SAMSTAG, 25. JUNI 2016

JOB KURIER

STOPPT DEN MINDFUCK

Coach Petra Bock zeigt: So hören wir auf, uns im Job selbst zu sabotieren

FINDET DAS TALENT

Flüchtlinge sind eine Chance für Unternehmen. Wie sie zueinander finden

Neue Arbeit: Alexander Thiede coacht Digital Natives

Schöne, neue Arbeit?

Mit Laptop, ohne Kontrolle, volle Verantwortung: Die neue Arbeitswelt verlangt von Mitarbeitern wie Führungskräften vieles ab. Drei Unternehmen über die Herausforderungen von „New Work“

GILBERT NOVY

Neues Arbeiten: Bei Microsoft erhalten die Jungen Coaching von Alexander Thiede (re.) www.alexanderthiede.com

Schöne, neue Arbeitswelt?

Mit Laptop, ohne Kontrolle, volle Verantwortung: Die neue Arbeitswelt verlangt Mitarbeitern wie Führungskräften vieles ab. Wir haben hinter die Kulissen von drei Unternehmen geblickt.

VON NICOLE THURN

» Frithjof Bergmann hatte eine Vision: Der Mensch würde in Zukunft mit einem Drittel seiner Arbeit seinen Lebensunterhalt finanzieren. Ein Drittel sei Selbstversorgung. Und das letzte, wichtigste Drittel sei dafür da, zu tun, was man wirklich, wirklich will. Die Menschen würden sich so aus den Zwängen des 20. Jahrhunderts befreien. Seine Vision nannte er „New Work".

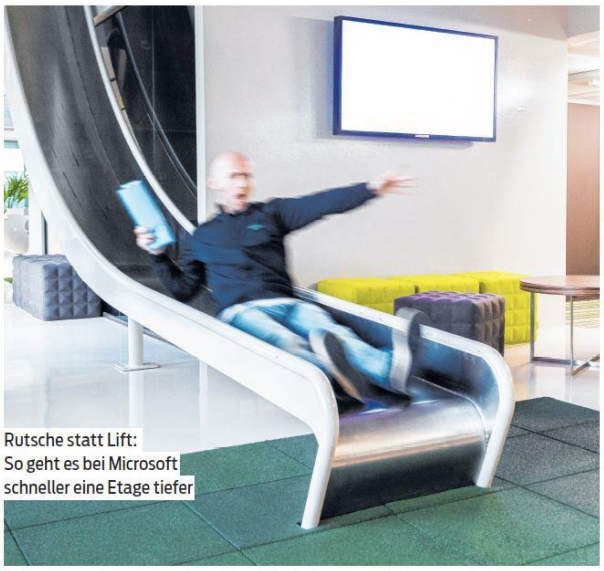
Im 21. Jahrhundert hat New Work, das Neue Arbeiten, längst begonnen – wenn auch anders, als Bergmann es angedacht hatte. Im Zuge der Digitalisierung verändern Unternehmen im Bereich Wissensarbeit ihre Arbeitsweisen. Statt 9 to 5 arbeitet man flexibel, rein am Ergebnis orientiert in kollaborativen Teams und in offenen Büros. Arbeit wird zum – teils realen, teils fiktiven – Ort der Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung. In Österreich gibt es eine Handvoll Unternehmen, die diesen Weg in die neue Arbeitswelt gewagt haben. Und es werden mehr, sagt Christiane Bertolini, Gründerin der Drehscheibe Das Neue Arbeiten DNA: „Österreich wird international als kreative Zelle und Labor verstanden und darf genau in diesem Verständnis ein neues Selbstbewusstsein leben."

Doch wie gut funktioniert die neue Arbeitswelt wirklich? Wir haben hinter die Kulissen von drei Pionieren des Neuen Arbeitens geblickt:

2012 eröffnet Microsoft sein neues Büro am Wienerberg. Das Unternehmen gilt in Österreich als Vorreiter in Sachen Neues Arbeiten. Die Besprechungszimmer erinnern an Raumschiffe, Wiener Cafés oder amerikanische Bars. Die gläsernen Wände signalisieren Transparenz. Die Mitarbeiter haben keine fixen Arbeitsplätze. Home Office ist obligatorisch, in virtuellen Meetings bespricht man sich mit Redmond, Singapur und Hongkong.

Vier Jahre später. Die Bilanz: Das Unternehmen ist agiler, hat an Stromkosten eingespart. Die 340 Mitarbeiter sind eingespielt, doch nicht alle gut gemeinten Innovationen kamen gut an: Viele Glaswände sind verdeckt. Viele Mitarbeiter nutzen immer denselben Arbeitsplatz, es haben sich informelle Abteilungen formiert – die Macht der Gewohnheit. Man gesteht den Mitarbeitern ihre Bedürfnisse zu: „Wir überarbeiten gerade unser Regelwerk", sagt HR-Managerin Manuela Traunwieser.

Arbeitszeit spielt bei Microsoft keine Rolle, das Ergebnis zählt. Für die Führungskräfte bedeutet das: Sie müssen den Mitarbeitern vertrauen. „Unsere Manager setzen sich mit neuen Mitarbeitern anfangs wöchentlich zusammen. Nur so kann Vertrauen entstehen", sagt Traunwieser. Kontrolle bei den Arbeitszeiten ist verpönt. Updates, Erfolgsmessungen und Mitarbeitergespräche sind aber notwendig.



Rutsche statt Lift: So geht es bei Microsoft schneller eine Etage tiefer

Der Erste Campus: flexible Arbeitsplätze und Laptops für alle

„Jetzt besprechen die Mitarbeiter nebenbei in der Cafeteria, wo man früher ein Meeting anberaumt hat."
Ursula Kuntner, HR-Leiterin Erste Bank

Die Karriere-Möglichkeiten bei Microsoft sind vielfältig, die Anforderungen hoch. Nur wer ein Macher ist, selbst Ideen einbringt und voranbringt, hat Chancen. Das gilt auch für die Trainees. Auch sie müssen sich erst an das Neue Arbeiten gewöhnen: „Die IT-Branche ist schnelllebig, die Informationsflut und der Druck sind groß", sagt Trainee Dan Stanzel. Seine Kollegin Astrid Prem ergänzt: „Ich musste erst lernen, Prioritäten zu setzen. Man könnte täglich 24 Stunden durcharbeiten." Unterstützt werden die Jungen von Mentoren, Managern und der Trainee-Community. „Ohne diese Unterstützung würde man nach zwei Monaten das Handtuch werfen", sagt Prem. Seit einem Jahr werden sie von Digital Business Coach Alexander Thiede begleitet, der früher selbst bei Microsoft für globale Projekte zuständig war. „Die Trainees wollen etwas bewegen, man muss sie nicht kontrollieren", sagt er. Allerdings benötigten sie Soft Skills: „Die Frage ist: Kann ich die Informationsflut steuern? Komme ich ins Selbst-Leadership?" Im Coaching lernen die Trainees, ihre Rolle zu gestalten, ihre Ideen aktiv im Konzern zu positionieren – statt nur auf Informationen zu reagieren – und ihre Freiräume zu nutzen. „Ich habe erkannt, dass ich gern mehr Kundenkontakt hätte", erzählt Prem. Inzwischen trifft die Marketing-Mitarbeiterin persönlich Kunden und profitiert davon.

Der Erste Campus beim Wiener Hauptbahnhof erinnert an ein mondänes Shopping Center. In den Großraumbüros arbeiten seit Februar 4500 Menschen aus 17 Unternehmen der Erste Group. Die Büros erinnern an Wohnzimmer, fixe Arbeitsplätze gibt es nicht, jeder Mitarbeiter hat einen Laptop und ein Mobiltelefon. Die Arbeitsabläufe seien effizienter als früher, sagt Ursula Kuntner, in der HR für das Neue Arbeiten zuständig: „Jetzt besprechen die Mitarbeiter nebenbei in der Cafeteria, wo man früher ein Meeting anberaumt hat. Das Arbeiten wird schneller."

Home Office ist allerdings maximal zwei Tage pro Woche möglich. „Innovationskraft entsteht durchs Zusammenkommen", begründet das Kuntner. Auf das Mammutprojekt wurden die Mitarbeiter in den vergangenen zweieinhalb Jahren vorbereitet. „Um Ängste abzubauen, haben wir sogar ein kleines Pilot-Büro gebaut", erzählt sie. Behutsam führte man Veränderungen ein: 2014 misteten die Mitarbeiter Papier aus, 2015 räumten sie private Dinge aus dem Büro und bekamen Laptops. Es wurde auf Vertrauensarbeitszeit umgestellt, die Führungskräfte wurden in Sachen Führen durch Vertrauen geschult. „Wichtig ist, früh mit der Veränderung zu beginnen, die Mitarbeiter einzubinden und ihre Einstellung zum Arbeiten wertzuschätzen", rät Kuntner. Denn: „Zum Großteil geht es um Emotionen." Der Aufwand hat sich gelohnt: Widerstand in der Belegschaft gebe es kaum, sagt Kuntner.

Tele Haase: die führungslose Firma

Dass radikale Veränderung funktionieren kann, zeigt der Wiener Technologie-Dienstleister Tele Haase. 2013 stellte Eigentümer Christoph Haase die Firma mit „Holacracy" auf den Kopf: Hierarchien wurden abgeschafft, statt Abteilungen gibt es Projekte, statt Führungskräften Gremien, in denen die Mitarbeiter entscheiden – über Budget, Personal, Produktion.

„Ohne die Unterstützung bei Microsoft würde man nach zwei Monaten das Handtuch werfen."
Astrid Prem, Trainee

Ein Unternehmen ohne Führung, geht das? Ja, sagt Markus Stelzmann, vormals Geschäftsführer, heute für die „Regie" zuständig: „Aber eine hierarchische Organisation ist sicher einfacher zu führen." Die neue Organisation verlange von den Mitarbeitern Achtsamkeit und Empathie. In den Gremien wird diskutiert, bis man auf einen grünen Zweig kommt. Auf Coachings verzichtete man, „die Mitarbeiter haben selbst gemerkt, dass sie konstruktiver werden müssen", so Stelzmann. Allerdings: Jeder Dritte der 90 Mitarbeiter trug die Umstellung nicht mit und wurde ausgetauscht. „Beim Recruiting achten wir heute sehr darauf, dass der Bewerber zu uns passt", so Stelzmann.

Inzwischen haben die Mitarbeiter Jour Fixes für raschere Entscheidungen eingeführt. Über das Infonet erfährt die Belegschaft alle Kennzahlen und Entscheidungen. „Organisatorisch sind wir richtig gut", resümiert Stelzmann. Offenbar so gut, dass sich Christoph Haase überflüssig gemacht hat: Er lebt mittlerweile in Kanada. ■

FOTOS: GILBERT NOVY (2); CHRISTIAN WIND