

THINK!TANK

TRENDANALYSE AUS DEUTSCHLANDS INNOVATIVSTER DENKFABRIK



Sven Gábor Jánosky (42)
ist Deutschlands innovativster Trendforscher und Leiter des 2b AHEAD ThinkTanks. Auf seine Einladung treffen

sich seit 13 Jahren 250 CEOs und Innovationschefs der deutschen Wirtschaft. Unter seiner Leitung entwerfen sie Zukunfts-Szenarien und Strategieempfehlungen für die kommenden zehn Jahre. Seine Trendbücher „2025 – So arbeiten wir in der Zukunft“ und „2020 – So leben wir in der Zukunft“ werden von Unternehmen als Szenario für eigene Zukunftsstrategien genutzt. Sein Buch „Rulebreaker - So denken Menschen, deren Ideen die Welt verändern“ ist eine Anleitung zur Eroberung neuer Märkte durch bewusste Regelbrüche. Jánosky coacht Manager und Unternehmen in Prozessen des Trend- und Innovationsmanagements, führt Kreativprozesse zur Produktentwicklung und ist gefragter Keynotespeaker auf Strategietagungen.

Wie verändert man eine Unternehmenskultur?

Ich möchte Sie in meiner heutigen Trendanalyse nicht in unsere wissenschaftliche Gedankenwelt für Zukunftsentwicklungen entführen, sondern Sie an den Learnings aus einem Veränderungsprozess teilhaben lassen, den wir unserem 2b AHEAD Institut in den vergangenen sechs Monaten verordnet hatten.

Denn jenseits von visionären Zukunftsbildern und klugen Strategieempfehlungen ist die Frage der Umsetzbarkeit von Veränderung das zentrale Problem für die meisten Unternehmen und Vorstände mit denen ich spreche. Machen wir uns nichts vor: Wir alle pflegen eine Unternehmenskultur, die auf Routinen und Regeln der Vergangenheit beruht und diese oft zementiert. Damit geht es Ihnen vermutlich so, wie mir auch.

Weil sich mein 2b AHEAD Institut aber in unseren Grundwerten (<http://www.2bahead.com/profil/grundwerte/>) dazu verpflichtet sieht, die Veränderung nicht nur zu predigen, sondern selbst zu leben, haben wir gerade eine radikale Veränderung der Unternehmenskultur versucht. Wir haben es damit geschafft, die Schnelligkeit und die Qualität der Arbeit in unserem Trendinstitut zu steigern, die Selbstorganisation und Stressresilienz der Mitarbeiter zu erhöhen und zudem einen deutlich spürbaren Anstieg an Zufriedenheit und Motivation im Team erreicht.

In meiner heutigen Trendanalyse möchte ich Ihnen nicht nur beschreiben, was wir getan haben und was am Ende aus Sicht des Innovationsberaters herausgekommen ist. Stattdessen habe ich meine Mitarbeiter gebeten, Ihnen für diese Trendanalyse ungeschminkt aufzuschreiben, wie sie den Prozess und die Ergebnisse empfinden ... vom Praktikanten über den Mitarbeiter, bis zum Manager und Geschäftsführer.

Ich verspreche Ihnen einige interessante Entdeckungen. Möglicherweise kommt Ihnen die Situation bekannt vor. Möglicherweise können Sie aus unserem Herangehen und unseren Ergebnissen etwas Nützliches für Ihre Veränderungsprozesse ableiten. Auch unsere Neu-Definition des Büros als Co-Working-Space dürfen Sie gern von uns kopieren und bei Ihnen selbst testen.

Das aktuelle Trendbuch von Sven Gábor Jánosky

Deutschlands innovativster Trendforscher analysiert die Arbeitswelt des Jahres 2025. Die Lebenserwartung liegt bei über 90 Jahren, es herrscht Vollbeschäftigung und Unternehmen



umgarnen ihre Mitarbeiter. Tauchen Sie in unsere künftige Welt ein und erfahren Sie, was heute schon getan werden kann, um an den anstehenden Herausforderungen nicht zu scheitern.

[Das Buch können Sie hier bestellen.](#)

BUSINESS WAR GAMING STUDIES
 MARKET BUILDING KONSUMWELTEN 2020
 CONFERENCE KILIMANDSCHARO PROGRAMM TRENDFORSCHUNG
 SOCIAL MEDIA 2020 KUNDENDIALOG 2020
 MOBILE BUSINESS 2020 FÜHRUNGSKRÄFTECOACHING
 ZUKUNFTSMODELLE
 TRENDANALYSEN WORKSHOPS
 NEUPRODUKTENTWICKLUNG
 RULEBREAKING ARBEITSWELTEN 2020
 INVESTITIONSANALYSEN CONSULTING TRENDS
 INNOVATIONSMARKETING LEADERSHIP FUTURE SAIL STRATEGIEENTWICKLUNG
 IDEATION LEBENSWELTEN 2020 GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG STRATEGY
 TRENDSTUDIEN INNOVATIONSMANAGEMENT INNOVATION MARKENTWICKLUNG
 ENTERPRISE 2020 KEYNOTES MOBILE BUSINESS 2020 SOCIAL MEDIA 2020 KUNDENBEDÜRFNISSE 2020 BLAUE OZEANE MARKETINGSTRATEGIEN 2020 TRENDS VORTRÄGE
 TRENDWORKSHOPS

Wie alles begann!

Meine Story beginnt am Anfang dieses Jahres. In meinem Bauch! Mit einem täglich wachsenden Gefühl des Unbehagens ging ich morgens in mein eigenes Institut. Ohne Freude, ohne Spaß. Vielmehr noch: Wann immer ich konnte, flüchtete ich aus dem Büro und schrieb meine Bücher, Artikel und Reden in diversen Cafés in der Innenstadt. Der Grund lag auf der Hand: Wir waren schnell gewachsen: Mehr Menschen, mehr Schreibtische, mehr Netzkabel waren aufgetaucht ... immer mit dem Anspruch die vielen, neuen Aufgaben möglichst schnell und effizient zu lösen. Die ursprünglich offene Kommunikation von jedem zu jedem in einem innovativen Institut mit „zwei Händen voll Mitarbeitern“, war verschwunden. Neu waren Teams die sich abschotteten, Mitarbeiter die wenig miteinander sprachen und unsinnige Regeln, von denen bis heute niemand weiß, wo sie herkamen.

Kurz: Die Atmosphäre und Kultur des Arbeitens, die Regeln und Muster des täglichen Zusammenseins lähmten Tag für Tag meine Kreativität und raubten meine Energie. So ging es natürlich nicht nur mir, sondern auch meinen Mitarbeitern. Ich sah es in Ihren Gesichtern, ich erkannte es in der sinkenden Qualität der Ergebnisse. Der Unterschied zwischen uns war: Als Chef konnte ich ins Café flüchten, sie mussten bleiben und den Mangel als Normalität empfinden.

In diesen Tagen entdeckte ich auch das für mich wichtigste Symptom der unerträglichen Situation: Das Tempo. Wir Innovationsberater sprechen viel von Geschwindigkeit: Von Speedboats, LeanStartUps und agilen Innovationscycles. Aber dennoch habe ich in meinem bisherigen Leben selten so klar vor Augen gehabt, welche Bedeutung ein gleiches Verständnis von Schnelligkeit für die gemeinsame „Wellenlänge“ hat. Denn meine gravierendste Feststellung damals war: Die meisten Personen im Management-Team und sämtliche Außer-Haus-Consultants empfanden

ein hohes Arbeitstempo als normal. Viele unserer inhouse Mitarbeiter empfanden dagegen ein dramatisch langsames Arbeitstempo als normal. Vermutlich kennen Sie dieses vage Gefühl. Es wird zum echten Symptom, wenn im Flur Einer den anderen überrennt oder laut flucht, weil sein Weg wieder einmal durch einen sich langsamer bewegenden Kollegen versperrt wird. Selbstverständlich empfinden jeweils beide Beteiligten ihr eigenes Tempo zu jeder Zeit als normal und wundern sich über den jeweils anderen.

Natürlich wurde die Dramatik dieser Situation auch im Management-Team sehr unterschiedlich eingeschätzt: Von „völlig normal“ bis „unerträglich“! Einen Konsens herzustellen: Unmöglich! Da war es hilfreich, dass uns ein simpler Umstand das Mandat eines Veränderungsprojektes verschaffte: Durch unser rasches Wachstum gab es schlicht zu wenige Arbeitsplätze. Dies war der Tipping Point, an dem sich das Notwendige mit dem Sinnvollen verbinden ließ.

Wir machten uns auf den Weg zu einem Institut, in dem niemand mehr einen eigenen Schreibtisch hat.

Kultur = Routinen + Regeln

Es ist eine viel zitierte aber nicht minder wichtige Erkenntnis, dass die üblichen Organisationsmodelle in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft historisch zwei Vorbilder haben: Die römische Armee und die katholische Kirche. Sie erzeugen Stabilität, keine Innovation! Diese klassischen Organisationen bieten einen geregelten Rahmen, in dem sich die täglichen Routinen und Denkmuster jedes darin beschäftigten Menschen ausprägen. Wir alle sind von diesem Organisationsmodell geprägt, durch die Schule, die Ausbildung, das Praktikum, die Universität und unsere bisherigen Arbeitgeber.

Die Folge liegt auf der Hand: Wenn diese Menschen mit ihren gefestigten Routinen und Denkmustern in

ein neues Unternehmen ohne geregelten Rahmen geschickt werden, dann verhalten sie sich weiter nach ihren Routinen ... und werden nach einiger Zeit selbst Regeln aufstellen, die ihnen helfen, ihre alten Routinen zu begründen.

Dies ist es, was wir Unternehmenskultur nennen. Sie ist die Summe der Routinen der Mitarbeiter, plus dem Regelwerk, das die Richtigkeit der Routinen bestätigt. Auch wenn sie falsch sind! Dann erkennt man plötzlich sein Unternehmen nicht wieder. Exakt dies war passiert, als unser Institut aus der Jeder-spricht-mit-Jedem-Großfamilie heraus gewachsen war.

Routinen kann man nicht brechen; Regeln schon!

Ich selbst habe vor einiger Zeit das Gespräch mit denjenigen Menschen gesucht, deren Job es mit sich bringt, dass sie ihre Mitarbeiter oft die bisherigen Routinen vergessen lassen müssen, um sie durch neue Routinen zu ersetzen: Profi-Fußballtrainer! Bei fast jedem Trainerwechsel müssen die Spieler das bisherige Spielsystem der Mannschaft vergessen und ein neues eintrainieren: Mit neuen Positionen, neuen Laufwegen, neuen Kombinationen ... eben neuen Routinen.

Die interessanteste Aussage dazu habe ich von Thomas Tuchel (Borussia Dortmund) gehört. Er beschreibt wie er damals zu Mainz 05 kam und die Mannschaft besessen war von der Routine, den Ball zuerst an der Außenlinie entlang nach vorn zu spielen und dann nach innen zu flanken. Offensichtlich ist dies nicht sehr effektiv, jedenfalls wollte Tuchel diese Longline-Pässe abschaffen.

Ihm war klar, dass er überhaupt nichts erreichen würde, wenn er seinen Spielern das Longline-Spielen verbietet. Das wäre ebenso erfolglos, wie wenn ich meine Mitarbeiter aufgefordert hätte, mehr mitei-

inander zu reden. Kennen Sie diese Forderungen? Kamen Sie schon einmal aus Ihrem Mund?

Thomas Tuchel hat anders gehandelt. Ihm war klar, dass er Routinen nicht verbieten und nicht brechen kann. Wohl aber die Regeln! Was er getan hat? Er hat im Training die Ecken des Spielfelds abgeschnitten. Seine Spieler haben ein ganzes Jahr lang nicht auf einem Spielfeld von normaler Größe trainiert. Sondern das Feld hatte seine normale Breite nur an der Mittellinie. Von dort gingen die Seitenlinien direkt auf die Torpfosten zu. Jeder Spieler, der seiner alten Longline-Routine gefolgt wäre, hätte sofort ins Aus gespielt.

Das wollte niemand. Also begannen die Spieler nach einiger Zeit eine neue Routine auszubilden: Sie spielen jetzt Diagonalpässe. Genau das hatte Tuchel gewollt, aber nicht ein einziges Mal gesagt.

Hier können Sie die Original-Rede von Thomas Tuchel bei **2b AHEAD TV** ansehen:

<http://www.2bahead.com/nc/tv/rede/video/der-fussball-rulebreaker-wie-leistungssportler-das-vergessen-lernen/>

Was lernen wir von Thomas Tuchel?

Wer eine Veränderung der Unternehmenskultur anstrebt, muss eine Sache verändern auf die er keinen Zugriff hat: Die Routinen und Denkmuster der anderen Menschen. Niemand von uns kann die Denkmuster des Anderen verändern. Das kann derjenige nur selbst tun.

Aber wir können Menschen die Möglichkeit nehmen, ihren alten Routinen weiter zu folgen. Wenn wir konsequent und ohne Kompromisse jene Regeln brechen, die den Rahmen für die Routinen bilden. Bei Thomas Tuchel war das das Spielfeld. Bei 2b AHEAD was es das Büro.

Doch das ist nur die halbe Wahrheit. Denn wenn der geregelte Rahmen dann neu gesteckt ist, müssen sich neue Routinen ausbilden. Auch hier wird nicht derjenige erfolgreich sein, der versucht neue Routinen für andere vorzugeben. Sondern es wird der erfolgreich sein, der anderen Menschen die Möglichkeit lässt, sich selbst neue Routinen zu suchen.

Wenn Sie weiterlesen, werden Sie feststellen, an welcher Stelle wir dies missachtet hatten und welche Konsequenzen das hatte.

Wie funktioniert ein Co-Working-Space: 1. Project-Room, 2. Communication-Room, 3. Silent-Room

Die Folge dieser Überlegungen liegt auf der Hand: Was für Thomas Tuchel und seine Spieler die Regeln des Spielfelds sind, ist für die Dynamik, Kreativität und Agilität eines Unternehmen das Büro. Wer seine Mitarbeiter beweglicher sehen möchte, der muss ihnen die Möglichkeit nehmen, acht Stunden am gleichen Platz zu sitzen. Wer seine Mitarbeiter mit anderen Menschen kommunizieren sehen möchte, der muss ihnen die Möglichkeit nehmen, sich still an einem Schreibtisch zu verstecken.

Wer seine Mitarbeiter die alten Regeln von Büros vergessen lassen will, der muss alle Dinge verbannen, die visuell mit dem Büro assoziiert werden:

Deshalb hat bei uns niemand mehr seinen eigenen Schreibtisch. Mehr noch: Es gibt in unserem 2b AHEAD Institut keinen einzigen, erkennbaren Schreibtisch mehr. Deshalb gibt es bei uns keine ergonomischen Bürostühle, Monitore und Schreibtischlampen, bzw. nur noch in einem Raum, der nicht mehr als Büro erkennbar, sondern zu einer Bibliothek geworden ist. Deshalb gibt es bei uns keine einzige typisch kahle, weiße, sterile Bürowand mehr.

Stattdessen haben wir Themenräume eingerichtet: Bei uns gibt es die Kilimandscharo-Hütte, den Garten-Raum, das Kinderzimmer, den NewYork-Broadway und die Buddha-Bibliothek. Jeweils vollflächige Motivtapeten nehmen den ehemals Standard-Büroräumen ihren kalten Bürocharakter.



Single-Seat im Garten-Raum

Zudem ist jedem Raum eine klare Funktion zugeordnet: Unter den fünf Räumen gibt es zwei projektarbeitsräume, **Project-Rooms**. Hier sitzen Teams am Küchentisch oder in Kaffeehaus-Atmosphäre zusammen und arbeiten gemeinsam an einem Projekt. Wer allein unter vielen sitzen möchte, der nimmt den Sessel hinter dem Paravent und legt die Füße hoch. In diesen Projekträumen ist es normalerweise laut und unruhig. Wer in Ruhe telefonieren möchte, der soll in den **Communication-Room** gehen. Hier herrscht idealerweise jene Ruhe, die man zum Telefonieren braucht. Doch auch hier wird ein hochkon-

NEUPRODUKTENTWICKLUNG

RULEBREAKING

ARBEITSWELTEN 2020

INVESTITIONSANALYSEN

CONSULTING

LEADERSHIP FUTURE SAIL

TRENDS

MEDIENWELTEN 2020

STRATEGIEENTWICKLUNG

TECHNOLOGIEPROGNOSEN

GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

STRATEGY

MARKETINGSTRATEGIEN 2020

STUDIES

TRENDVORTRÄGE

TRENDSTUDIEN

INNOVATIONSMANAGEMENT

INNOVATION

MARKENTWICKLUNG

TRENDWORKSHOPS

BUSINESS WAR GAMING

ENTERPRISE 2020

KEYNOTES

MOBILE BUSINESS 2020 SOCIAL MEDIA 2020

KLUNDENBEDÜRFNISSE 2020

TRENDFORSCHUNG WORKSHOPS

BLAUE OZEANE

zentriertes Lesen einer Studie oder das Schreiben eines Textes nicht möglich sein. Dafür gibt es zwei **Silent-Rooms**, in denen das Sprechen und Telefonieren verboten ist. Der eine ist eingerichtet wie eine Bibliothek. Der andere bietet Freiraum und den Blick auf den Kilimandscharo.



Silent Room: Buddha Bibliothek

Jeder Mitarbeiter weiß, dass er angehalten ist, aller zwei Stunden seinen Sitzplatz und damit auch seinen Blickwinkel zu wechseln. Jeder verlässt seinen Platz frei von Materialien. „Reservierungen“ werden nicht akzeptiert. Auf unseren Küchentischen liegen weder Papierberge noch Locher-Friedhöfe. Sie sind leer und einladend für jeden Neuen am Tisch. Für Tacker und andere Utensilien gibt es nach dem Vorbild der Selbstbedienungs-Zucker-Bar bei Starbucks eine Material-Bar in jedem Projektraum.

... und nein: Es gibt keinen Kicker!

Keep it cheap, but keep it unexpected

Offen gestanden: Als die Idee geboren war, führten wir das erste Gespräch mit einer Innenarchitektin. Wir hatten sie eingeladen in unsere damaligen Standard-Büroräume in einem Standard-Bürohaus. In jenem Moment als sie zur Tür herein kam, schloß ihr Gesicht ein. Was wir auch sagten, wir konnten es

nicht wieder erwecken. Sie sprach davon, dass unser Plan in diesen Räumen sowieso nicht umsetzbar wäre, dass sie unbedingt Wände herausreißen müsse und als erstes die 3D-Dateien der Raummaße bräuchte, um darin Dinge zu planen. Wir haben uns nie wieder bei ihr gemeldet.

Wir hatten uns ein klares Sparziel gegeben: Die Umgestaltung der Räume durfte maximal 1000 Euro pro Raum kosten, inklusive Tapeten, Tische, Stühle, Flatscreen, Cappuccino-Vollautomat, Wandschmuck. Wir alle kennen das Prinzip: Wenn nicht viel zur Verfügung steht, dann neigt man zur Improvisation: Alte Schreibtische werden beklebt und mit Stoffbahnen umrahmt, so dass sie als bunte Arbeitsfläche, aber nicht als Schreibtisch erkennbar sind. Alte Regale werden mit Stoffbahnen „unsichtbar“ gemacht. Kostengünstige Hochtische, Kaffeetische, Paravents und Sessel zerstören das typische Bild eines Büros.

Die typische, in unsere Köpfe eingebrannte Assoziation des Wortes „Büro“ zu zerstören, ist auch nach dem Umbau unser Ziel. Wer zur Eingangstür hereinkommt, der stolpert als erstes über einen (wirklich häßlichen) giftgrünen Teppich und zwei weinrote Großvater-Pantoffeln. Ich habe es aufgegeben, die Versuche der Mitarbeiter zu zählen, sie zu entsorgen. Wütende Gespräche wurden zwischendurch über die Frage geführt, ob wir uns nicht schämen müssten, so etwas in unserem Büro liegen zu haben. Das gleiche galt für Fußbälle, Teddys, Champagnerflaschen, Kräuterbecher, Tomatenpflanzen und Plüsch-Schweine, die auf Tischen, Sofas und Fußböden herumliegen.



Project-Room mit Großvater-Pantoffeln im Hintergrund

NEUPRODUKTENTWICKLUNG

RULEBREAKING ARBEITSWELTEN 2020

INVESTITIONSANALYSEN CONSULTING

INNOVATIONSMARKETING LEADERSHIP FUTURE SAIL

IDEATION

TRENDSTUDIEN INNOVATIONSMANAGEMENT

ENTERPRISE 2020 KEYNOTES MOBILE BUSINESS 2020 SOCIAL MEDIA 2020

TRENDS

MEDIENWELTEN 2020

LEBENSWELTEN 2020

TECHNOLOGIEPROGNOSEN

KLUNDENBEDÜRFNISSE 2020

STRATEGIEENTWICKLUNG

GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

INNOVATION

TRENDFORSCHUNG WORKSHOPS

STRATEGY

MARKETINGSTRATEGIEN 2020

MARKENTWICKLUNG

BLAUE OZEANE

TRENDWORKSHOPS

STUDIES

TRENDVORTRÄGE

BUSINESS WAR GAMING

Vielleicht war das auch der Grund, warum während der Umbauphase alle Versuche gescheitert sind, einzelne Mitarbeiter zu motivieren, das Projekt aktiv mit eigenen Ideen voranzutreiben. Statt sie zu motivieren, hatten wir sie mit unserer Erwartung von Schnelligkeit und Konsequenz der Umsetzung demotiviert. Es gab einige Wochen, da setzte man im Kollegenkreis wohl sein Renommee aufs Spiel, wenn man aktiv an der Umgestaltung arbeitete. Am Ende stand der Geschäftsführer selbst am Wochenende bei IKEA und kaufte Gadgets, tapezierte Wände mit Aufklebern und behängte alte Schreibtische mit Stoffbahnen. Es war vielleicht der leichteste Weg.

Alle reden vom Silent Room, aber kaum einer will rein

Selbstverständlich war die Frage, wo die alten Papierberge von den alten Schreibtischen nun gelagert werden sollten, eine der zentralen Hürden für die meisten Mitarbeiter. Wir haben es in einem zweistufigen Verfahren gelöst. Zunächst hat jeder Mitarbeiter eine unbegrenzte Anzahl von Ablagefächern in Regalen belegen dürfen.

Nach 4 Monaten wurden dann jene Fächer entsorgt, die in den vergangenen 4 Monaten nicht angefasst worden waren. Dies geschah durch die Mitarbeiter selbst und erstaunlich problemlos. Inzwischen waren die kritischen 90 Tage vergangen und sowohl eine neue Selbstsicherheit als auch ein offener Blick auf das wirklich Nötige hatte Einzug gehalten.

Am prägendsten sind aber die Debatten um den Silent Room geführt worden. Die ersten Verteidigungs-Argumente, dass mit dem eigenen Schreibtisch auch die ungestörte, konzentrierte Arbeit verloren gehen würde, hatten uns Planer geblendet. Wir dachten anfangs, dass nun alle Mitarbeiter auf der Suche nach Konzentration und Ungestörtheit in die



Silent-Room: Kilimandscharo-Hütte

Silent Rooms streben würden, deren sechs Arbeitsplätze für 26 Mitarbeiter niemals reichen würden.

Aus diesem Grund haben wir eines unserer Vorhaben sehr schnell wieder fallen lassen. Um dem befürchteten Ansturm zu begegnen, wollten wir ursprünglich den Mitarbeitern eine neue Routine vorschreiben. Sie sollten sich für einen Platz im Silent Room in 2-Stunden-Slots vorab anmelden und an einer Tafel eintragen. Das macht natürlich niemand, wenn permanent Plätze frei sind.

Auch unsere Wunschroutine, dass jeder aller zwei Stunden seinen Platz wechselt, wird von den Mitarbeitern mehr oder weniger korrekt befolgt. Wie gesagt: Man kann Routinen nicht verordnen! Routinen ohne direkt erkennbaren Sinn, haben es am schwersten. Doch bei denen ist es auch am leichtesten, sie einfach wieder fallen zu lassen.

NEUPRODUKTENTWICKLUNG

RULEBREAKING

ARBEITSWELTEN 2020

INVESTITIONSANALYSEN

CONSULTING

MEDIENWELTEN 2020

TRENDS

STRATEGIEENTWICKLUNG

STRATEGY

STUDIES

INNOVATIONSMARKETING

LEADERSHIP FUTURE SAIL

LEBENSWELTEN 2020

GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

MARKETINGSTRATEGIEN 2020

TRENDVORTRÄGE

BUSINESS WAR GAMING

IDEATION

TECHNOLOGIEPROGNOSEN

MARKTENTWICKLUNG

TRENDWORKSHOPS

TRENDVORTRÄGE

ENTERPRISE 2020

KEYNOTES

MOBILE BUSINESS 2020 SOCIAL MEDIA 2020

KLUNDENBEDÜRFNISSE 2020

INNOVATION

TRENDFORSCHUNG WORKSHOPS

BLAUE OZEANE

TRENDWORKSHOPS



Communication-Room: Kinderzimmer

Warum uns Mitarbeiter verlassen haben

Wer Veränderungsprozesse anstößt, der muss sich darüber klar werden, dass sein eigenes Empfinden von Veränderung nicht das der Anderen ist. Viele meiner Kollegen unter den Strategieberatern und Innovations-Consultants lieben die Veränderung. Sie halten den Wandel für einen Wert an sich, weil der die Triebfeder für die Veränderung der Welt ist. „Der Weg ist das Ziel!“ sagen sie, ohne über den Start- und Ziel-Zustand nachzudenken. Sie treibt die souveräne Gewissheit, dass mit gesundem Menschenverstand jede Veränderung zu einer Verbesserung führen kann. Die Psychologie nennt sie die „Sensation Seeker“. Es sind etwa 20% der Menschheit, die genetisch bedingt nur glücklich sind, wenn sie ein hohes Erregungsniveaus erreichen. Ich selbst fühle natürlich auch so.

Doch 80% der Menschen, die wir in den Unternehmen mit den Veränderungsprozessen mitnehmen wollen, denken diametral entgegengesetzt. Sie halten nicht die Veränderung für das erstrebenswerte Ziel, sondern die Stabilität. Sie halten die Zahl der neuen Reize gering und fühlen sich in Routinen wohler als beim Abschied von Vertrautem. Eine Veränderung halten diese Menschen nicht per se für gut, sondern für ein notwendiges Übel, um vom stabilen Zustand A in den stabilen Zustand B zu kommen.

Es wird kaum möglich sein, diese Mehrheit der Menschen von Veränderungsprozessen zu begeistern. Denn wer einen stabilen Zustand als ideal betrachtet und dennoch in Veränderung gedrängt wird, der wird unterbewusst die Botschaft verstehen, dass er bislang etwas falsch gemacht hat. Für 80% der Menschen ist Veränderung eine harte Kritik an ihrem bisherigen Wirken. Dies macht sie entweder wütend oder unsicher. Beides konnten wir in unserem Veränderungsprozess im 2b AHEAD Institut gut beobachten.

Der Prozess führte unter anderem dazu, dass bisherige Abteilungsstrukturen nicht mehr haltbar waren und abgeschafft werden mussten. Entsprechende betriebsbedingte Anpassungen auch im Führungskräftekreis waren die Folge.

Und es gab es zwei Assistenten, die uns im Laufe des Prozesses verlassen haben. Auch das ist die Wahrheit von Veränderungsprojekten: Sie polarisieren und bringen bereits vorhandene Spannungen auf anderen Gebieten direkt an die Oberfläche. UND: Sie setzen Mitarbeiter unter Stress. Wer sich durch Veränderung besonders kritisiert fühlt, wird unsicherer. Wer unsicher ist, macht öfter Fehler. Auch Fehler, die nicht tolerierbar sind.

Im Rückblick kann ich mir unseren Veränderungsprozess nicht mehr ohne diese Kündigungen vorstellen. Hätte der Prozess nicht zu diesem Ergebnis geführt, wäre er nicht weitreichend genug gewesen.

Ich bin geneigt zu behaupten, dass Veränderungsprozesse zu Trennungen führen müssen. Diese Trennungen sind wichtig: Natürlich für das Unternehmen, das auf diese Weise die bisherigen Bremsen lösen kann. Auch für die betroffenen Mitarbeiter, die mit der Denkweise des Unternehmens nach dem Veränderungsprozess nicht glücklich geworden wären und mit großer Sicherheit einen anderen glücklicheren Job finden.

NEUPRODUKTENTWICKLUNG

RULEBREAKING

ARBEITSWELTEN 2020

INVESTITIONSANALYSEN

CONSULTING

TRENDS

STRATEGIEENTWICKLUNG

STRATEGY

STUDIES

INNOVATIONSMARKETING

LEADERSHIP FUTURE SAIL

MEDIENWELTEN 2020

LEBENSWELTEN 2020

GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

MARKETINGSTRATEGIEN 2020

TRENDAVORTRÄGE

IDEATION

INNOVATIONSMANAGEMENT

INNOVATION

MARKTENTWICKLUNG

TRENDAVORTRÄGE

BUSINESS WAR GAMING

ENTERPRISE 2020

KEYNOTES

MOBILE BUSINESS 2020 SOCIAL MEDIA 2020

KUNDENBEDÜRFNISSE 2020

TRENDFORSCHUNG WORKSHOPS

BLAUE OZEANE

TRENDAVORTRÄGE

Vor allem sind die Trennungen aber für die verbleibenden Mitarbeiter wichtig. Denen wird damit die Chance gegeben, bisherige Loyalitäts-Routinen zu verlassen und sich klar für oder gegen die Veränderung zu positionieren.



Project-Room: Kaffeehaus & New York Style

Gibt es ein Rezept gegen die Veränderungs-Angst? Ja: Lob!

Von Ihrem Führungsstrategie-Coach bekommen Sie die Antwort wie aus der Pistole geschossen: ‚Gegen Unsicherheit hilft Offenheit, Konsequenz und Klarheit in der Kommunikation!‘ Natürlich. So ist es. Auch wir haben die wichtigsten Aspekte des Veränderungsprozesses offen, klar und konsequent durchgezogen. Das versteht sich von selbst.

Es gibt aber eine weitere, nach meinem Empfinden oft unterschätzte Strategie, die wir mit großem Erfolg angewandt haben: Das Lob. Es mag für effizienzgetrimmte Managerohren albern klingen: Aber das rückblickend nahezu reibungslose Gelingen unseres Veränderungsprozesses haben wir einer simplen Pappschachtel zu verdanken. Unserer „Kudo-Box“.

Sie wurde parallel zum Start des Veränderungsprozesses eingeführt. Das Konzept ist simpel: Jeder Mitarbeiter kann Lob an andere Mitarbeiter verteilen: kleines Lob, großes Lob, dickes Lob, dünnes Lob ... wird spontan bei Gelegenheit auf Zettel geschrieben und in einer zentral sichtbaren Box deponiert. Auf diese Weise kommen pro Woche etwa 20-30 Lobe zusammen. Jeweils freitags wird die Box geleert und in einer Vollversammlung unter allen Mitarbeitern vorgelesen. Einer der Gelobten wird ausgelost und erhält ein kleines Präsent.

Es geht natürlich niemandem um das Präsent. Es geht darum, sich wertvoll zu fühlen und gewertschätzt zu werden. Vor allem in Zeiten, in denen einige unter uns den Veränderungsprozess als Kritik an ihrer bisherigen Arbeit empfinden. Dies haben alle Mitarbeiter auch ganz ohne Managementattention sofort verstanden. Die „Kudo-Box“ ist ein Selbstläufer, der in Eigenregie von den Mitarbeitern gepflegt wird.

Was ist das Ergebnis der Veränderung? Was sagen die „Veränderten“?

Ich habe einige unserer Mitarbeiter auf allen Ebenen gebeten, ungeschminkt ihr Zwischenfazit zu diesem Veränderungsprozess aufzuschreiben. Ich habe die Antworten nicht bearbeitet.

Wenn sie geschönt sind, dann nur durch die Schere im Kopf der Autoren:

Michael Carl, Director Studies & Analysis, Vollzeit, 50% außer Haus

Das Bürokonzept hat sich als Turbo für die Entwicklung einer kooperativeren und kommunikativeren Unternehmenskultur herausgestellt. Es unterstützt unser Tempo. Dies bekommen wir aktuell stark von neuen Mitarbeitern gespiegelt. Das Bürokonzept ermöglicht die Zusammenarbeit von sehr viel mehr Menschen auf geringerem Raum. Mit festen Arbeitsplätzen wären unsere Räume inzwischen objektiv zu klein, selbst für Käfighaltung. Das Wissen über die Tätigkeit von anderen ist enorm gewachsen. Das ist die Grundlage für eine bessere Zusammenarbeit als nächsten Schritt. Diese ergibt sich allerdings nicht automatisch, sondern muss herbeigeführt werden.

Die Anforderungen an die Mitarbeiter steigen: Selbstorganisation, Konzentrationsfähigkeit, Stressresilienz. Bei vielen ist die Arbeitsleistung gewachsen, nicht bei allen. Wir haben einen Bedarf bei der Planung übersehen: Das ungestörte Gespräch. Sei es ein Telefoninterview, als Personalgespräch, oder ähnliches. Hierfür nutzen wir aktuell einen Silent Room, stoßen aber immer wieder an Grenzen.

Robert Schnoekel, Manager New Business, Vollzeit inhouse

Ich stand dem neuen Bürokonzept von Beginn an positiv gegenüber, weil es aus meiner damaligen Sicht zwei Probleme lösen konnte. Zum einen hatten wir ein Platzproblem und damit ein Büroklima, das „normale“ Tätigkeiten (z. B. Telefonieren, ruhiges Arbeiten an Konzepten etc.) nicht mehr zuließ. Zum anderen haben sich durch das schnelle Wachstum von 2bA Abteilungen gebildet und es kam zu ersten Abgrenzungen. Das neue Bürokonzept war für mich die Lösung für diese beiden Probleme.

Es waren allerdings nicht alle Mitarbeiter von dem neuen Konzept überzeugt und die Mittagspause war

immer wieder Ort für kontroverse Diskussionen über Sinn und Unsinn der Idee. Die Hauptargumente der Gegner waren vor allem die Unordnung, die ein tägliches „Wegräumen“ des eigenen Arbeitsplatzes mit sich bringen würde, sowie die Verteilung des Teams in allen Büroräumen und eine daraus resultierende schlechtere Zusammenarbeit.

Aus meiner Sicht ist das neue Konzept besser als ein „normales“ Büro, allerdings hat auch das neue Konzept einige Schwächen. Positiv hervorzuheben, sind die Punkte, dass die Aufteilung der Räume nach Tätigkeiten aus meiner Sicht tatsächlich die Produktivität erhöht und der Wissenstransfer aus der einen in die andere Abteilung besser funktioniert.

Die Schwächen liegen meiner Meinung nach vor allem in der Ausstattung. Das Büro ist weiterhin zu klein für die Menge der inzwischen beschäftigten Mitarbeiter. Die Möbel entsprechen eher nicht dem Anspruch an ein modernes Büro. Es fehlen insbesondere individuelle Einstellungsmöglichkeiten der Tische an die eigene Körpergröße.

Aus meiner Sicht ist das Learning für andere Unternehmen, dass ein neues Bürokonzept individuell auf das eigene Unternehmen angepasst werden muss. Schon bei der Entwicklung des Konzepts ist es wichtig, eine Idee bzw. ein Ziel zu haben, was man mit dem neuen Konzept erreichen will. Wer nur einem Trend hinterherläuft und ein Bürokonzept zum Selbstzweck entwickelt, stellt vielleicht kurz darauf fest, dass dadurch interne Prozesse entstehen, die niemand wollte.

Maximilian Feifel, Consultant, Vollzeit, meist außer Haus bei Kunden

Also ich zum ersten Mal davon hörte, war ich gespannt und habe mich auf die Veränderung gefreut. Einige meiner Kollegen teilten diese Freude, andere nicht. Bei dem eher größeren Teil hat die Skepsis

überwogen. Nach einer anfänglichen Eingewöhnungsphase, die für manche Mitarbeiter tatsächlich etwas gedauert hat, hat sich die Atmosphäre meiner Einschätzung nach aufgelockert. Die Räumlichkeiten wirken ungezwungener und kreativer – sie laden zum Schaffen ein.

Grundsätzlich komme ich heute lieber ins Büro als vorher. Zwar erlebe ich in meinem Arbeiten kreative Anreize durch die neue Gestaltung, teilweise fällt konzentriertes Arbeiten aber aufgrund der Umtriebigkeit im Büro schwer – die Silent Rooms werden mitunter von Einzelpersonen zu lange besetzt. Dem Arbeiten wird in gewisser Weise das Förmliche ein Stück weit genommen, was es zu einem organischeren Bestandteil des Alltags werden lässt. Somit kann von einem positiven Effekt für die Work-Life-Balance gesprochen werden.

Als negativ lässt sich aus meiner subjektiven Sicht die Tendenz zum Überladenen hinsichtlich der dekorativen Ausgestaltung nennen. Außerdem tendieren einige Mitarbeiter weiterhin dazu, ihre „Stammplätze“ zu haben und nicht zu verlassen – was dem überwiegend positiven Eindruck jedoch keinen Abbruch tut.

Was andere Firmen daraus lernen können? Ähnliche Konzepte lohnen sich, wenn es um kreatives Arbeiten geht. Wenn das Konzept konsequent und kompromisslos umgesetzt wird, adaptieren es die Mitarbeiter auch in wenigen Wochen. Löst euch von klassischen Denkmustern in Sachen Bürogestaltung und nutzt sie als Ausdruck von Unternehmenskultur!

Johanna Katrynski, Projektmanagerin Zukunftskongress, damals Teilzeit, heute Vollzeit, inhouse

Also ich zum ersten Mal davon hörte, habe ich mich darüber gefreut, dass wir was Neues ausprobieren. Hatte aber auch gleich ganz viele Fragen – wo sollen die Sachen hin und dachte, dass es ja nicht unbe-

dingt mehr Platz für alle gibt. Die Meinungen der Kollegen waren dagegen gespalten. Alle waren gespannt, aber insgesamt gab es nur wenige, die komplett dagegen waren.

Durch den Prozess hat sich die Firma verändert. Ich fühle mich willkommener, weil ich weiß, dass ich niemandem den Platz wegnehme. Ich arbeite mit unterschiedlichen Menschen zusammen und man bekommt irgendwie viel mehr mit als wenn man nur mit seinem Team zusammensitzt. Die Trennung der Räume nach Aufgaben ist sinnvoll aber z.B. der Communication-Room wird meistens nur von einem Team benutzt und nicht als Telefonier-Raum. Kleinere und mehr Communication-Rooms wären sinnvoll, weil die Silent Rooms auch oft für diese Zwecke missbraucht werden.

Andere Firmen können sicherlich aus unserer Erfahrung lernen, dass es gerade für Part-time worker extrem bereichernd ist. Ich bin mir nicht sicher, ob es die Arbeitseffizienz wirklich erhöht, weil man außerhalb der Silent Rooms manchmal nicht so gut arbeiten kann und es doch länger dauert sich mit allen seinen Sachen an einen neuen Platz einzurichten (Laptop + Maus + Headset + Glas + Wasser ...)

Duc Chu, Praktikant, Vollzeit inhouse, neu hinzugekommen nach der Veränderung

Als ich das erste Mal von Bürostrukturen der Zukunft gehört habe, habe ich sofort an flexible Arbeitsplätze gedacht, wo keinem Mitarbeiter ein fester Arbeitsplatz zugordnet wird, sondern die Belegung der Büros nach Auftragslage im Unternehmen variiert.

Ich sitze nicht 8 Stunden am Tag auf dem gleichen Stuhl am gleichen Schreibtisch und komme so mit Kollegen aus anderen Bereichen des Unternehmens in Kontakt, was wiederum den Zusammenhalt der Mitarbeiter fördert.

Ich kann mir meinen Arbeitsplatz aussuchen, sofern dieser nicht von einem anderen Mitarbeiter besetzt ist, so wird mir ein Freiraum an Arbeitsorganisation gelassen. Bisher konnte ich keine Nachteile des flexiblen Bürokonzepts feststellen.

Thomas Kastell, Assistent der Geschäftsführung, Vollzeit inhouse, neu hinzugekommen nach der Veränderung

Zu allererst sehe ich das arbeitsplatzlose Konzept sehr positiv. In der Tat sorgt es für einen Abbau der Abteilungsgrenzen und für eine abteilungsübergreifende Kommunikation, die den Teamcharakter und den zwischenmenschlichen Austausch stärken. Dies bezüglich sind auch die Funktionsteilung der Räume als gelungen hervorzuheben, auch wenn einige Räume für kommunikationsreiche Mitarbeiter kaum oder nicht nutzbar sind.

Weiterhin verbesserungswürdig erachte ich die Nutzung von modernen IT- und Kommunikationstechnologien mit dem Ziel der Umsetzung nicht nur des digitalen sondern auch des virtuellen Büros. Die papierabhängigen Prozessstrukturen in den Finance- und Sales-Bereichen besitzen vor diesem Hintergrund klares Innovationspotential.



Silent Room: Kilimandscharo Hütte (missbraucht als Projektraum)



Communication-Room

Welche Learnings können wir für Ihre Arbeitswelten mitgeben?

Bevor ich es vergesse: Der objektive Mangel an verfügbaren Arbeitsplätzen war mit Einführung des Co-Working-Space schlagartig verschwunden. Dies ist die gute Nachricht für die effizienzgesteuerten Innovatoren: In einem Büro ohne feste Arbeitsplätze können wesentlich mehr Menschen arbeiten. Schneller arbeiten! Besser arbeiten! Mit mehr Freude arbeiten!

Aber die Anzahl der Arbeitsplätze ist nur der vorgegebene Grund, warum ich inzwischen jedem Unternehmen die Abschaffung der persönlichen Schreibtische empfehlen würde. Ungleich wertvoller ist es, einst als behäbig wahrgenommenen Mitarbeiter im dynamischen Gespräch mit anderen zu sehen und mitzerleben, wie agil sich Teams finden, selbst organisieren und gegenseitig helfen. Aus „Angestellten“ sind durch die Veränderung des Umfelds „Selbstdenker“ geworden. Vor allem die Geschwindigkeit des Denkens und der Arbeit steigt; selbst unsere mega-agilen Außer-Haus-Consultants kommen sich nicht mehr fremd vor im Institut.

Falls Sie sich für das Co-Working-Konzept interessieren und selbst die Umgestaltung ihrer Bürowelt planen, besuchen Sie uns gern und lassen sich inspirieren.

NEUPRODUKTENTWICKLUNG

RULEBREAKING

ARBEITSWELTEN 2020

INVESTITIONSANALYSEN

CONSULTING

LEADERSHIP FUTURE SAIL

TRENDS

MEDIENWELTEN 2020

STRATEGIEENTWICKLUNG

LEBENSWELTEN 2020

GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

STRATEGY

MARKETINGSTRATEGIEN 2020

STUDIES

IDEATION

INNOVATIONSMANAGEMENT

INNOVATION

MARKENTWICKLUNG

TRENDVORTRÄGE

TRENDSTUDIEN

MOBILE BUSINESS 2020 SOCIAL MEDIA 2020

KLUNDENBEDÜRFNISSE 2020

TRENDFORSCHUNG WORKSHOPS

BLAUE OZEANE

TRENDWORKSHOPS

BUSINESS WAR GAMING

ENTERPRISE 2020

KEYNOTES

Welche Learnings können wir für Ihre Veränderungsprozesse mitgeben:

Auch wenn die Umgestaltung der Bürowelt für Sie kein Thema ist, lohnt es sich einige Learnings aus unserem aktuellen Veränderungsprozess zu ziehen:

Die zentrale Frage dabei ist, wie es Führungskräfte schaffen, Ihre Mitarbeiter die alten Routinen vergessen zu lassen und offen nach neuen Routinen zu suchen. „Learn to unlearn“ ist eines der wichtigsten Elemente in unseren Führungskräfte-Weiterbildungskursen zum „2b AHEAD Innovationsmanager“ und trainiert exakt diese Fähigkeit.

Paul Watzlawick sagte dazu einst: **„Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“**

Das Problem ist nicht der Nagel. Das Problem ist der Glaube der Mitarbeiter an den Hammer.

Die Strategie ist die gezielte Veränderung des Umfeldes. Sie lässt sich in zwei Sätzen zusammenfassen:

„Nimm mir die Möglichkeit meinen alten Routinen weiter zu folgen. Aber lass mir die Möglichkeit meine neuen Routinen selbst zu suchen!“

Brechen Sie als erstes die Assoziationen, die Ihre Mitarbeiter mit einem bestimmten Begriff, Objekt oder Ort haben. Seien Sie konsequent und vermeiden Sie jeden Kompromiss. Zwingen Sie Ihre Mitarbeiter durch Regelveränderungen von einem Tag auf den anderen in eine neue Situation, in der die alten Routinen nicht mehr möglich sind. Halten Sie etwa 60-90 Tage durch, danach haben sich neue Routinen verankert.

Die effektivste Strategie gegen Unsicherheit ist: Lob!

