Arbeitnehmer darüber hinaus in der Zusatzvereinbarung die Widerruflichkeit der Möglichkeit, die Arbeitsleistung im Home-Office zu erbringen, unter bestimmten Voraussetzungen und unter Einhaltung einer Ankündigungsfrist vereinbaren.

Ausblick

Derzeit gibt es noch keinen gesetzlichen Anspruch des Arbeitnehmers auf Erbringung seiner Arbeitsleistung im Home-Office. Allerdings hat Bundesarbeitsminister Heil im Frühjahr einen entsprechenden Gesetzesentwurf noch für diesen Herbst angekündigt. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass das Home-Office in Zukunft noch weitere Verbreitung finden wird.



INKA
MÜLLER-SEUBERT

Inka Müller-Seubert ist Rechtsanwältin für die *Sozietät CMS* und berät in allen Fragen des Individual- und Kollektivarbeitsrechts sowie des Dienstvertragsrechts. Besondere Kenntnisse besitzt sie außerdem in Datenschutzfragen und Legal Tech im Beschäftigungskontext. CMS ist in Deutschland eine der führenden wirtschaftsberatenden Anwaltssozietäten. CMS berät mittelständische Unternehmen und Großkonzerne in allen Fragen des nationalen und internationalen Wirtschaftsrechts.



12 SELBSTORGANISIERTE TEAMS

brauchen Raum zum Austausch und zur Zusammenarbeit

Verena Hasiewicz

Teamwork hat in den letzten Monaten überwiegend im digitalen Raum stattgefunden. Eine Erfahrung, die Kommunikation und Zusammenarbeit in Zukunft verändern werden. Videotelefonie ist eine Alternative zum klassischen Anruf geworden. Videokonferenzen ersetzen teure Geschäftsreisen und sicherlich wird die Akzeptanz von Home Office weiter steigen.

Es zeigt sich aber auch, dass nicht alles und nicht jeder für die digitale Arbeit gemacht ist. Besonders die Energie, die entsteht, wenn mehrere Menschen zusammenarbeiten, kann nicht ersetzt werden. Collaboration Spaces werden also im Büro weiter an Relevanz gewinnen.

Wie aus neuen Arbeitsstrukturen neue Arbeitswelten werden.

Wenn Sie Teamwork in Ihrer Arbeitsorganisation mehr Raum einräumen, sollten Sie dies auch architektonisch tun. Kommunikation, Austausch und gemeinsames Arbeiten brauchen definierte, geschützte und inspirierende Räume. Dafür sind weder das klassische Einzel-, Doppel- oder Gruppenbüro noch das Open Space geeignet.

Bei der Gestaltung von Collaboration Spaces gibt es einige Grundsätze, die eine gute Kommunikation und eine erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglichen:

Teams arbeiten dynamisch. Heute wird gebrainstormt, morgen gemeinsam ein wichtiger Projektschritt erarbeitet und übermorgen eine Präsentation gehalten. Gute Collaboration Spaces bieten einen professionellen Rahmen beispielsweise für verschiedene agile / aktive Arbeitstools – als **multifunktionaler Raum oder in Form von unterschiedlichen Raumangeboten**. Die Ausstattung sollte zukünftig noch stärker die Zusammenarbeit von Teams vor Ort mit remote arbeitenden Mitgliedern ermöglichen.

Teamarbeit und Einzelarbeit vertragen sich nicht immer. Daher sollten die akustische Störung und die Ablenkung für die anderen Mitarbeitenden möglichst ausgeschlossen werden. Gleichzeitig entsteht so die **notwendige Privatsphäre** für den offenen Austausch im Team ohne fremde Zuhörer. Geschützte Räume für Teamarbeit signalisieren auch Vertrauen durch die Unternehmensführung.

Bereits der Wechsel vom Arbeitsplatz in einen anderen Raum ermöglicht eine Zäsur im Denken und inspiriert dadurch zu kreativeren Ansätzen in der Lösungsfindung. Eine **angenehme und anregende Gestaltung** unterstützt diesen Prozess zusätzlich.

Bei einem meist begrenzten Flächenangebot gehen Räume für Teamarbeit zulasten von Standard-Arbeitsplätzen. Hier liegt eine Chance in

der aktuellen Situation. Durch temporäres oder komplettes Home Office können Flächen eingespart bzw. in Form von Open Spaces verdichtet werden. Das hat nicht nur organisatorische Aspekte. Bürofläche, Ausstattung und Infrastruktur haben als wichtige Kostenfaktoren Einfluss auf die wirtschaftliche Bilanz. Im besten Fall entstehen Synergien – im schlimmsten Fall werden Ressourcen unnötig verbraucht.



Eine entspannte Atmosphäre, die wenig mit klassischer Büroarchitektur zu tun hat, macht es leicht, in neuen Bahnen zu denken. Objekt: trivago N.V. Deep Grey, Düsseldorf, Gestaltung raum.atelier, Fotograf Fred Urbanke

Ihr Fahrplan zu neuen Arbeitswelten

Die Innenarchitektur schafft den passenden Rahmen für die Arbeit in selbstorganisierten Teams – die buchstäbliche Arbeitswelt eines Unternehmens. Das ist ein Prozess – oder eine Reise, auf die Sie nicht alleine gehen müssen. Holen Sie sich erfahrene Gestaltungsexperten als Begleitung – die den Fahrplan zu einer Route kennen, die für Sie manchmal noch etwas im Nebel liegt.

Bevor es los geht: Alle einsteigen!

Büroflächen können viel funktionaler und nachhaltiger geplant werden, wenn das Team gezielt in den Evaluierungsprozess mit einbezogen wird. Die Mitarbeiter können sich stärker mit der Gestaltung identifizieren. Die Flächen und verfügbaren Arbeitsräume erfreuen sich einer wesentlich höheren Akzeptanz.

1 *Etappe: Funktionen ermitteln, Flächen zuweisen*
Bevor ein einziger Strich gezeichnet wird, sollten

die benötigten Funktionen und der entsprechende Flächenbedarf ermittelt werden. Diese sind höchst individuell und abhängig vom jeweiligen Unternehmen. In Anlehnung an die Honorarordnung für Architekturleistungen kann man auch von einer Phase 0 sprechen.

Auf diesem Streckenabschnitt wird viel in Workshops mit unterschiedlichen Akteuren erarbeitet. Ein weiteres Tool können Testflächen – Live Mockup Spaces – sein, auf denen neue Arbeitsweisen erprobt werden. Besonders wenn es darum geht, den zukünftigen Arbeitsort zu bestimmen, sollte der Prozess in Abstimmung mit den Mitarbeitenden geplant werden.

Diese „Vorarbeiten“ lohnen sich. Nur so kann gewährleistet werden, dass die neue Arbeitskultur auch wirklich das Unternehmen weiterbringt und von möglichst allen mitgetragen wird.



Welche Flächen und Funktionen sinnvoll sind, ist unternehmensspezifisch und sollte im Rahmen von Workshops und Analysen in einer Phase 0 geklärt werden. Projekt: KFC Brand Center, Ratingen, Gestaltung: raum.atelier, Fotos: Max Brunnert

2 *Etappe: Corporate Architecture*

Erst wenn die unternehmensspezifischen Funktionen ermittelt sind, geht es ans Gestalten. Dabei gelten die beschriebenen Grundsätze als Leitplanken für die Zuordnung und Definition der Flächen sowie für die Gestaltung und Ausstattung der Räume.

Ein gutes Innenarchitekturbüro wird dabei immer ein identitätsstiftendes Konzept erarbeiten. Dazu bieten sich Unternehmensfarben ebenso an wie

Logos, wörtliche und bildliche Zitate. Auch die „Übersetzung“ von Unternehmenswerten in Architektur gehört zur Corporate Architecture.



Wenn Unternehmenswerte und Corporate Design in der Gestaltung erkennbar sind, wird die Identifikation mit dem Unternehmen gefördert. Objekt: Wissenschaftspark Gelsenkirchen, Gestaltung: raum.atelier, Fotos: Nick Wolff

Auch in dieser Phase ist die Einbeziehung der Beschäftigten wichtig: Mitarbeitende, die selbstorganisierter arbeiten und dadurch mehr Verantwortung tragen, wollen auch bei der Planung und Ausstattung ihres Abteilungs- und Arbeitsplatzsettings mitreden können. Eine ansprechende Gestaltung des Büros und ein Angebot an unterschiedlich nutzbaren Räumen wird dabei als hohe Wertschätzung für die eigene Person und Arbeit empfunden – ein Pluspunkt auch beim Recruiting.

Sie haben Ihr Ziel erreicht


Am Ende des Prozesses erhalten Sie eine maßgeschneiderte Lösung für Arbeitsweisen, die zum Unternehmen und zu den einzelnen Abteilungen und ihren Abläufen passen. Eine Arbeitswelt, die die neue Arbeitskultur räumlich abbildet und unterstützt.




**VERENA
HASIEWICZ**


Verena Hasiewicz ist eine der beiden Gründerinnen und Inhaberinnen des *Innenarchitekturbüros raum.atelier*, welches sich auf die Gestaltung und Umsetzung von neuen Arbeitswelten spezialisiert hat. Sie bringt mehr als 25 Jahre Erfahrung auf dem Gebiet der Büroplanung mit ein und hat mit ihren Beratungen, Workshops und Vorträgen den Bereich der neuen Arbeitswelten von Anfang an aktiv mitgestaltet. Um Organisationen auf ihrem Transformationsweg umfassender begleiten zu können, absolvierte sie verschiedene Fortbildungen in den Bereichen Kommunikation & Mediation, Change Management & systemische Organisationsberatung, Agile Arbeitsmethoden, Achtsame Führung und Generation Work.


Sie ist außerdem als Dozentin für neue Arbeitswelten an der Akademie der Architektenkammer tätig.




raum.atelier
Goldemann-Sabbak und Hasiewicz Innenarchitekten PartGmbH
Innerstraße 1 • 40474 Düsseldorf • T 0211 2485236 • info@raumatelier.de









- Innenarchitektur
- Bauüberwachung
- Phase 0 Workshop
- Mieterausbau
- New Work Consulting
- Projekt-, Zeit- und
- Corporate Architecture
- Kostenmanagement

Stehen Sie gerade vor der Herausforderung in Ihrem Unternehmen Arbeitsabläufe, Büroflächen und Kommunikation neu zu denken? Welchen Weg Sie für Ihr Unternehmen auch einschlagen wollen, um in der Corona-Zeit gut über die Runden zu kommen oder von der Erfahrung der letzten Monate zu profitieren: Wir vom raum.atelier stehen Ihnen gerne mit Rat und Tat zur Seite und unterstützen Sie mit unserer Kompetenz bei der Erarbeitung und Umsetzung einer neuen Strategie. Lassen Sie uns gern ins Gespräch kommen! Wir freuen uns auf Ihre Mail oder Ihren Anruf unter info@raumatelier.de oder 0211-24 83 236.

Marleen Goldemann-Sabbak & Verena Hasiewicz

www.raumatelier.de



Ambidextrie

Ambidextrie ist die Fähigkeit, widersprüchliche oder in einem Spannungsverhältnis stehende Handlungsstränge parallel zu verfolgen. Ambidextrie setzt sich aus den lateinischen Wörtern „ambo“ bzw. „beide“ und „dextera“ bzw. „rechte Hand“ zusammen. Das heißt: wörtlich bedeutet Ambidextrie „beide rechts“. Damit werden im medizinischen Sprachgebrauch Menschen bezeichnet, die statt nur einer dominierenden, beide Hände gleichwertig nutzen können.

Im Unternehmenskontext beschreibt die Ambidextrie die Fähigkeit, durch Verbesserung und Effizienzsteigerung erfolgreich im bestehenden Geschäft zu sein (Exploitation) und parallel durch Forschung, Experimentieren und Agilität neue Geschäftsfelder zu entwickeln (Exploration). Unternehmen stärken also das bestehende Geschäft, indem sie z.B. Prozesse optimieren und gleichzeitig investieren sie z.B. in Think Tanks, um jenseits des Kerngeschäfts neue Technologien, Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln.

Empowerment

Empowerment ist die Bestärkung, Befähigung und Ermächtigung von Mitarbeiter*Innen, die dadurch stärker sich selbst und den eigenen Stärken vertrauen lernen. So fördert Empowerment die persönliche und fachliche Entwicklung von Mitarbeitern. Empowerment hilft Mitarbeiter*Innen, eine positive Lernerfahrung zu machen, indem ihnen etwas zugetraut wird und sie ermutigt werden, etwas Neues auszuprobieren. Das kann eine neue Aufgabe sein, z.B. eine erste Führungsaufgabe oder eine neue Methode.

Die Führungskraft stärkt dabei das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter*In und unterstützt ihn/sie im Hintergrund. Ganz im Sinne der italienischen Pädagogin Maria Montessori „Hilf mir, es selbst zu tun“ geht es aber darum, dass der/die Mitarbeiter*in in die Lernerfahrung kommt. Dabei ist Empowerment oft ein Co-kreativer Prozess zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, denn das dazugehörige Vertrauen und Fingerspitzengefühl muss sich entwickeln und kann schlecht verordnet werden. Im Empowerment geht es also um die Übertragung von (mehr) Verantwortung und die Stärkung des Mitarbeiters im Hinblick auf seine Gestaltungsmöglichkeiten, Entscheidungsbereitschaft und -fähigkeiten.

Flexibilität

Flexibilität wird im Alltag oft mit Agilität gleichgesetzt, was so aber nicht ganz richtig ist. Mit Flexibilität ist vor allem Anpassungsfähigkeit gemeint, d.h. die Fähigkeit, sich auf geänderte Anforderungen oder Gegebenheiten einzulassen, ohne zu zweifeln oder in Panik zu verfallen. Vielmehr ist es die Fähigkeit, Situationen immer wieder neu einzuschätzen, zu analysieren, zu bewerten und dann auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse neu zu entscheiden. Hier liegt auch die klare Abgrenzung zur Sprunghaftigkeit, die auf eine geringe Entscheidungsfreudigkeit und eine starke Abhängigkeit von der Meinung anderer zurückzuführen ist.

Flexibilität ist eine Kompetenz, die erlernbar ist. Sie hat viel mit der inneren Haltung zu tun. In unserer Kindheit werden die Weichen für unsere emotionale und geistige Flexibilität gestellt. Wenn wir

als Kinder nicht lernen, dass Veränderungen auch etwas Gutes sein können, dann fällt es uns als Erwachsene oft schwerer, mit Veränderungen umzugehen. Was uns im Hinblick auf Flexibilität also hilft, ist Offenheit und Neugierde und ein bisschen Mut.

Konfliktfähigkeit

Konfliktfähigkeit ist die Bereitschaft und Fähigkeit, sich einer Auseinandersetzung zu stellen und diese konstruktiv zu bewältigen. Dabei geht es nicht nur um den Umgang mit bereits offenen Konflikten, sondern im Sinne der Konfliktprävention auch um die Vorbeugung, d.h. präventive Maßnahmen. Dazu gehört auch die Fähigkeit und der Mut, klar sagen und aussprechen zu können, was einen in einer Situation stört oder belastet. Zur Konfliktfähigkeit gehört auch, die eigenen Gefühle artikulieren und kontrollieren zu können. Damit ist nicht die Unterdrückung der Gefühle gemeint. Des Weiteren braucht es die Fähigkeit, die Perspektive wechseln und die Situation aus der Sicht des Anderen betrachten zu können. Notwendig ist auch, dass man an der Lösung des Konflikts interessiert ist, die Bereitschaft zur Kooperation hat und nicht nur versuchen will, den anderen zu beschuldigen. Dafür braucht es eine gewisse innere Reife und Kommunikationsfähigkeit.

Ambiguitätstoleranz kann ebenfalls sehr hilfreich sein, d.h. die Fähigkeit, andere Meinungen aushalten zu können. Zu guter Letzt geht es im Rahmen der Konfliktfähigkeit auch darum, rechtzeitig zu erkennen, wann es die Hilfe und Unterstützung Dritter bei der Lösung des Konflikts braucht und diese Hilfe auch zu rufen.

Motivation

Die Motivation erklärt, wofür und warum wir uns anstrengen und etwas tun. Die ist also die Zusammenfassung all unserer Motive und Bedürfnisse, die zu einer Handlungsbereitschaft führt. Das Motiv ist wie ein Motor oder Antrieb, das zu erreichen, worum es gerade geht. Dabei kann dieser Motor von außen getriggert werden (extrinsische Motivation, z.B. Gehalt) oder aus uns selbst heraus kommen (intrinsische Motivation, z.B. Sinn stiften wollen). Viele Jahre der Motivationsforschung ha-

ben gezeigt, dass extrinsische Motivatoren immer nur eine sehr kurze Wirkdauer haben. Intrinsische Motivatoren hingegen können uns über einen sehr langen Zeitraum motivieren und viel Kraft und Energie spenden.

Motivation ist auch ein zentrales Thema im Kontext von Führung. Das Interesse vieler Führungskräfte ist es, ihre Mitarbeiter motivieren zu wollen. Doch ist das langfristig überhaupt möglich? Wahrscheinlich nicht, den lediglich intrinsische Motivatoren haben eine langfristige Wirkung. Daher spielt die Unternehmensvision und die Unternehmenskultur als Sinn-Stifter eine so zentrale Rolle. Vielmehr geht es im Kontext von Mitarbeiterführung darum, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht demotivieren sollen, z.B. durch Micromanagement, Misstrauen und Kontrolle.

Selbstorganisation

Selbstorganisation ist die Fähigkeit, strukturiert arbeiten zu können, d.h. stets den Überblick über die zu erledigenden Aufgaben, Fristen und Prioritäten, sowie die unterschiedlichen Anforderungen und Abhängigkeiten zu haben. Dabei hilft es, wenn der/die Mitarbeiter*in auf ein Ziel ausgerichtet ist, denn er/sie muss wissen wo er/sie hinwill, um die richtigen Entscheidungen für seinen Arbeitsbereich treffen zu können. Selbstorganisation ist dabei nicht nur eine individuelle Kompetenz, sondern gilt auch für Teams. Insbesondere in holokratischen Organisationsmodellen, in denen es keine klassische Führungskraft mehr gibt, müssen Teams in der Lage sein, ihre Arbeit selbstorganisiert zu koordinieren.

Für eine gute Selbstorganisation gibt es viele nützliche Tools, angefangen von der Eisenhower-Methode, die Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit sortiert, helfen z.B. auch KANBAN-Boards oder die Getting-Things-Done-Methode bei der Organisation von Aufgaben. Unzählbar viele analoge digitale Methoden und Formate sind auf dem Markt verfügbar. Sie ersetzen aber alle nicht die notwendige Fähigkeit, Prioritäten setzen zu können und Entscheidungen zu treffen. Nur wer für sich und seinen Arbeitsbereich die Aufgaben selbst gut planen und bewerten kann, ist in der Lage, die Prioritäten selbstständig zu setzen und Entscheidungen zu treffen und zu kommunizieren.

Vorbild

Ein Vorbild ist im Sinne eines Best Practice Beispiels eine Person, die als eine Art Identifikationsfigur zeigt, wie etwas gehen kann. Sie ist oft ein Vorreiter auf einem Gebiet. Vorbilder helfen uns, durch Nachahmung zu lernen und dabei unseren eigenen Weg zu finden. Wir schauen uns an unseren Vorbildern Eigenschaften oder Einstellungen ab, die für uns selbst hilfreich sind. Das gibt uns neben Sicherheit und Orientierung auch Motivation.

Führung durch Vorbild (Leading by Example) als Führungsstil vertritt die Ansicht, dass die Führungskraft das, was sie von Ihren Mitarbeiter*Innen erwartet, auch selbst (vor-)lebt. Das gilt sowohl für Handlungen als auch für die Haltung. Taten müssen also Worten folgen. Führungskräfte, denen das gut gelingt, werden oft als authentisch und charismatisch wahrgenommen.

Wohlwollen

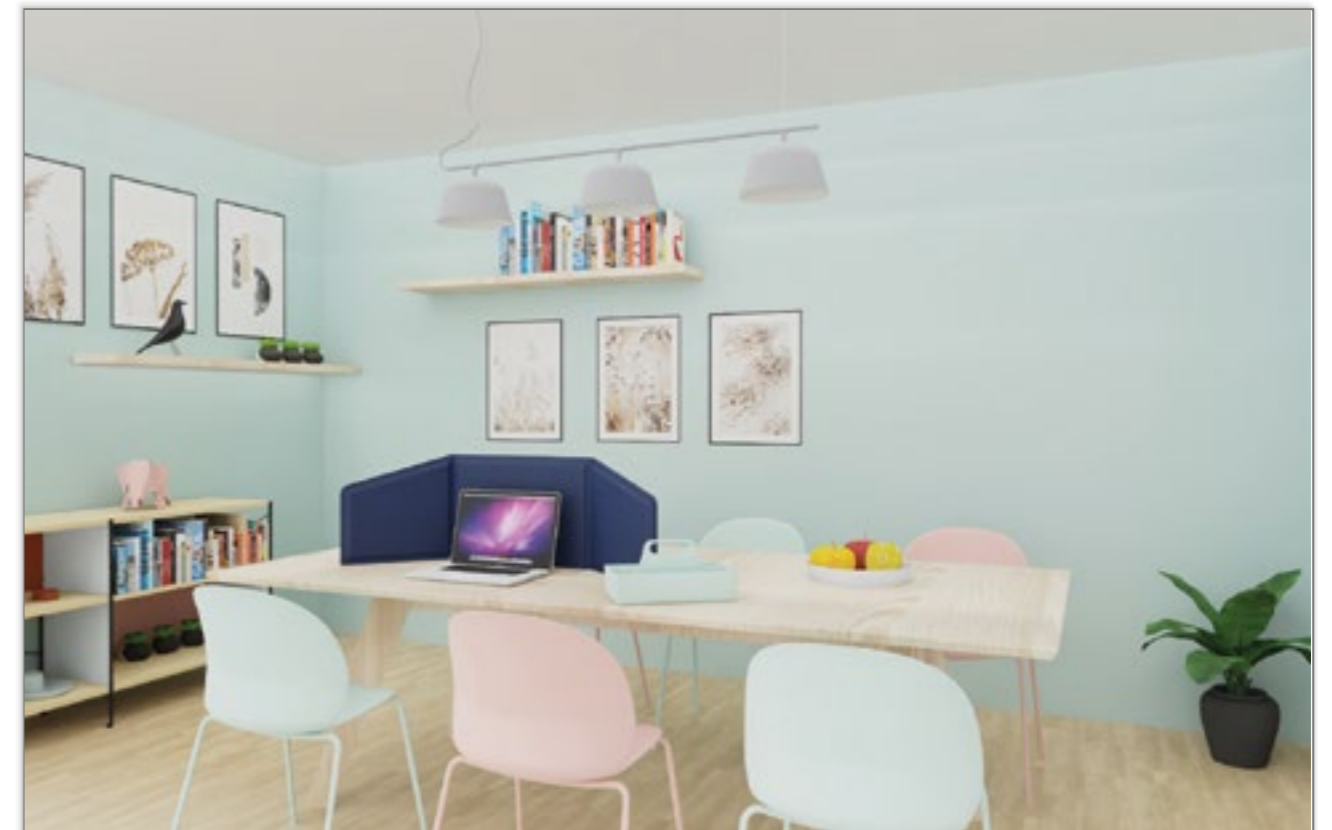
Wohlwollen ist eine sehr wichtige Eigenschaft für jeden Veränderungsprozess, gar für jede Form von Zusammenarbeit und Zusammenleben. Dabei hat Wohlwollen verschiedene Aspekte. Einerseits geht es darum, selbst wohlwollend gegenüber anderen zu sein, d.h. mit einem positiven und konstruktiven Menschenbild anderen zu begegnen, anderen wohlgesonnen zu sein und ihnen etwas zuzutrauen, offen zu sein, sich auf andere einlassen zu wollen und anzuerkennen, dass jeder unterschiedliche Fähigkeiten hat.

Andererseits geht es beim Wohlwollen auch darum, anderen zu unterstellen, dass sie wohlwollend sind und dass sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten ihr Bestes für die Sache tun. Wenn wir anderen gegenüber wohlwollend sind, gehen wir davon aus, dass etwas möglich ist und gelingen kann, sind optimistisch und positiv gestimmt. Wir sind bereit, Vielfalt anzuerkennen und vertrauen uns selbst und anderen.

Insbesondere in Veränderungsprozessen ist Wohlwollen also hilfreich, da es den Fokus auf Gelingen und Kooperation legt, anstatt darauf, wo etwas noch nicht gut klappt.

Zutrauen

Zutrauen ist inhaltlich eng mit Empowerment und Wohlwollen verknüpft. Zutrauen ist die Überzeugung, dass der andere die Fähigkeiten und Kompetenzen hat und in der Lage ist, eine Aufgabe zu bewältigen. Zutrauen hängt stark mit Vertrauen zusammen. Dabei handelt es sich aber nicht um blindes Vertrauen. Vielmehr geht es im Sinne von Führung und Personalentwicklung darum, die Fähigkeiten und Kompetenzen des Anderen gut einschätzen zu können und ihn in seiner Weiterentwicklung fördern zu wollen. Dafür ist es wichtig, dass Führungskräfte eine gute Einschätzung haben, was das richtige Maß an Zutrauen ist, damit der/die Mitarbeiter*In sich entwickeln kann, ohne in den Panikmodus zu verfallen.



HOME-OFFICE FLUCH ODER SEGEN?

Das kostenlose Online-Seminar zum MAGAZIN
am 11.11.2020 von 16.00 – 17.30 Uhr

Erfahren Sie, wie die Arbeit im Home-Office
auch langfristig erfolgreich sein kann!

Anmeldung über www.energie-durch-entwicklung.com

Die Teams von Energie durch Entwicklung und designfunktion Rheinland GmbH bieten im Online-Seminar einen gemeinsamen Impuls, wie die Arbeit im Home-Office auch langfristig erfolgreich und gesund gelingen kann und wie Mitarbeiter und Führungskräfte in Ihrer virtuellen Zusammenarbeit gut aufstellt und unterstützt werden können.

designfunktion

**ENERGIE DURCH
ENTWICKLUNG**
Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung

ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG

Experten für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur

„Wir unterstützen mittelständische Unternehmen in kritischen Situationen, Veränderungsprozessen und bei der Entwicklung zukunftsfähiger Formen der Zusammenarbeit.“



Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich | Telefon +49 (0)2161 93 72 820
info@energie-durch-entwicklung.com | www.energie-durch-entwicklung.com

ISSN 2567-5664 (Online)