Das Potenzial von ‚New Work'

The Future Living setzt auf agiles Arbeiten.

Charlotte Francke, Anke Bytomski-Guerrier, Amelia Taylor und Karla Huerta mit den Spielfiguren eines Resilienz-Spiels (v.l.). FOTOS: THE FUTURE LIVING

Bereits im Jahr 2007 fragte sich Anke Bytomski-Guerrier, wie Menschen zusammenarbeiten sollten, um Innovationen bestmöglich zu entwickeln. Die Frage kam auf, als sie in einem gemeinnützigen Unternehmen einen Umstellungsprozess leiten sollte. Dieser war notwendig, um weiterhin wirtschaftlich zu sein. Der Prozess sollte nicht von außen vorgegeben und durchgesetzt werden, sondern von innen her entstehen. Sie begann sich umfassend mit verschiedenen Arbeitsprozessen zu befassen und Wege zu finden, die statt ‚top down' eine Umstrukturierung gemeinsam mit den Mitarbeitenden vorsehen. „Ich fand für mich in dieser Zeit heraus, dass ich hierarchiereduziert und agil arbeiten möchte", sagt Anke Bytomski-Guerrier rückblickend.

Diese Philosophie lebt sie heute gemeinsam mit Charlotte Francke als Geschäftsführerinnen der Firma The Future Living. „Nach außen haben wir feste Rollen und ich bin beispielsweise CEO, also Geschäftsführerin. Nach innen in unser Unternehmen geschaut, bin ich dieses Jahr aber vor allem für das Marketing zuständig. Im Team werden die Schwerpunkte der Arbeit verhandelt. Es fließen Wünsche und Passionen ein", sagt die Unternehmerin. The Future Living unterstützt andere Unternehmen dabei, den ökologischen Fußabdruck zu reduzieren. Neben ganz konkreten praktischen Maßnahmen liegen besonders von Mitarbeitenden angetriebene Veränderungen im Fokus. Hierfür Prozesse zu etablieren, bedeutet eine ganzheitlichere, nachhaltige Kultur in Unternehmen zu erschaffen. The Future Living hat ein Büro in Erkner. Der Großteil der Arbeit des Teams erfolgt dennoch im Homeoffice. Um im Austausch zu bleiben, gebe es jede Woche ein virtuelles „Monday Morning Meeting". Neben dem Gespräch zu anstehenden Aufgaben gehe es dabei vor allem um die Stimmung der einzelnen Personen. Ein- bis zweimal im Jahr wird ein Teamevent veranstaltet, bei denen sich alle physisch treffen und etwas zusammen erleben. The Future Living sehe sich als atmendes Unternehmen: Das bedeutet, dass es fünf feste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt und immer wieder projektbezogen Mitarbeitende dazukommen oder wieder gehen. Aktuell besteht ihr Team aus sieben Personen.

Beratung zum agilen Arbeiten wichtig

Die beiden Unternehmerinnen haben ihren Traum vom hierarchiearmen Arbeiten vorangetrieben. Sie sagen aber auch, dass eine Beratung auf dem Weg dorthin sehr wichtig sei. „Wir hatten das Glück, eine Kollegin im Team zu haben, die im Bereich Unternehmensführung eine Qualifizierung hatte. Sie wollte sich in diese Richtung als Coach weiter fortbilden, nutzte uns quasi als Testunternehmen. Sie führte beispielsweise Zusammenarbeitsworkshops mit uns durch. Es war eine Win-win-Situation. Es hat sich für uns gezeigt, dass eine Beratung von außen sehr sinnvoll ist", sagt Anke Bytomski-Guerrier. Dabei braucht der Weg dorthin Zeit. Mindestens ein bis zwei Jahre dauere es, bis sich neue Arbeitsformen etabliert hätten. „Und es bleibt ein Prozess. So haben wir beispielsweise regelmäßig Strategietreffen, in denen wir als Team festlegen, was uns wichtig ist, wer welche Stärken wie einbringen kann und was wir wollen. Jüngst kam heraus, dass sich einige wünschen, Erfolge stärker zu feiern. Eine Kollegin organisierte kurzerhand eine ‚Wertschätzungsdusche' – diese war ein positives Feedback als E-Mail versendet", sagt die Unternehmerin.

Betriebe merken, dass neue Arbeitsstrategien nötig werden

Neben ihrer eigenen Art der ‚neuen Arbeit' beraten die Unternehmerinnen inzwischen auch andere Unternehmen, die sich dem Thema öffnen. „Die Betriebe merken immer häufiger durch den Fachkräftemangel und zunehmende Fluktuation unter den Mitarbeitenden, dass bisherige Strukturen nicht mehr funktionieren. Dabei geht es vor allem darum, sich davon zu befreien, dass eine Person nur eine feste Rolle einnimmt", sagt Bytomski-Guerrier. Man müsse Entscheidungsspielräume schaffen.

In etablierter agiler Arbeit sehen die Frauen eher einen Zeitgewinn als Mehraufwand. „Den Dienst nach Vorschrift müsste ich letztlich viel stärker kontrollieren. Wenn Mitarbeitende selbst bestimmen, sind sie und sehen sich auch viel stärker in der Verantwortung. So schaut man eher über den eigenen Tellerrand. Die Mitarbeitenden bei uns holen sich zudem eigenständig Unterstützung ein, wenn sie diese benötigen. Das erleichtert letztlich die Führungstätigkeit in jedem Projekt", sagt Charlotte Francke, die das Unternehmen mit gegründet hat. Die hierarchiearme Arbeit bedeute zudem nicht, dass alle machen könnten, was sie woll-

ten. Vielmehr gehe es darum, Entscheidungsspielräume zu schaffen, in denen sich die Mitarbeitenden bewegten. „Für alle Seiten ist dabei klar, bis wohin allein gegangen werden kann und wann Rücksprachen nötig sind. Das ist die Methode dahinter“, ergänzt sie.

Anke Bytomski-Guerrier und Charlotte Francke ist bewusst, dass dieses Arbeitsmodell, das sie bei sich im Unternehmen leben, nicht für jeden Mitarbeitenden passt. „Viele sind darin nicht geübt, sich eigenständig Aufgaben zu nehmen. Für manche passt es nicht. Und so hatten wir auch eine Kollegin, die uns wieder verlassen hat, weil sie diese Form von freiem Arbeiten nicht konnte und wollte“, sagt Anke Bytomski-Guerrier. Auch in Bezug auf den Führungsstil anderer Unternehmen ergänzt sie: „Wir bestehen selbstverständlich nicht darauf, dass unsere Form der Unternehmensführung und des Wirtschaftens die einzig richtige ist. Wir lernen selbst dauerhaft weiter, mit dem Ziel, soziale, ökologische und ökonomische Aspekte bestmöglich zusammenzubringen. Das ist ja häufig eher etwas, was man mit anderen Unternehmenden gemeinsam hat, auch wenn das vielleicht nicht immer so artikuliert wird. Wir sind keine Wirtschaftsmissionare im Auftrag von New Work und Agilität. Vielmehr freuen wir uns über den Austausch mit anderen Unternehmen, ihren Stärken wie auch Herausforderungen.“

Ihre Arbeitsweise kann auch mit wirtschaftlichen Misserfolgen und Fehlern verbunden sein. „Bei uns gibt es immer eine ‚Bottom Line‘, diese muss erfüllt sein. Der Rest ist Ausprobieren. Wir experimentieren mit unterschiedlichen Prozessen, fragen uns immer wieder, was funktioniert gut, was weniger. Diese Freiräume sind wichtig, sonst erschließen sich keine neuen Räume, sonst werden wir als Team und Unternehmen nicht mutig. Das muss man natürlich konsequent aushalten können. Fehler passieren und die kosten Geld. Das kalkulieren wir aber ein, beziehungsweise reflektieren ebenfalls regelmäßig finanziell, wie weit wir ausprobieren können. Transparenz und eine offene Fehlerkultur sind hier essenziell. Bei ‚wir‘ und ‚uns‘ rede ich übrigens von uns als gesamtes Team“, sagt Charlotte Francke.

Ein- bis zweimal im Jahr wird ein Teamevent veranstaltet, bei denen sich die Mitarbeitenden physisch treffen und etwas zusammen erleben, wie hier das gemeinsame Spielen von „Mensch Denk an Dich“ – ein Resilienz-Spiel für Menschen in Organisationen.

Den nächsten Schritt ihrer neuen Arbeitsform haben die beiden Unternehmerinnen auch schon im Blick. Sie wollen von einer GmbH in Verantwortungseigentum wechseln. Dabei gehört das Unternehmen quasi sich selbst. Wer es lenkt, trägt zwar Verantwortung und hat unter Umständen Anteile, profitiert aber nicht in Form von Gewinnausschüttungen. Es können keine Wertsteigerungen aus dem Unternehmen gezogen werden. So kann das Unternehmen besonders verantwortungsvoll und sinnorientiert agieren. *FORUM/KW*

KONTAKT
Jens Jankowsky, Referent für Innovation und Energie
Tel. 0335 5621-1332
E-Mail: jankowsky@ihk-ostbrandenburg.de

Anzeige