



Warum hängt ein Boxsack in der Kaffeelounge?

In einer kleinen Kaffeelounge im zweiten Stock der Arbeitsräume der Unternehmensberatung Detecon International hängt ein Boxsack, in einer anderen findet man die komplette Einrichtung einer urigen Tiroler Kneipe vor. Für Besucher kann dies ein erstes Indiz dafür sein, dass Arbeiten hier etwas anders gedacht wird. Die Arbeitswelten sind kreativ gestaltet, die Mitarbeiter wählen eigenverantwortlich ihren Arbeitsort. „Smart Working“ nennt man das bei Detecon – eine clevere Arbeitsphilosophie, die alle Beteiligten in eine neue Ära katapultiert hat: Mobiler Lebensstil ergänzt sich mit stetig wechselnden Anforderungen aus unterschiedlichen Projekten bei unterschiedlichen Kunden.



Neuere Anforderungen erfordern einen Wandel der Arbeitswelten. Verbunden mit den technischen Neuerungen könnte die Zeit nun reif sein für eine andere Art des Arbeitens.

Bessere Arbeitsqualität – geringere Kosten

Smart Working ist ein holistisches Konzept, das eine Vision für Unternehmenskultur, Führung, IT, Organisation und Arbeitsumgebungen beinhaltet. Es integriert mobiles Arbeiten in die Unternehmenskultur und sucht innovative Lösungen, um die Organisation agiler und die Arbeit flexibler zu gestalten.

Smart Working verspricht viele Vorteile für Mitarbeiter und Unternehmen. Mit modernen Technologien lassen sich Arbeitszeiten und -stile flexibel gestalten, Mitarbeiter können selbstbestimmt ihren Tagesablauf einteilen. Mobiles Arbeiten kann als erster Schritt in Richtung Work-Life-Balance gesehen werden – und damit den wachsenden Zahlen der überstrapazierten und Burnout gefährdeten Menschen entgegenwirken. Diese Vorteile betreffen nicht nur die Mitarbeiter, vielmehr profitiert auch das Unternehmen von der höheren Produktivität der Mitarbeiter. Ferner werden Büroflächen deutlich reduziert und Reisekosten eingespart.

Doch wie realisiert man Smart Working im Unternehmen? Und wie führt man ein Team, das nicht mehr im Büro präsent ist?

Smart Working bei Detecon

Detecon hat mit Smart Working ein Konzept umgesetzt, das die Anforderungen an eine moderne Arbeitswelt ganzheitlich implementiert. Denn auch hier gilt: Bevor man mit einem Beratungsprodukt an Kunden herantritt, sollte man es selbst beherrschen. Das umgesetzte Prinzip stützt sich auf die drei Säulen People, Places, Tools.

Alle drei Aspekte sind von elementarer Bedeutung, da sie nur im Einklang und in der Interaktion miteinander funktionieren.

„Places“ steht für die Auflösung der territorialen Arbeitsflächen, beispielsweise Zellenbüros. Die Architektur des Gebäudes und die Aufteilung der zur Verfügung stehenden Fläche ist ein zentraler Aspekt: Die Mitarbeiter benötigen verschiedene Arbeitsumgebungen, die ihre Arbeitsstile geeignet unterstützen. Die Räumlichkeiten müssen daher je nach Arbeitsstil unterschiedlichen Anforderungen genügen. Jeder Mitarbeiter muss die Möglichkeit haben, konzentriert an einem Schreibtisch zu arbeiten. Gleichzeitig muss es ebenfalls Umgebungen geben, die Teamwork oder virtuelle Meetings unterstützen. Auch Räume, die den informellen Austausch fördern – zum Beispiel die Box-

sack-Kaffeeküche – sind daher Teil des Konzepts. Alle Bereiche unterstützen unterschiedliche Arbeitsstile und bieten jedem Mitarbeiter die optimale Arbeitsumgebung für die jeweils anstehende Tätigkeit. Diese Art der Raumgestaltung sorgt außerdem für Flächeneffizienz – und somit für deutliche Kosteneinsparungen. Dies ist zwar von großer Bedeutung, jedoch muss ein Teil der Einsparungen in ein inspirierendes Umfeld investiert werden, um Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern.

„People“, der Mensch, ist ein weiterer zentraler Bestandteil von Smart Working: Es gibt für die Mitarbeiter in dieser Welt viel zu gewinnen, aber zu aller erst auch viel zu lernen: Welches Raummodul passt zu welchem Arbeitsstil, wie arbeite ich mit Kollegen in einem Projektteam, die ich selten persönlich sehe, und wie balanciere ich das Geben und Nehmen aus, wie behalte ich eine Work-Life-Balance unter den Rahmenbedingungen des mobilen Arbeitens?

Wenn Arbeitsort und Arbeitszeit flexibel sind, dann kann der Rahmen der Arbeit nicht mehr durch formale Regelungen vorgegeben werden. Vielmehr muss eine neue Führungskultur einen Ausgleich fördern.

Welche Verantwortlichkeiten beim Führen von virtuellen Teams wahrgenommen werden müssen, unterscheidet sich durchaus im Hinblick auf Führungsaufgaben und angewandten Führungsinstrumente. Neue Herausforderungen wie sinkende Möglichkeiten der Kontrolle von Mitarbeitern und damit eine steigende Bedeutung von Vertrauen in die Arbeit der Mitarbeiter werden auf Führungskräfte zukommen und erfordern ein verändertes Rollenverständnis und Klarheit in Verantwortlichkeiten.

Um diese Prinzipien realisieren zu können, ist die Bereitstellung von entsprechender Infrastruktur und Technik – den „Tools“ – von elementarer Bedeutung. Mobiles Arbeiten bedeutet eine flexible Wahl des Arbeitsplatzes, der beispielsweise durch gesicherte Hotspots und eine vollständige Umstellung auf Mobiltelefonie ermöglicht wird. Das Unternehmen Detecon geht noch einen Schritt weiter: Tools erlauben nicht nur mobiles Arbeiten, sondern bieten jedem Berater die Möglichkeit, selbstbestimmt zu arbeiten. Er kann somit nicht nur vom Hotel aus oder auf einer Zugfahrt arbeiten, sondern auf einer Online-Plattform selbst entscheiden, welche Projekte für ihn interessant sind. Die „Detecon Projektbörse“ führt alle Projekte auf, die aktuell anstehen und zu personalisieren sind. Die Berater können sich auf diese bewerben und somit die eigene Projektverwendung mitbestimmen. Diese Freiheitsgrade gehen jedoch auch mit der Verantwortung einher, eigenverantwortlich für eine hohe Auslastung zu sorgen.

Und wie geht es weiter?

Neben Detecon haben auch andere Firmen bereits Teile des Smart-Working-Konzepts umgesetzt – allerdings handelt es sich dabei meist nur um den architektonischen Aspekt. Bei Smart Working handelt es sich jedoch um ein ganzheitliches Konzept, das mit einem kulturellen Wandel einhergehen muss. Es verändert Arbeit in vielen Bereichen und muss daher klar von Führungskräften geführt und gelebt werden.

Eine kritische Auseinandersetzung mit der Thematik ist ebenfalls von elementarer Bedeutung. Die Befürchtung, dass man heute immerzu erreichbar sein muss und die Arbeit nie hinter sich lassen kann, ist durchaus berechtigt. Ob die Lösung dafür ein Abschalten des Blackberry E-Mail-Verkehrs nach 18:15 Uhr ist, wie derzeit von einigen großen Unternehmen praktiziert, ist jedoch fraglich. Vielmehr ist es sinnvoll, eine Balance zwischen Geben und Nehmen zu erlangen. Dies entzieht sich jedoch formalen Regelungen und kann nur zwischen den beteiligten Mitarbeitern und Führungskräften selbst vereinbart werden. Ohne eine angepasste und funktionierende Unternehmenskultur ist diese Balance nicht erreichbar.

Erfolg bei Detecon

Trotz möglicher Einwände gilt Smart Working bei Detecon als Erfolgsmodell. Vielleicht liegt es daran, dass Unternehmensberater heute schon so arbeiten, wie es für viele andere Mitarbeiter in Konzernen möglicherweise erst in fünf bis zehn Jahren Realität wird. Flexibilität, eigenverantwortliche Projektarbeit und virtuelle Zusammenarbeit gehören auch ohne Smart-Working-Konzept zum Berufsbild eines Beraters.

Doch trotz Flexibilität ist den Beratern das umstrukturierte Bürogebäude ans Herz gewachsen als ein Ort, an den man gerne freitags aus dem Projekt zurückkehrt. Man tauscht sich mit Kollegen aus und trinkt zwischen den Meetings mal wieder in einer der kreativ gestalteten Ecken einen Kaffee zusammen. Und nach einer stressigen Woche hat man dann auch schon das ein oder andere Mal einen Kollegen gesehen, der den Boxsack noch bearbeitet hat, bevor das Wochenende eingeläutet wurde...

Detecon hat als Unternehmen von den Vorteilen dieses Ansatzes bereits jetzt sehr profitiert. Auch die Mitarbeiter haben das Konzept mit seinen neuen Arbeitsweisen zu schätzen gelernt.

Klares Fazit: Weiterempfehlen!

Lars Attmer, Managing Consultant, und Marcel Widjaja, Business Analyst, beraten Unternehmen zum Themengebiet Transformation & People Management.