

Anders Arbeiten

Machen ist wie wollen, nur krasser

von

Wolfgang Hünnekens

Houston ...! Max hat schon wieder ein Problem oder ein Prolog



Als ich mir die ersten Gedanken zu diesem Buch gemacht habe, konnte niemand auch nur ansatzweise ahnen, dass wir beim Erscheinen dieses Ratgebers in einer anderen Zeit, einer anderen Welt leben würden. Kaum jemand hätte je geglaubt, dass ein kleiner Virus die Wirtschaft lahmlegen und die Menschen in ihren Wohnungen halten könnte. Und doch hat es das Coronavirus geschafft, unsere Lebensumstände und die Welt, in der wir arbeiten, deutlich zu verändern und den Blick für die vielen digitalen Möglichkeiten, die sich uns eröffnen, geschärft. Sehr viel schneller als viele Unternehmen es geahnt hatten, sind sie nun tatsächlich mit der Herausforderung des AN-DERS ARBEITENS konfrontiert worden.

So war Homeoffice Corona-bedingt die Regel und nicht mehr die Ausnahme – denn mehr als die Hälfte aller Unternehmen haben das umgesetzt. Viele Unternehmer*innen hat es dabei kalt erwischt. Sie waren nicht vorbereitet, sie hatten keinen Plan und sie waren von der spontan entstandenen Situation überfordert. Einige erkannten allerdings die Zeichen der Zeit und von diesen möchte ich hier berichten. Es ist kein Märchen, aber ... es war einmal in einer anderen Zeit ...

Dienstagmorgen vor gut einem Jahr, kurz nach fünf. Ich sitze mit einem Kaffee – groß, schwarz, stark – an meinem Schreibtisch und checke erste Mails und Nachrichten in Microsoft Teams. Plötzlich führt das iPhone im Lautlos-Modus unter wildem Brummen einen verwegenen Tanz auf der Tischplatte auf und blinkt mich dabei auffordernd an. Auf dem Display erscheint das Gesicht eines guten Freundes –

nennen wir ihn Max. Seinen richtigen Namen möchte er hier wahrscheinlich nicht lesen, denn er ist nicht ganz so extrovertiert. Max ist im Vorstand bei ..., aber das Unternehmen tut hier auch nichts zur Sache, Sie wissen schon. Max also. Na gut, denke ich, es ist ein offenes Geheimnis, dass ich das Arbeiten zu früher Stunde liebe. Aber Max, so früh, jetzt?

Das iPhone brummt weiter, mittlerweile deutlich energischer wie ich finde, also beschließe ich, dran zu gehen. „Morgen Max, willst du jetzt etwa auch den frühen Wurm fangen oder bist du aus dem Bett geflüchtet und hast jetzt Langeweile?“ „Houston, wir haben ein Problem.“ – Max liebt es, zuweilen in Filmzitate zu sprechen. Die ganze Nacht lang habe er wach gelegen. Aha, das ist also der Grund für den zeitigen Anruf. Gewälzt habe er sich, nachgedacht, und weiter gewälzt. „Wolfgang, so kann das nicht weitergehen, du hast recht, du musst mir helfen, am besten gleich oder besser sofort“, platzt es aus Max heraus. Auf die Frage, worum es denn gehe, erläuterte er seinen Alldruck. Digitalisierung, Wandel, Transformation, Kundenzentrierung. Er habe einfach den Eindruck mit seinem Unternehmen den Anschluss zu verpassen. „So kann es einfach nicht weitergehen“, wiederholt Max und klingt ziemlich verzweifelt. „Recht hast du“, sage ich, „ihr müsst ANDERS ARBEITEN!“

Max hat es zwischenzeitlich geschafft und wie auch Sie ANDERS ARBEITEN können, das möchte ich Ihnen mit diesem Buch zeigen.

Ach so, eine Sache habe ich noch. Sie werden bemerken, dass dieses Buch konsequent gegendert wurde. Auch das bedeutet ANDERS ARBEITEN. Denn bei der Arbeit zu diesem Buch habe ich festgestellt, dass sich ein gesellschaftlicher Wandel gerade auch in unserer Sprache abbildet. Für viele, zumal jüngere, Menschen ist selbst genderneutrales Sprechen – nicht nur schreiben - nichts Außergewöhnliches mehr. Dennoch scheint in dieser Debatte noch kein einheitliches Vorgehen gefunden zu sein, denn die verschiedenen

Interessenslager argumentieren aus den unterschiedlichen Bereichen und vor diversen Hintergründen, mit ihren eigenen, individuellen Motiven. Gendersensible Sprache ist wichtig und Neuland für uns alle. Wenn Sie also etwas finden, was sich optimieren ließe, dann sagen Sie im Rahmen einer gelebten Fehlerkultur doch freundlicherweise einfach Bescheid. Vielen Dank.

Und nun, viel Vergnügen beim ANDERS ARBEITEN.

Veränderung

wird nie

wieder so langsam

sein wie heute.



Einleitung: Die Zeitenwende oder was verändert sich in der Arbeitswelt?



Arbeit ist das halbe Leben“, weiß der Volksmund. Doch das ist nur die halbe Wahrheit, denn bei den meisten bestimmt sie unseren Alltag – das ist bei Ihnen doch sicher genauso wie bei meinem Freund Max? Das ist so neu nicht, und doch ändert sich im Moment vieles, wenn nicht alles – nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie. Allerdings hat sich die Art des Arbeitens in den letzten 200 Jahren schon oft geändert. Es gibt etwa eine lineare Entwicklung vom Federhalter bis zum PC. Im Prinzip waren es jedoch immer Hilfsmittel, lediglich dazu gedacht, eine ähnliche Form der Arbeit einfacher zu machen. Nicht zuletzt deshalb spiegelte der „PC-Desktop“ auch den Schreibtisch wider. Doch heute geht es nicht mehr darum, Althergebrachtes zu optimieren, sondern darum, ANDERS zu arbeiten. Klingt zunächst komisch, ist aber so. Der Grund dafür: Wir leben in einer Ära der Vernetzung – und damit ist nicht das PC-Netzwerk am Arbeitsplatz gemeint. Nein, es ist das digitale Netzwerk gemeint, das immer mehr Menschen sogar weltweit ermöglicht, gemeinsam an Ideen und Neuerungen zu arbeiten. Und das nimmt immer mehr Fahrt auf. Mit anderen Worten: Veränderungen werden nie wieder so langsam sein wie heute. Ein Umstand übrigens, der in vielen Unternehmen noch nicht wirklich angekommen zu sein scheint. Aus meiner Sicht als Berater, nicht nur von Max, natürlich Gott sei Dank, denn wenn alle schon alles über das ANDERS ARBEITEN wüssten, müsste ich dieses Buch nicht schreiben.

Also, los geht's mit einer Frage. Einer wichtigen Frage, die sich alle Unternehmen stellen sollten: Erreichen wir unsere Ziele, die unserer Kund*innen, unserer Mitarbeitenden?

Nein? Dann wird es auch bei Ihnen höchste Zeit, anders zu arbeiten.

So, bitte bekommen Sie nun keinen Schrecken, es ist eigentlich gar nicht so schlimm – wenn man weiß, wie es geht. Es geht dabei nicht um „sollte man mal“, „könnte man mal“, sondern es geht darum, loszulegen, einfach mal zu machen! Und genau das möchte ich Ihnen ja zeigen.

ANDERS ARBEITEN ist ein erfolgversprechendes Konzept, das ich Ihnen auf den folgenden Seiten vorstellen möchte. Bei ANDERS ARBEITEN ist der Name Programm, handelt es sich dabei doch um die einzige deutschsprachige Methode für eine moderne Umstrukturierung der Arbeitswelt. Anhand von Beispielen, aussagekräftigen Graphiken und nicht zuletzt durchdachten Checklisten werde ich Ihnen oder vielmehr stellvertretend meinem Freund Max zeigen, wie auch Sie ANDERS ARBEITEN können.

Das Gute ist: Viele Unternehmer*innen sind sich bereits bewusst, dass sie heutzutage eine andere Art von Arbeit benötigen als in der Vergangenheit. Dies gilt vor allem für die Dienstleistungsbranche. Wir fragen uns also: Wie ist bislang der mehr oder weniger erfolgreiche Weg, etwas zu ändern? Richtig, wir wenden uns gern an Unternehmensberatungen, die konkrete Konzepte für eine mögliche Verbesserung der Arbeit nicht selten aus der sprichwörtlichen Schublade zaubern. Und was bekommen Sie todsicher dafür? Richtig, eine horrende Rechnung. Am Ende des Tages wissen Sie dann leider oftmals immer noch nicht, was Sie denn nun wirklich anders machen müssen. Ich habe da einen besseren Vorschlag, eine Idee, mehr noch: einen Ratgeber.

Wie so oft geht es nicht darum, das Rad neu zu erfinden, denn ohne Frage gibt es schon das eine oder andere spannende Konzept für eine Erneuerung der Arbeitsmethodik. Einige stammen von John P. Kotter, der sich viel mit der Organisation von Unternehmen beschäftigt hat.

~~Sollte~~

~~Würde~~

~~Könnte~~



MACHEN



Der Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School schreibt von der Kraft der zwei Systeme und darüber, dass es für viele Unternehmen und ihr Management gerade in unseren turbulenten Zeiten schwierig ist, wettbewerbsfähig zu bleiben. Das beschreibt er gut nachvollziehbar mit seiner Fabel „Das Pinguin-Prinzip“. Eine Population von Pinguinen lebt friedlich auf einer großen Eisscholle vor sich hin. Wahrscheinlich wegen der Erderwärmung schmilzt die eisige Heimat bedrohlich. Es ist also höchste Eisenbahn, den Wohnraum zu wechseln. Und das ist für Pinguine echt blöd. Sie müssen von Scholle A nach B und stellen dabei fest: Es gibt ein Problem. Die Wege funktionieren nicht mehr so, wie sie es gewohnt waren. Deshalb müssen schnell Lösungen her. Merken Sie was? Jetzt müsste der Leitpinguin zum Hörer greifen und die Unternehmensberatung seines Vertrauens anrufen. Macht er aber nicht, denn er ist ja ein Pinguin. Allerdings erklärt das Pinguin-Prinzip, was derzeit in der deutschen Wirtschaft vor sich geht. Die Menschen in den Unternehmen sind die Pinguine auf der schmelzenden Scholle. Ein Pinguin ist in der Regel der Vorreiter, wahrscheinlich weil er am Rand steht und nasse Füße bekommt. Er findet also einen Weg, wird indessen von den „Bewahrenden“ angegriffen, die das Problem nicht sehen oder nicht sehen wollen. Sie kennen das sicher: „Ham wa’ immer schon gemacht“, „Ham wa’ noch nie gemacht“, „Könn’t ja jeder kommen“. Die Erfahrung lehrt: Es gibt immer eine*n oder mehrere, die „Nein“ sagen.

Unsere Pinguine auf der Eisscholle sind nun wie ein großes Unternehmen in Deutschland. Alle sehen gleich aus, tragen Anzüge, um den Anstand und das Gefühl zu wahren, ein bisschen was Besonderes zu sein.

So, jetzt mal weg von den Pinguinen. Beim Thema ANDERS ARBEITEN gehen wir nämlich realer an die Sache heran, denn die Menschen stehen im Mittelpunkt. Sie sind weder uniformiert noch gleich im Denken und Fühlen. Wir müssen ganz individuelle Rücksicht auf sie nehmen, allesamt da „abholen,

wo sie sind“ und nicht da, wo wir sie gern hätten. Ich zeige Ihnen Wege, warum und wie wir ANDERS ARBEITEN müssen.

Noch einmal: Es geht um Veränderungen. Das Ziel von ANDERS ARBEITEN ist es Unternehmen aufzuzeigen, wie sie neben der aktuellen sogenannten Silo-Struktur auch eine Netzwerk-Struktur sinnvoll einbinden. Hm, werden Sie sagen. Silo, ich bin doch kein Landwirt oder Getreidelagerist, was habe ich mit einem Silo zu schaffen? Mit Silos sind Abteilungen, Profit-Center und Unternehmenssparten gemeint, die friedlich nebeneinanderher werkeln und nur selten den Kontakt pflegen, sich austauschen oder gar synchronisieren. In einer Bank etwa das „Privat-“ und das „Firmenkundengeschäft“. Beim Silo in der Landwirtschaft ist die Trennung hervorragend, in einem Unternehmen weniger. Sie ahnen sicher, was nun kommt: Diese Grenzen sollen überwunden sowie die Geschäftsbereiche vernetzt werden. Richtig, das ist ein wichtiger Ansatz beim ANDERS ARBEITEN.

Doch damit nicht genug. Es geht nicht nur darum, die einzelnen Geschäftsbereiche, die eigenen Mitarbeitenden zu vernetzen, sondern auch den*die Kund*in in dieses neue Netzwerk mitzunehmen. Unternehmen sollten deshalb nicht einfach nur kundenorientiert für Ihre Kund*innen arbeiten, sondern die Kund*innen in den Herstellungs-, Verkaufs- oder besser gleich in den Mehrwertprozess einbeziehen, sprich: den Mehrwert, den Erfolg gemeinsam mit dem*der Kund*in erzielen. Es geht also um Kundenzentrierung – nicht nur Kundenorientierung; aber dazu komme ich später noch einmal. Alles dreht sich um den Menschen bzw. dreht sich der Mensch im Idealfall mit. Der Mensch, in diesem Fall als Kund*in, ist so Bestandteil des Wertschöpfungsprozesses. Gelingt es hier, anders zu arbeiten, führt dies zu einem Zuwachs an Produktivität, Kreativität und nicht zuletzt zur Steigerung der Zufriedenheit sowohl der Kund*innen und aller Mitarbeitenden.

Die Frage aller Fragen ist nun: Wie kommt mein Unternehmen von der einen Struktur zur anderen? Ein radikaler Wechsel wird in der Regel nicht funktionieren. Step-by-step heißt die Devise. In einem ersten Schritt werden sich etwa die Kommunikations-, Marketing- oder die Strategieabteilung sich verändern und erst danach weitere Unternehmenssparten. Oder einzelne Projekte, wie die sogenannten „Gigs“ (dazu kommen wir später), werden herausgenommen und auf eine neue – ANDERE – Art bearbeitet. Dies lässt sich in Teamarbeit und so in Form einer Netzwerkstruktur umsetzen.

Kotter schreibt in diesem Zusammenhang von einer Ambidextrie, einer „Beidhändigkeit“. Genauso wie manche Menschen mit der rechten ebenso gut arbeiten können wie mit der linken Hand – zugegeben, viele sind es nicht –, können Unternehmen parallel zum Tagesgeschäft mit dem ANDERS ARBEITEN beginnen. Mit anderen Worten, zunächst bleibt in einem Bereich die klassische Struktur (Silos) bestehen, während in einem anderen Bereich bereits alternativ oder ergänzend in Netzwerken gearbeitet werden kann. Dort wird mit fast gleichberechtigten Kolleg*innen – also mit flacher Hierarchie – etwa in Projekten und Teams gearbeitet. Natürlich gibt es immer noch eine*n Entscheider*in an der Spitze der „Nahrungskette“ und deshalb wird das Ergebnis der Teams dann zur Abstimmung dem Vorstand für eine abschließende Entscheidung vorgelegt.

ANDERS ARBEITEN ist aber kein Ansatz, der alles auf den Kopf stellen soll. Das Konzept zeigt die Wege zu einem schnelleren und effektiveren Arbeiten zum Wohle der beteiligten Unternehmen und der Menschen, die in und mit dem Unternehmen arbeiten, auf. Es wird deutlich, wie wichtig neue Strukturen in unserem digitalen Zeitalter sind.

Mit ANDERS ARBEITEN werden Sie sich außerdem von der Kundenorientierung hin zur Kundenzentriertheit entwickeln, denn wie bereits gesagt: Im Mittelpunkt von ANDERS ARBEI-

TEN steht der Mensch – sowohl als Mitarbeitende*r als auch als Lieferant*in oder Gesellschafter*in, aber eben auch als Kund*in. Begleiten Sie doch jetzt einfach auf den folgenden Seiten uns, meinen Freund Max und mich, auf dem Weg zum ANDERS ARBEITEN.



Kleiner Tipp: Wenn Sie, wie unser Freund Max, vorab schon mal wissen wollen, wie es um Ihren digitalen Reifegrad bestellt ist, dann nehmen Sie sich doch 10 Minuten Zeit und machen ganz einfach und unverbindlich mal diesen kleinen Check. Viel Vergnügen.



**DIE GEFÄHRLICHSTE
AUSSAGE BEI DER ARBEIT:**

Das haben wir
immer so
gemacht!

