

SEDUSINSIGHTS

TRENDMONITOR FÜR WERTE UND WOHLBEFINDEN BEI DER ARBEIT

FÜHRUNGSWANDEL



NEUE PERSPEKTIVEN FÜR FREIBERUFLER UND FÜHRUNGSKRÄFTE

sedus

**„DIE NEUE WELT
BRAUCHT NEUE FÜHRUNG,
UND DIESE NEUE FÜHRUNG
HEISST ZUSAMMENARBEIT“**

JACK MA, GRÜNDER UND VORSITZENDER VON ALIBABA

INHALT



5 Daten und Fakten FÜHRUNGSWANDEL

Als Freiberufler zu arbeiten ist heute weniger eine Notwendigkeit als ein Lebensstil, der von Unternehmen durchaus begrüßt wird. Das beeinflusst aber auch die Bedeutung von Führungsstrukturen und Karrieren.



14 Das Expertengespräch: ORGANISATIONEN IM WANDEL

Ein Interview mit Giovanna D'Alessio, Expertin für Führung und Autorin des Buches „The Power To Change: How To Develop Personal Leadership“



18 Vorbildliche Beispiele TRENDS

Acht Anwendungen, Produkte und Dienstleistungen, die mit großem Unternehmergeist umgesetzt wurden und die Wichtigkeit einer guten Arbeitsplatzstrategie unterstreichen.



22 Die Fallstudie: AIRBNB EMEA HAUPTQUARTIER

Das neue Airbnb Hauptquartier in Dublin unterstützt und repräsentiert die Kultur und Organisation des Unternehmens auf der Basis von Teamarbeit und Zusammenarbeit.



26 Lösungen und Tipps SHIFT HAPPENS

Eine geteilte Führung erfordert einen völlig neuen Ansatz in der Büroraumplanung. Dabei geht es auch darum, die richtige Balance zwischen Kommunikation, Zusammenarbeit, Konzentration und Entspannung zu finden.



Galirò, die spezielle One Man Band.
Foto vom Wuzhen Theatre Festival (China).

**„MEIN VATER HATTE SEIN LEBEN LANG
EIN UND DENSELBEIN JOB,
ICH HATTE SCHON SECHS VERSCHIEDENE,
UND MEINE KINDER WERDEN SECHS
ZUR GLEICHEN ZEIT HABEN.“**

ROBIN CHASE – GRÜNDER VON ZIPCAR

DATEN UND FAKTEN



FÜHRUNGSWANDEL

Als Freiberufler zu arbeiten ist heute weniger eine Notwendigkeit als ein Lebensstil, der von Unternehmen durchaus begrüßt wird. Das beeinflusst aber auch die Bedeutung von Führungsstrukturen und Karrieren.

Am Samstag, dem 30. Juni 2018, wurde ein neuer Rekord erzielt: Zum ersten Mal starteten an einem einzigen Tag mehr als 202.000 Flüge mit insgesamt rund 30 Millionen Reisenden an Bord¹. Diese Zahlen stehen für eine immer dynamischere Gesellschaft, die einen nomadischen Lebensstil pflegt und Menschen dazu zwingt, sich aus beruflichen oder privaten Gründen zu bewegen oder auch einfach nur, um in der Freizeit einen neuen Ort zu erkunden und neue Erfahrungen zu machen. Diese immense und kontinuierliche Migration zeigt unsere Welt in der Dimension eines „globalen Dorfes“, das durch die digitale Revolution noch kleiner geworden ist. Auch die unstillbare Sehnsucht nach „Neuem“ prägt alle Aspekte unseres Lebens, vor allem wenn man betrachtet, wie neue Generationen ihre Arbeit sehen.

Die Möglichkeit, zu erforschen und zu lernen, von einem Unternehmen zum anderen zu wechseln, ist das, was Freiberufler am meisten motiviert. Vor etwa 10 Jahren, als die globale Krise die Unternehmen zwang, Mitarbeiterzahlen zu reduzieren und Zeitarbeitskräfte für kurzfristige Projekte einzustellen, war der Freiberufler meist mit der Idee des „einzigen Arbeitsplatzes, den ich finden kann“², verbunden. Heute verfolgt ein Freiberufler zunehmend einen Lebensstil, der nicht nur mehr Flexibilität in der Arbeitswelt erlaubt, sondern vor allem um Erfahrungen und neue Fähigkeiten zu sammeln, die für seine Karriere wesentlich sind³.

Diese neue Wahrnehmung von Arbeit und Karriere ist das Ergebnis des historischen Kontextes, in dem wir leben, und des aktuellen Generationswechsels⁴. Seit die Millennials in die Arbeitswelt eingetreten sind, haben sie die Aufmerksamkeit vieler Forscher erregt, die verstehen wollen, wie eine Generation, die als egozentrisch bezeichnet, von überfürsorglichen Eltern aufgezogen und mit Erwartungen über ihre Qualifikationen hinaus belastet wird, die Welt verändert.

Mehrere Studien zeigen, dass die Millennials neue Fähigkeiten und Arbeitsweisen an den Arbeitsplatz bringen und wie Unternehmen



Prozentuales Wachstum der Organisationen, die auf vorübergehend Beschäftigte angewiesen sind, und parallele Zunahme des Anteils in der Belegschaft.

Quelle: Is the gig economy a fleeting fad, or an enduring legacy?, Ernst & Young, 2016

positiv darauf reagieren, indem sie neue Lösungen finden, die besten Talente für sich zu gewinnen.

Infolgedessen werden auch die Organisationsstrukturen immer horizontaler, um den Austausch zwischen den Mitarbeitern zu erleichtern. Karriere und Führung sind weniger direkt miteinander verknüpft: Während erstere unkalkulierbarer wird als in der Vergangenheit, befindet sich letztere in einem tiefgreifenden Wandel im Sinne von Form und Prozess.

**„FÜHRUNG IST WENIGER DIE KUNST DER FÜHRUNG,
SONDERN EHER DIE HERAUSFORDERUNG,
MIT DER DIE ANFÜHRER KONFRONTIERT SIND.“**

Aus: LEADERSHIP DISRUPTED, DELOITTE GLOBAL HUMAN CAPITAL TREND 2017.

Sowohl Karriere als auch Führung erwarten mehr Eigeninitiative und die Fähigkeit, den persönlichen Weg für die eigene Entwicklung zu erkennen und zu verfolgen. Beide scheinen von Organisationen und deren Möglichkeiten abhängig zu sein, wie die Förderung des kollektiven Selbstlernens in die Arbeitsumgebung implementiert wurde⁵.

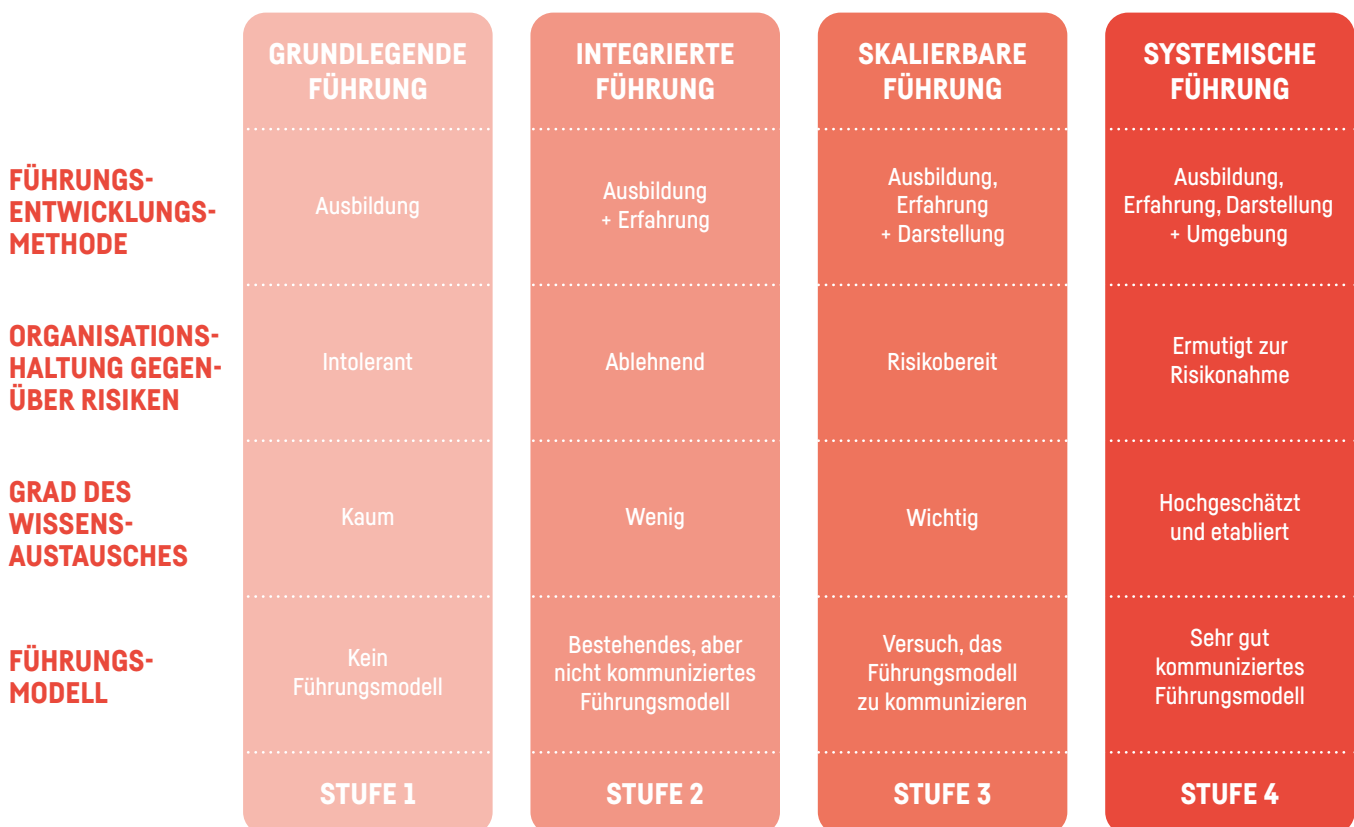
„Während der berufliche Aufstieg von der kontinuierlichen Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten abhängt und mit dem Wechsel von einem Unternehmen zum anderen erfolgt, geht es bei der Führung weniger um die Kunst der Führung selbst als vielmehr um die Herausforderungen,

Abb. unten:
Reifegradmodell für Führungskräfte

Quelle: Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, 2016.

Abb. rechts:
Merkmale unabhängiger Arbeit, Anteile USA und EU-15

Quelle: Independent work: choice, necessity and the gig economy, McKinsey Global Institute, 2016.



SELBSTSTÄNDIGES ARBEITEN

EINE MOMENTAUFNAHME

In den Vereinigten Staaten und in den EU-15 Staaten

Selbstständig Arbeitende machen

20-30 %

der arbeitenden Bevölkerung aus.

Das sind **162** Millionen Menschen



PRÄGENDE MERKMALE:



Hohe **Kontrolle** und **Unabhängigkeit**

Kurze Beschäftigungen



Bezahlung nach **Aufgabe**, **Vertrag** oder **Verkäufen**

HAUPT-EINKOMMEN

DIE ZÖGERLICHEN

beziehen ihr Haupteinkommen aus selbstständiger Arbeit, bevorzugen aber traditionelle Jobs.

FREIBERUFLER

beziehen ihr Haupteinkommen aus selbstständiger Arbeit und wählen diesen Arbeitsstil aktiv.

NOTWENDIGE WAHL

4
GRÜNDE FÜR
SELBSTSTÄNDIGE
ARBEIT

BEVORZUGTE WAHL

FINANZIELL ABGESICHERTE

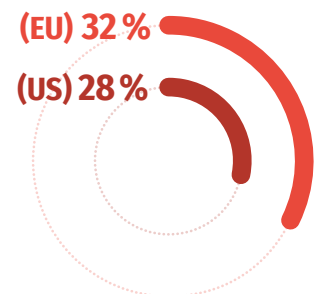
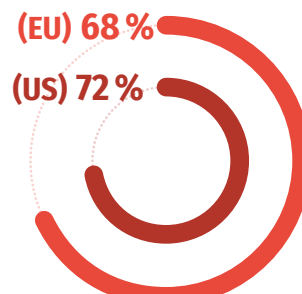
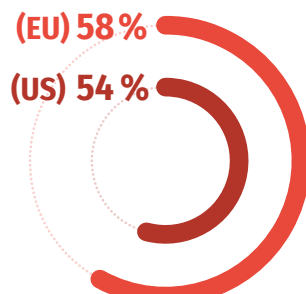
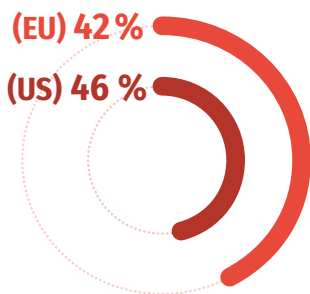
arbeiten selbstständig, um ihr Einkommen zu ergänzen, aber würden es vorziehen, keine Nebenjobs machen zu müssen, um über die Runden zu kommen.

GELEGENHEITSARBEITER

arbeiten selbstständig, um ihr Einkommen zu verbessern, und tun dies freiwillig. Einige haben traditionelle Hauptberufe, während andere Studenten, Rentner oder Pfleger sind.

ZUSÄTZLICHES EINKOMMEN

Anteile USA (68 Millionen Menschen) und EU-15 (94 Millionen Menschen)



HAUPT-EINKOMMEN

ZUSÄTZLICHES EINKOMMEN

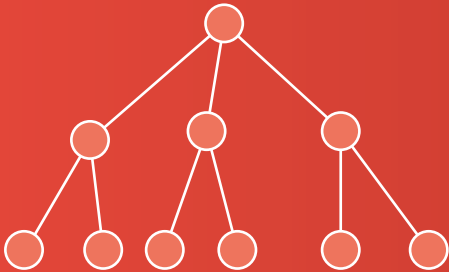
NOTWENDIGE WAHL

BEVORZUGTE WAHL

ORGANISATIONSTRUKTUREN

DREI (FAST) HIERARCHIELOSE MÖGLICHKEITEN

HIERARCHISCHE ORGANISATION



WIE SIE FUNKTIONIERT

- Entscheidungen von oben nach unten
- Gefilterte Kommunikation
- Unnachgiebig und fest

MERKMALE

- Traditionell anerkannt
- Häufig in großen Unternehmen zu finden
- Einfach anzuwenden

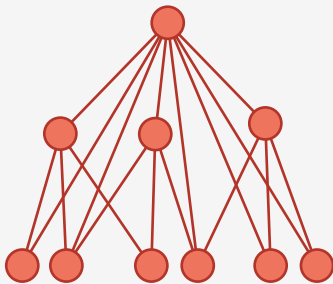
+ STRUKTURIERT – DYNAMISCH

Die traditionelle Form

Alternative Formen

– STRUKTURIERT + DYNAMISCH

FLACHERE ORGANISATION



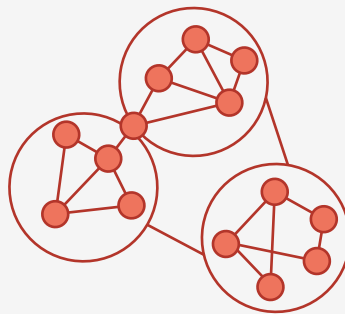
WIE SIE FUNKTIONIERT

- Beschleunigt die Kommunikation
- Verbindet Führungskräfte
- Entfernt Ebenen innerhalb des Unternehmens

MERKMALE

- Schneller Umwandlungsprozess
- Praktisch und messbar
- Geeignet für große Unternehmen

HOLAKRATISCHE ORGANISATION



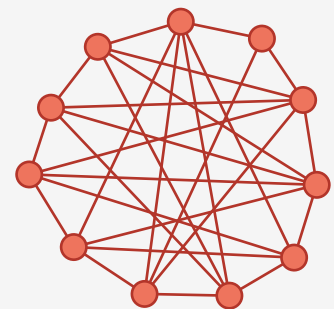
WIE SIE FUNKTIONIERT

- Netzwerk von Teams
- Flexibel und wendig
- Geteilte Entscheidungsfindung

MERKMALE

- Schwierig messbar
- Langsamer Umwandlungsprozess
- Geeignet für KMU*

FLACHE ORGANISATION



WIE SIE FUNKTIONIERT

- Keine Berufsbezeichnungen
- Gemeinsame Verantwortung
- Selbstverwaltete Organisationen

MERKMALE

- Schwierig messbar
- Langsamer Umwandlungsprozess
- Geeignet für KMU*

*Kleine und mittelständische Unternehmen

Die Evolution von **ORGANISATION** und **FÜHRUNG**

vor denen Führungskräfte stehen. Wenn alte Geschäftsmodelle nicht mehr funktionieren, brauchen Führungskräfte neue Fähigkeiten“⁶. In der Vergangenheit entwickelte sich Führung durch Erfahrung in vielen Bereichen: Arbeit, Gemeinschaft, Freunde, Familie. Das ist heute auch noch so, aber die Bedeutung und Rolle in der heutigen Gesellschaft hat sich stark verändert.

Neue Führungskräfte sind gefordert, Modelle für Innovation, lebenslanges Lernen, Integration und Zusammenarbeit zu entwickeln. Jüngere Menschen scheinen mit diesen Themen besser vertraut zu sein und werden oft schneller in Führungspositionen befördert, was auch ihre Wahrnehmung verändert, dass Karrieren in erster Linie vom Dienstalter abhängen.

Laut McKinsey⁷ gibt es drei wesentliche Veränderungen, denen neue Führungskräfte gegenüberstehen. Die erste ist, die richtige Frage zu stellen, anstatt die richtige Antwort zu geben. Dieser Punkt spiegelt die Notwendigkeit wider, Fähigkeiten ständig zu verbessern und komplexe Aufgaben mit der Erfahrung der Menschen zu managen, die dem zu lösenden Problem am nächsten stehen. Die richtigen Fragen stellen zu können, bedeutet, Arbeitsgruppen durch kritisches Denken anzuhören und zu führen, anstatt einfach Befehle zu geben. Die zweite Veränderung tritt ein, wenn eine Führungsperson weniger Aktionen fördert, die zu schnellem Nutzen führen, sondern auffordert, „tiefer einzusteigen, um die wahren Ursachen von Problemen zu entdecken“⁸: Diese Einstellung impliziert die Fähigkeit, Probleme im Team zu lösen und die Leistung gezielt zu steuern. Der dritte Punkt schließlich besteht darin, die Ziele der Organisation in praktische Maßnahmen

Abb. oben:

Die Entwicklung von Organisations- und Führungsstrukturen.

Quelle: The future of work, Jacob Morgan, 2014;
A New Organizational Design – Revolutionary Structure Model | AEquacy.

Abb. links:

Alternative Typen von Organisationsstrukturen, die entweder bereits in der heutigen Unternehmenslandschaft existieren oder sich als tragfähige Optionen für die Zukunft der Arbeit abzeichnen.

Quelle: The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization, 2014.



**„FÜHRUNGSSTILE SIND IMMER KONTEXTABHÄNGIG.
VERSCHIEDENE ORGANISATIONEN PRÄGEN
VERSCHIEDENE ARTEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN
UND IMMER IST DIE FRAGE, OB SIE ANDERSWO
ERFOLGREICHER SEIN KÖNNEN.“**

DEBORAH ANCONA UND HAL GREGERSEN, HBR

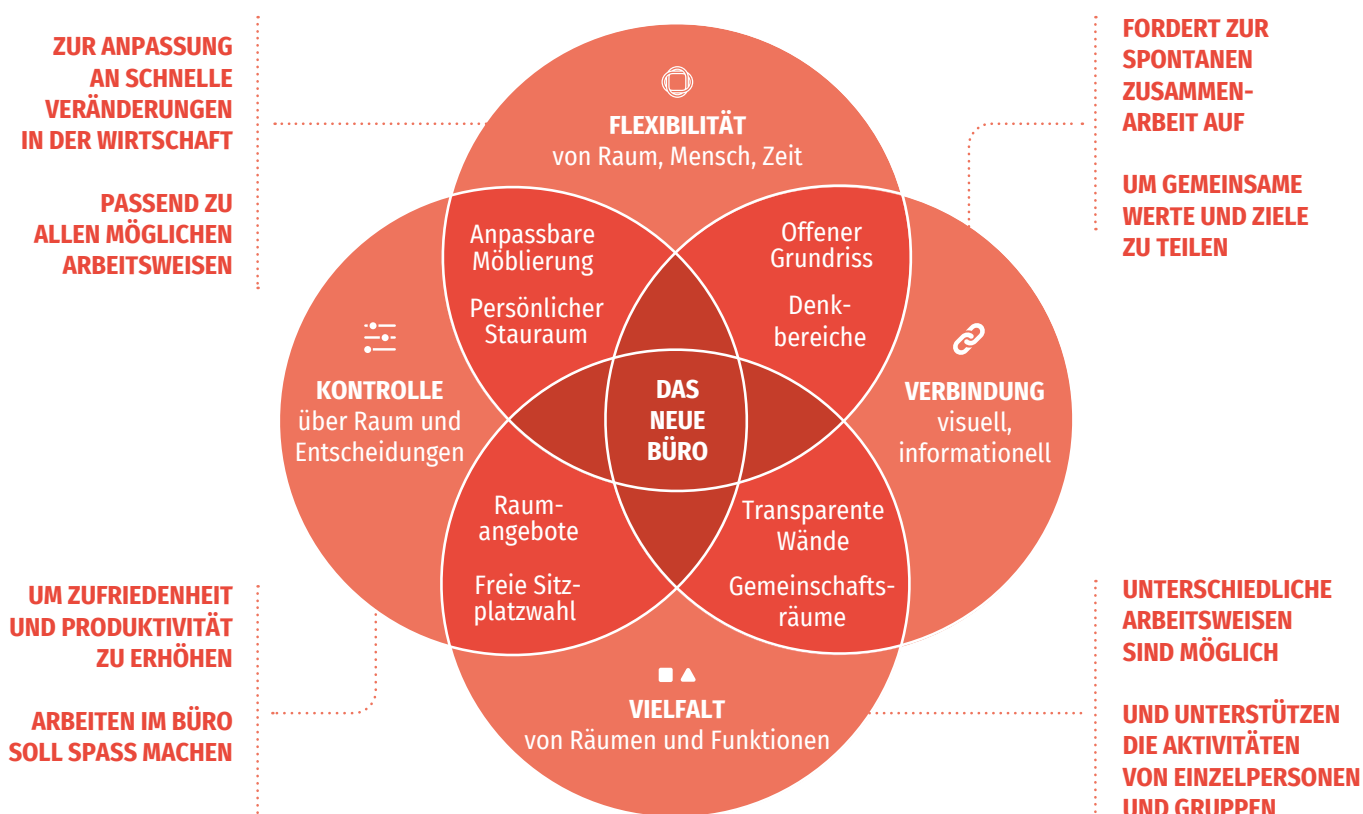
umzusetzen und die Menschen mit einzubeziehen: Das bedeutet, dass neue Führungskräfte wissen, wie ihre Teams arbeiten und wie sie der Organisation nutzen können. Es heißt auch, jeder Aktion eine klare Bedeutung zu geben, die von allen Teammitgliedern geteilt wird. Diese drei Veränderungen können neuen Führungskräften helfen, „anders zu denken, zu handeln und zu reagieren“ als in der Vergangenheit. Eine kognitive, verhaltensorientierte und emotionale Transformation, die Unternehmen dabei unterstützt, die Komplexität des digitalen Zeitalters zu bewältigen⁹.

Das gemeinsame Merkmal aller neuen Führungsformen ist die Fähigkeit, die „Macht“ unter allen an einem Prozess beteiligten Akteuren zu verteilen. „Die erfolgreichen Leiter von heute sind diejenigen, die Seitenbeziehungen pflegen und Führung und Macht so weit wie möglich verteilen. Wir nennen sie „Öko-Leader“, weil sie erkennen, dass Organisationen wie „Ökosysteme in Ökosystemen“ aus Mensch, Technik und Natur sind, miteinander vernetzte Netzwerke, die voneinander abhängig sind“¹⁰.

„SELBST WENN DIE MITARBEITER DIE WAHL HABEN, WO SIE ARBEITEN, WERDEN SIE ÖFTER INS BÜRO KOMMEN, WENN DAS BÜRO DER EFFEKTIVSTE ORT IST, AN DEM MAN SICH MIT ANDEREN AUSTAUSCHEN UND DIE ARBEIT ERLEDIGEN KANN.“

LENNY BEAUDOIN,
CO-LEAD U.S. WORKPLACE PRACTICE (CBRE)

Abb. unten:
Räumliche Gegebenheiten zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen im Arbeitsbereich.



Das ultimative Ziel einer weit verbreiteten und verteilten Führung ist eng damit verbunden, „sozial verantwortliche, anpassungsfähige und dynamische Organisationskulturen“¹¹ zu schaffen. Organisationen sehen darin auch den Anlass, Freiberufler zu unterstützen. Obwohl die Koexistenz von befristeten und fest angestellten Arbeitskräften etwas komplizierter wird, ist die Einbeziehung externer „Experten“ nützlich, um die Kluft zwischen den Fähigkeiten der Mitarbeiter und denen, die das Unternehmen tatsächlich benötigt, zu überbrücken: 56 % der Organisationen halten es für notwendig, sich auf externes Fachwissen zu verlassen, um Projekte abzuschließen, deren feste Arbeitskräfte nicht in der Lage sind, sie zu bewältigen. 50 % glauben, dass die Einführung befristeter Ressourcen dazu beiträgt, die Widerstandsfähigkeit der festen Arbeitskräfte gegenüber Veränderungen zu überwinden¹².

Es hat sich zwar gezeigt, dass das Teilen und Verteilen von Führung das Engagement der Mitarbeiter und Bottom-up-Initiativen fördert¹³, aber Organisationen mit geteilter und/oder verteilter Führung müssen spezifische Maßnahmen ergreifen und vor allem ein vertrauensbasiertes Ökosystem schaffen, in dem Informationen auf allen Ebenen verfügbar sind und alle Mitarbeiter an der Erreichung des gemeinsamen Ziels mitwirken können.

Freiberufliche Führungskräfte müssen das Gefühl haben, dass die Arbeit, die sie leisten, zu ihrem persönlichen und beruflichen Wachstum beiträgt und dass ihre Karriere voranschreitet. Ebenso brauchen Unternehmen freie Mitarbeiter in ihrem Team, um Veränderungen zu unterstützen und neue Arbeitsweisen in ihre Prozesse einzubringen. Teamarbeit und Risikobereitschaft sind nur einige der neuen Anforderungen, die Organisationen fördern sollten, auch durch die Entwicklung neuer Arbeitsbereiche. Neue Führung erfordert Umgebungen, die lebenslanges Lernen, Leistung, Experimentieren und Wissensaustausch erst möglich machen.

Da die Technik das Tempo des Wandels weiter beschleunigt, ist der erste Schritt für Unternehmen, jede digitale Form zu nutzen, die die Kommunikation zwischen Menschen und eine effektive Zusammenarbeit ermöglicht. In einem vergrößerten Führungsumfeld kann jeder die Rolle des Leaders spielen, basierend auf seiner Flexibilität, Kreativität und Fähigkeit, Probleme zu erkennen und zu lösen. Von diesen Führungskräften wird erwartet, dass sie mit Teams zusammenarbeiten, zuhören können, innovations- und lösungsorientiert sind.

Ebenso muss der Arbeitsplatz Unterstützung bieten, indem er flexible und multifunktionale Räume ohne Barrieren und Hierarchien bereitstellt und Begegnungen und Austausch zwischen den Arbeitnehmern fördert.

Fußnoten

¹ www.flightradar24.com

² Laut einer Umfrage von Ernst Young gaben 2016 nur die 20 % der Gig-Arbeiter an, freiberuflich tätig zu sein, weil sie keine Vollzeitstelle finden konnten. Aus: „Is the gig economy a fleeting fad or an enduring legacy?“, EY, 2016.

³ „#GigResponsibly. The rise of a NextGen work“, ManpowerGroup, 2017.

⁴ Standifer R.L., Lester S.W.: „Millennials at work: perception of leadership, uncertainty, workplace challenges and team orientation“, in „Millennials: trends, characteristics and perspectives“, Nova Science, 2018.

⁵ Siehe „FABLAB & CO“, Sedus Insights, N° 6, 2018.

⁶ Abbatiello A., Knight M., Philpot S., Roy I.: „Leadership Disrupted“, Deloitte Global Human Capital Trend, 2017.

⁷ Jenkins A.: „Advancing Lean Leadership“, McKinsey and Company, 2017.

⁸ Ibidem.

⁹ Abbatiello A., Knight M., Philpot S., Roy I.: „Leadership Disrupted“, Deloitte Global Human Capital Trend, 2017.

¹⁰ Western S., Garcia E.J.: „Global Leadership Perspectives: Insights and Analysis“, 2018.

¹¹ Ibidem

¹² „Is the gig economy a fleeting fad or an enduring legacy?“, EY, 2016.

¹³ Totterdill P., Exton R., „Creating the bottom-up organization from the top: Leaders as enablers of workplace innovation“, in Oeji P., Rus D., Pot F. D.: „Workplace Innovation. Theory, research and practice“, 2017.

Quelle: State of Human Capital Survey, 2012

Seit 2006 gehört das Thema **HANDLUNGS-FÄHIGKEIT** zu den **Top-Prioritäten** der Führungskräfte

Quelle: Development Dimensions International, 2015

90 % der Unternehmen **organisieren sich neu**, damit sie **dynamischer, vernetzter** und **teamorientierter** werden.

Quelle: Deloitte Global Human Capital Trend, 2017

80 % der Unternehmen haben nach der Anpassung ihrer **Führungsstruktur** positive Erfahrungen gemacht.

13 % der Unternehmen glauben, sich nach der Umsetzung von **Führungsmodellen** in allen Bereichen zu verbessern.

93 % von engagierten Führungskräften finden in ihrem Job **Sinn und Erfüllung**.

36 % von engagierten Führungskräften sagen, dass sie **von ihren Mitarbeitern** mehr gelernt haben als von **ihren Vorgesetzten**.

Quellen: Deloitte Human Capital Trend, 2014; Development Dimensions International, 2018



42 % der Unternehmen stufen **Führungs-kräfte-entwicklung** als sehr wichtig ein.

Quelle: Development Dimensions International, 2018

37 % der Manager und **36 %** der Direktoren würden **formale Führung** gerne **abschaffen**.

Quelle: Organization 3.0, 2018

48 % der Unternehmen schulen ihre **Führungs-kräfte**, um die **Zusammenarbeit** ihrer **Teams** zu verbessern.

Quelle: State of Human Capital Trend survey, 2012

- # 1** ORGANISATIONS-STRUKTUR
- # 2** FÜHRUNGS-VERHALTEN
- # 3** MITARBEITER-BINDUNG

Top-Themen der Unternehmen
Quelle: Deloitte Human Capital Trend, 2016



„Vom institutionellen Unternehmen hin zum **Treffpunkt von Spezialisten**“

Quelle: The new organization different by design, 2016

OFFICE JAM SESSION

DAS EXPERTENGESPRÄCH



ORGANISATIONEN IM WANDEL



Giovanna D'Alessio
(Executive Coach)

Ein Interview mit Giovanna D'Alessio, Expertin für Führung und Autorin des Buches „The Power To Change: How To Develop Personal Leadership“.

.....
Giovanna D'Alessio ist Partnerin von Asterys, einem internationalen Organisationsentwicklungsunternehmen mit über 100 Executive Coaches und Moderatoren in mehr als 25 Ländern und Past President von ICF Global (International Coach Federation). Zuvor hatte sie Führungspositionen in Unternehmen (u. a. Saatchi & Saatchi und Yahoo!) inne und ist Autorin der Publikation „The Power To Change: How To Develop Personal Leadership“, Co-Autor des Buches „AEquacy: The New Human-Centered Organizational Model To Thrive In A Complex World“ und TEDx-Sprecher.

.....
www.giovanadalessio.com

Die Reduzierung der Hierarchie im Büro ist zweifellos ein wichtiger Trend, der die heutige Führungskultur prägt. Wo liegen Ihrer Meinung nach die Grenzen der traditionellen hierarchischen Struktur?

G.D. _ In den letzten Jahrzehnten haben Führungskräfte einen starken Anstieg der Komplexität und drastische Veränderungen am Arbeitsplatz erlebt, die zahlreiche Herausforderungen mit sich brachten und die Leistungsfähigkeit von Unternehmen behinderten.

Diese Herausforderungen betreffen alle, ohne geographische, branchenspezifische und/oder dimensionale Einschränkungen. Je höher der Stillstand in einer Organisation (oder der Grad der Fehlfunktion), desto gewöhnlicher werden die Herausforderungen sein: Bürokratie, Hierarchie, Kontrolle, kurzfristige Ziele, Mangel an Transparenz, Schuldzuweisungen, Risikoängste und Horten von Informationen.

Das Problem bei hierarchischen Systemen und Strukturen ist, dass sie das gleiche Verhalten erzeugen und verstärken, das Organisationen mit Initiativen wie Führungsentwicklung, Einführung von „flachen Organisationsstrukturen“ und „intelligentem Arbeiten“ zu beseitigen versuchen. Die Ergebnisse dieser Initiativen entsprechen in der Regel nicht den gesetzten Zielen und schon nach wenigen Jahren setzt die Organisation wieder neue Veränderungen in die Praxis um.

Selbst bei flachen Pyramiden erzeugt das einfache Vorhandensein strenger Kontroll- und Unterordnungsmechanismen (nur wenige Führungskräfte treffen Entscheidungen und Mitarbeiter führen diese durch) eine typische dysfunktionale Dynamik.

Diese Erkenntnisse sind das Ergebnis unseres jüngsten Forschungsprojekts Organisation 3.0: das Unternehmen der Zukunft, das unser neues Organisationsmodell ohne Hierarchie inspiriert hat, beschrieben in dem Buch „AEquacy:

The New Human-Centered Organizational Model To Thrive In A Complex World“.

Bei der Einführung der Holakratie durch verschiedene Unternehmen (siehe Fall Zappos) wurde viel über die Nachteile – wie Verwirrung und Unsicherheiten – von Arbeitnehmern diskutiert, denen früher ständig gesagt wurde, was zu tun ist. Wie gelingt der Kompromiss zwischen Hierarchie und Autonomie?

G.D. _ Der Übergang von einer hierarchischen Struktur zur Selbstverwaltung ist nicht nur eine organisatorische, sondern auch eine immense persönliche Transformation.

Holakratie ist ein System, das die Herausforderungen des Transformationsprozesses nicht berücksichtigt, geschweige denn den Widerstand der Mitarbeiter. Zunächst einmal geht es um einen Top-Down-Umsetzungsprozess: Brian J. Robertson, der Entwickler des Holakratie-Modells sagt, dass das Top-Management die Entscheidung treffen muss, auf das neue Organisationsmodell umzusteigen und es dann auf die gesamte Organisation anzuwenden. Es ist bekannt, dass sich Mitarbeiter verunsichert fühlen und Widerstand entwickeln, wenn sie nicht von Anfang an involviert sind. Darüber hinaus fehlt es der Holakratie an spezifischen Schulungen für die Mitarbeiter, um sie bei der erfolgreichen Anpassung an den Wandel zu unterstützen.

Bei der Entwicklung von AEquacy haben wir unsere 15-jährige und mehrjährige Erfahrung mit Transformationsprogrammen genutzt, um ein Implementierungsmodell zu schaffen, bei dem Veränderungen von unten nach oben beginnen und nach dem AEquacy-Framework alle Mitarbeiter in die Gestaltung der neuen Organisation einbezogen werden. Darüber hinaus umfasst die Einführung von AEquacy verschiedene Schulungen zu den Themen Verantwortung, Selbstkontrolle, Zusammenarbeit, Gruppenmanagement und systemisches Bewusstsein.



**„GETEILTE FÜHRUNG BEDEUTET AUCH,
DIE VERANTWORTUNG IN DIE HÄNDE
JEDES EINZELNEN MITARBEITERS ZU LEGEN,
DER DIE VERANTWORTUNG ÜBERNIMMT,
PROBLEME ZU LÖSEN, WENN SIE ENTSTEHEN.“**

Erzählen Sie uns mehr über die Vorteile eines dezentralen Führungsmodells. Wie kann mehr Autonomie den Arbeitnehmern einer Organisation zugute kommen?

G.D. _ Wenn Autorität und Entscheidungen auf die Spitze einer Organisation beschränkt bleiben, kommt es vor, dass sich die Mitarbeiter für die Rolle, die sie spielen, nicht voll verantwortlich fühlen und daher nicht voll in ihre Arbeit einbezogen werden. Darüber hinaus neigen sie dazu, die Verantwortung an ihre Vorgesetzten abzugeben und vernachlässigen gerne die Fähigkeit, sich proaktiv und mit mehr Unternehmergeist für die gemeinsame Sache einzubringen.

Bei dem Modell der Kompetenzverteilung legen Organisationen die Macht in die Hände von Mitarbeitern, die mehr als andere in der Lage sind, die beste Lösung zu finden. Verteilte Autorität bedeutet auch, die Verantwortung mit jedem einzelnen Mitarbeiter zu teilen, der sich voll einbezogen fühlt und Probleme löst, sobald sie entstehen. So kommt man zu besseren und schnelleren Entscheidungen. Dies funktioniert nur, wenn Vertrauen in die Menschen besteht (dass sie im besten Interesse des Unternehmens handeln) und wenn Informationen vollständig und frei zugänglich sind, wann immer jemand in der Organisation sie braucht.

Die Zahl der Freiberufler steigt stark an. Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach im Zeitalter der freien Wirtschaft, ein größeres Bewusstsein für persönliche Führung zu entwickeln und welche Fähigkeiten müssen dafür kultiviert werden?

G.D. _ Es spielt keine Rolle, ob Sie erwerbstätig oder selbstständig sind. Der heutige Arbeitsmarkt – und das Leben im Allgemeinen – erfordert die Fähigkeit, Veränderungen in seiner Komplexität, Mehrdeutigkeit und Schnelligkeit zu bewältigen. Die meisten Herausforderungen, vor denen wir heute stehen, sind flexibel. Dies bedeutet, dass (Herausforderungen) der Entwicklung einer völlig neuen Denkweise, neuer Werte und neuer Lernformen bedarf. Wir sind ständig gefordert, das, was wir geben, in Frage zu stellen, indem wir die Art und Weise, wie wir uns selbst, andere, unsere Umgebung und die Welt beobachten und interpretieren, sowie die Fähigkeit, unsere Annahmen neu zu formulieren, hervorheben.

Es ist nicht möglich, diese Herausforderungen ohne eine tiefgreifende Veränderung unserer Mentalität und der Paradigmen, in denen wir arbeiten, zu bewältigen, ohne unsere Fähigkeit zu verbessern, verschiedene Perspektiven zu erkennen und ihre Gegensätze zu tolerieren, noch ohne zu lernen, mit der Unsicherheit umzugehen, die die Spannung zwischen zwei Gegensätzen erzeugt. Emotionales Selbstbewusstsein und Selbstbeherrschung sind wesentliche Fähigkeiten, die ein effektiver Mensch entwickeln muss.

Die Organisationsstruktur, unsere Arbeitsweise und die Räume, in denen wir arbeiten, verändern sich ebenfalls. Wie sollte das Büro, das die Selbstführung fördert, Ihrer Meinung nach aussehen? Möchten Sie uns Beispiele nennen?

G.D. _ Wenn wir die Hierarchie und die starren Kontrollmechanismen loswerden, können wir uns einen völlig anderen Arbeitsbereich vorstellen. Das Büro wird zur Drehscheibe für Kollegen. Der Großteil der Arbeitszeit wird zu Hause, in Co-Working- oder Freizeiteinrichtungen verbracht (vorausgesetzt, es besteht eine stabile Internetverbindung). Online-Kollaborationsplattformen stellen eine neue Dimension von Büroräumen dar – die virtuell geworden ist –, in denen sie sich treffen und Informationen unter Kollegen austauschen können.

Bei Asterys arbeitet seit der Gründung im Jahr 2002 jeder Mitarbeiter von seinem bevorzugten Arbeitsplatz aus. Die Organisation hat eine klare Mission und klar definierte Werte, die uns bei der Entscheidungsfindung leiten. Wir „treffen“ uns jede Woche in Telefonkonferenzen und vierteljährlich persönlich. Wir verfügen über einen virtuellen Online-Raum mit verschiedenen Funktionen: Er zeigt den Fortschritt jedes einzelnen Mitarbeiters in Bezug auf seine Ziele und das Feedback, das jeder von uns von Kollegen erhält, unterstützt uns bei der Projektplanung und dient als Archiv für Dokumente und Informationen.

Hierarchische Organisationen, die sich dieser Zukunft nur zögerlich nähern, werden niemals in der Lage sein, wettbewerbsfähig und innovativ zu sein oder die besten Talente zu bekommen. Oder, ganz einfach, sie werden keine Zukunft haben.



TRENDS

Acht Anwendungen, Produkte und Dienstleistungen, die mit großem Unternehmergeist umgesetzt wurden und die Wichtigkeit einer guten Arbeitsplatzstrategie unterstreichen

1



COLLECTIVE LEADERSHIP INSTITUTE *Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Zukunft*

Das Collective Leadership Institute (CLI) ist eine Organisation, die Führungskräfte und Manager in verschiedenen Bereichen wie dem öffentlichen Dienst, Universitäten, Agenturen, kleinen und mittleren Unternehmen, Stiftungen und Gewerkschaften unterstützt.

Das CLI lehrt in Kursen und Seminaren, wie komplexe Herausforderungen in Zusammenarbeit bewältigt werden können. Das Managen natürlicher Ressourcen, Klimawandel, wirtschaftliche Entwicklungen, Ernährungssicherheit und verantwortungsbewusste Lieferketten sind einige der Herausforderungen, denen sich die heutigen Führungskräfte stellen müssen. Hinzu kommt, dass die Interessen, Standpunkte und Kompetenzen zwischen den beteiligten Akteuren und Institutionen sehr unterschiedlich sind, so dass eine starke Kultur der Zusammenarbeit zunehmend erforderlich ist. Die Mission des CLI ist, „die Zusammenarbeit auf globaler Ebene zu verbessern“, für „verantwortungsvolle Aktivitäten, menschenorientierte öffentliche Dienste und eine starke Zivilgesellschaft“.

2



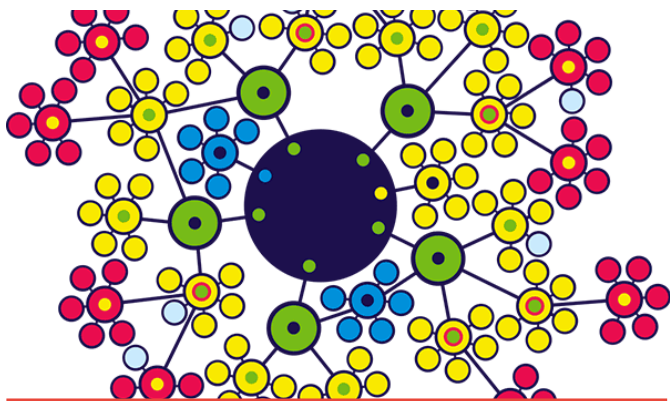
THE LEADER IN ME *Wo große Dinge passieren*

Jedes Kind zeichnet sich durch einzigartige Stärken aus und kann deswegen auch ein Anführer sein. Dies ist das Motto von „The Leader in Me“, dem Transformationsprogramm für Schulen, die darauf abzielen, Schüler mit den richtigen Fähigkeiten auszustatten, die sie im 21. Jahrhundert für ihr Arbeitsleben brauchen.

Das Programm basiert auf den bewährten Prinzipien von Stephen Covey „7 Habits Of hHighly Effective People“ und hilft den Schülern, Verantwortung, Vision, Integrität, Teamarbeit und Zusammenarbeit zu entwickeln. Sie lernen nicht nur, wie sie ihre Hausaufgaben machen, sondern auch, wie sie selbstständig werden, Initiative ergreifen, Ziele setzen, Zeit und Emotionen managen, ihren Standpunkt ausdrücken, Konflikte lösen, kreative Lösungen finden, Unterschiede schätzen und ein ausgeglichenes Leben führen.

Seit seinem offiziellen Start im Jahr 2009 wurde das Programm von über 3.000 Schulen in 50 Ländern erfolgreich umgesetzt. Dieser Erfolg führte zu neuen Betrachtungen herkömmlicher Schulsysteme.

3

**AEQUACY***Organisatorische Paradigmen ändern sich*

AEquacy ist eine neue, nicht-hierarchische, auf Personen-bezogene Organisationsmethode, die das Paradigma der traditionellen hierarchischen Organisation in Frage stellt. AEquacy wurde von Asterys (einem globalen Beratungsunternehmen) entwickelt und zielt darauf ab, die Organisation durch Zusammenarbeit zu erneuern. AEquacy führt ein neues Arbeitsmodell ein, um die Grenzen der Hierarchie zu überwinden. Neuere Untersuchungen zeigen, dass Bürokratie, mangelnde Kooperation, Risikoangst und langsame Entscheidungen durch hierarchische Strukturen erzeugt und verstärkt werden. Die Macher von AEquacy glauben, dass eine „nicht-hierarchische Organisation“ bessere Bedingungen schafft, um Innovationen zu fördern, die Leistung zu steigern und das Potenzial der Menschen auszuschöpfen. Ihre Theorien werden durch bestehende Studien und zahlreiche Fallstudien gestützt, die zeigen, dass eine gestreute Führung zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit, -beteiligung und Wirtschaftswachstum führt.

4

**EUROPEAN FREELANCERS WEEK***Inspirationen für Freelancer*

Jedes Jahr findet Mitte Oktober in mehreren europäischen Städten unter dem Namen European Freelancers Week (EFW) eine Reihe von Veranstaltungen und Aktionen statt, die von und für Selbstständige ins Leben gerufen wurden. Aufregend, befreiend und lohnend sind drei Adjektive, die häufig mit Freiberuflern einhergehen, aber manchmal kann es auch instabil, isolierend und beängstigend sein. Deshalb hat eine Koalition von Berufsverbänden, Co-Working Spaces und ihren Gemeinschaften im Jahr 2016 die EFW ins Leben gerufen. Es wurde sofort zu einem Schlüsselerlebnis mit weitreichender Beteiligung, bei dem jeder Workshops, Seminare und Veranstaltungen vorschlagen und sein eigenes Netzwerk bilden konnte. Durch ständigen Austausch und Erlernen von Fähigkeiten erhalten die Teilnehmer Inspirationen zur Entwicklung ihrer Karriere als Freiberufler. EFW zeigt, wie weit sich dieses Arbeitsmodell in der heutigen Arbeitskultur bereits etabliert hat.

5



OUTBOX

Das Büro für Profis unterwegs

Outbox wurde 2016 von Peterson Companies in Silver Spring, Maryland, USA, eröffnet und ist ein Büro mit 20 Plätzen für Freiberufler, Künstler und Fachleute aller Art, die nicht auf traditionelle Weise arbeiten wollen. Der Raum ist Teil einer Reihe innovativer Lösungen für die wachsende Zahl mobiler Mitarbeiter.

Mit allen modernen Annehmlichkeiten wie Ladestationen und kostenlosem Wi-Fi ermöglicht Outbox allen Nutzern, ihre Arbeit „outside the box“ zu erledigen, und bietet einen physischen Standort außerhalb des Unternehmens, um Informationen auszutauschen und Gemeinschaft zu pflegen. Ein ständiger Strom von Menschen nutzt Outbox, um an Computern zu arbeiten, zu telefonieren oder eine Kaffeepause mit Kollegen zu machen. Der Raum ermöglicht Treffen an der frischen Luft, schafft Inspirationen und steht beispielhaft für die „Revolution“, die raumunabhängiges Arbeiten eingeleitet hat.

www.downtownsilverspring.com/pages/silverspring-outbox

6



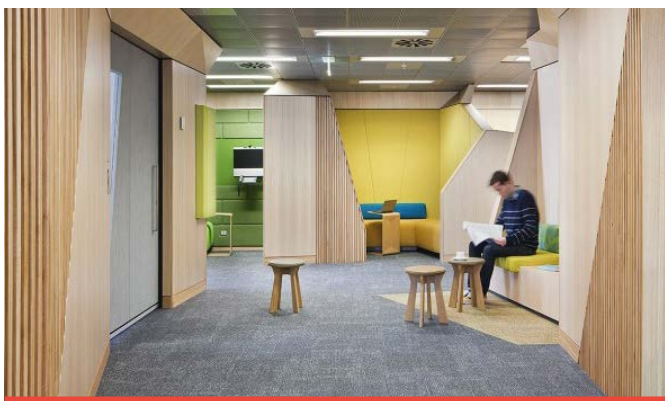
DOT COLLECTOR

Eine Kultur der „radikalen Transparenz“

Entwickelt von Ray Dalio in Connecticut, USA, ist Dot Collector eine Software, die auf allen technischen Geräten eines Unternehmens arbeitet, um kollektive Entscheidungen und „radikale Transparenz“ zu erleichtern. Basierend auf einer „Meritocracy of Ideas“-Kultur ermöglicht Dot Collector den Mitarbeitern, in Echtzeit Feedback zu geben und zu erhalten, Informationen auszutauschen und aufgezeichnete Meetings zu überprüfen. Jeder kann seine Meinung äußern, unabhängig von seiner Position im Unternehmen, und alle Informationen werden auf allen Ebenen der Organisation zur Verfügung gestellt. Die Software hilft, bei der Transformation von der persönlichen Vision zur gemeinsamen Vision, die Dinge mit den Augen aller zu betrachten. Die Software dient auch als Ideenspeicher für alle Mitarbeiter, weil sie eine schnellere und übersichtlichere gemeinsame Entscheidungsfindung und Datenerfassung für die weitere Entwicklung ermöglicht.

www.ted.com/talks/ray_dalio_how_to_build_a_company_where_the_best_ideas_win

7

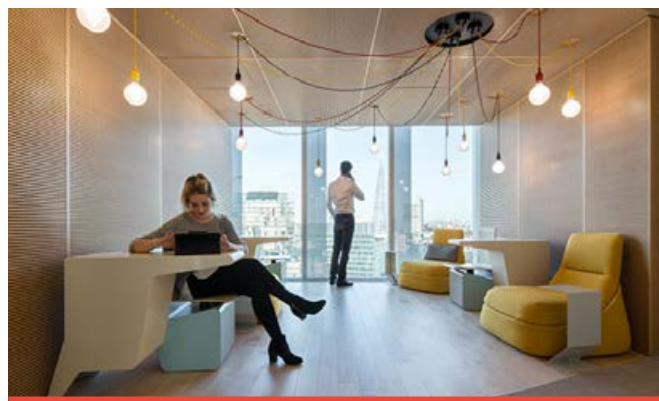


CENTER FOR WORKPLACE LEADERSHIP *Wie soll Führung heute aussehen?*

Das Center für Workplace Leadership befindet sich an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der University of Melbourne, Australien, und untersucht, wie Führung am Arbeitsplatz aussehen sollte. Das von METIER3 entworfene Zentrum selbst besteht – als Vision eines „Arbeitsraumes der Zukunft“ – aus intelligenten und flexiblen Räumen, die sich den verschiedenen Arbeitsweisen von der Gruppenarbeit bis zur konzentrierten Arbeit anpassen. Die Kombination von geschlossenen Büros und offenen Räumen unterstützt unterschiedliche Bedürfnisse und wird bei den Mitarbeitern auf allen Ebenen sehr gerne angenommen, weil sie sich dort problemlos treffen und spontane Meetings abhalten können, anstatt formelle Besprechungsräume zu nutzen. Weitere Features sind umgestaltbare Räume, beschreibbare Oberflächen zur Unterstützung von Collaboration und Brainstorming sowie Video-Center für den Austausch mit Kollegen von draußen.

www.schiavello.com/project-database/centre-workplace-leadership-university-melbourne/

8



UBM LONDON *Eine neue Kultur der Zusammenarbeit*

Aufgrund seiner außergewöhnlichen Arbeitsweisen gilt das UBM Headquarter als das Kooperationsbüro der Zukunft. Das von Gensler entworfene Büro entspricht den neuesten Erkenntnissen der Arbeitswelt und ermöglicht den Mitarbeitern ein flüssiges, agiles und unabhängiges Arbeiten.

Die Räume bieten Platz für Schulungen und Präsentationen, Gruppentreffen und komplette Mitarbeitertreffen. Flexible Arbeitsplätze sind über große Grundrisse verteilt und fördern eine Kultur der Zusammenarbeit, Kreativität und Offenheit „zu jeder Zeit, an jedem Ort“. Statt am selben Schreibtisch gefesselt zu sein, buchen die Mitarbeiter alle Arten von Einrichtungen (Schreibtische, Besprechungsräume) über ein Online-Portal und wählen die Art der Fläche, die sie am bestimmten Tag benötigen. Die Räume wurden sorgfältig entworfen, um die Umsetzung und Anwendung der neuen Arbeitsweise zu erleichtern.

www.gensler.com/projects/ubm-london

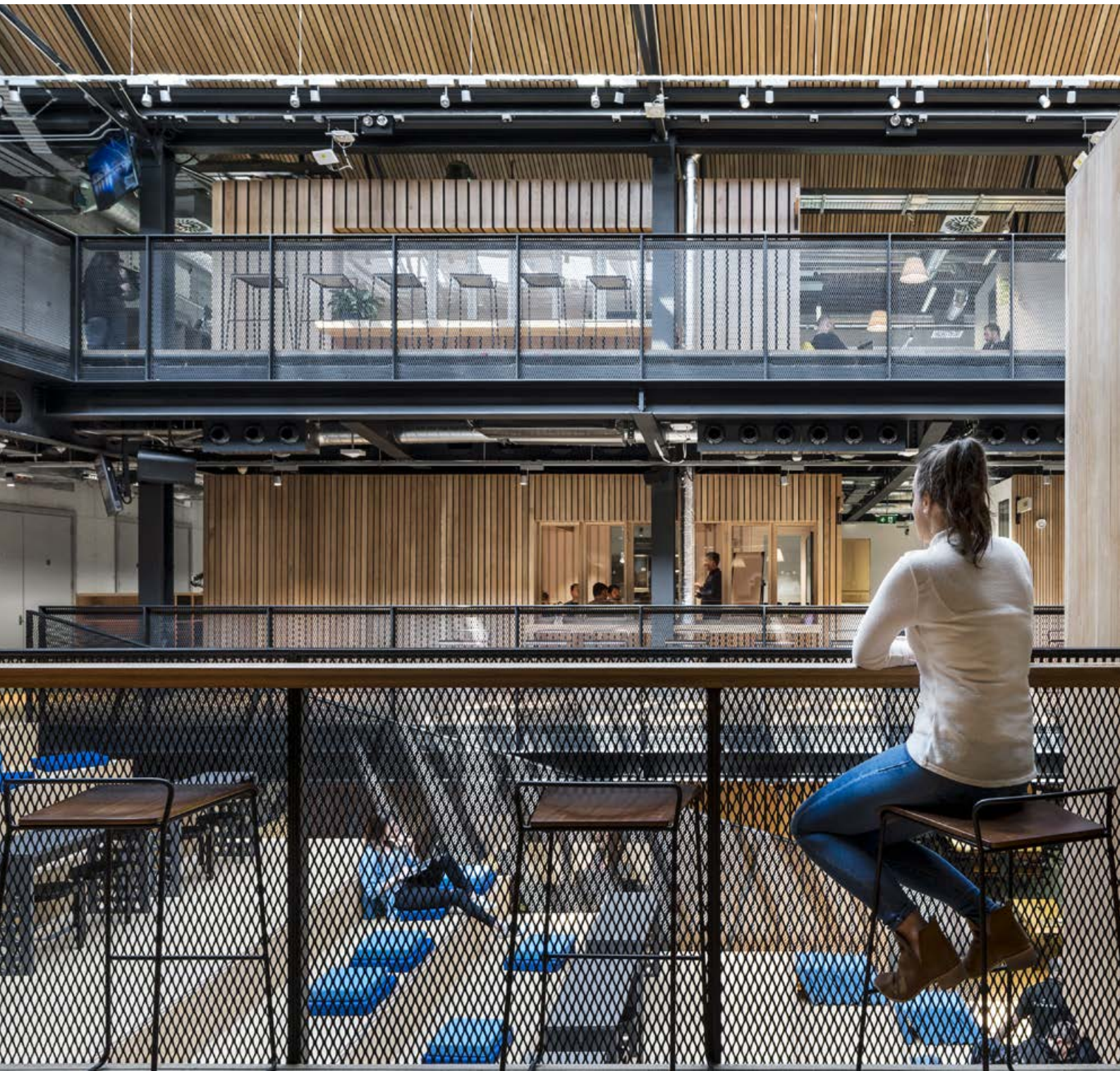
DIE FALLSTUDIE



AIRBNB EMEA HQ

DUBLIN, IRLAND

Das neue Airbnb Hauptquartier in Dublin unterstützt und repräsentiert die Kultur und Organisation des Unternehmens auf der Basis von Team- und Zusammenarbeit.





In nur wenigen Jahren ist Airbnb sowohl im Vertrieb als auch in der Anzahl der Mitarbeiter und Büros weltweit stark gewachsen. Trotz dieses Wachstums ist die Arbeitsatmosphäre bei Airbnb immer noch lustig und enthusiastisch, mit einem Geist, wie er bei jüngsten und kleinsten Start-ups typisch ist. Die Kultur des Unternehmens ist sehr stark ausgeprägt und wird sowohl extern als auch intern in der definierten Markenstrategie „belong anywhere“ zusammengefasst.

Die interne Organisationsstruktur des Unternehmens wurde von den Airbnb-Managern als Mittelweg zwischen einer flachen, führerlosen Organisation (Holakratie) und einer vertikalen Top-Down-Struktur (Hierarchie) beschrieben. Airbnb ist in flexiblen Arbeitsteams organisiert, die sich durch eine starke Betonung der Zusammenarbeit und Autonomie für Teams und Einzelpersonen auszeichnen. Das neue Hauptquartier in Dublin soll die Organisation der Teamarbeit unterstützen und die Zusammenarbeit zwischen den Menschen fördern.

Das Projekt wurde von Airbnbs' eigenem Designteam in Kooperation mit dem lokalen Architekturbüro Heneghan Peng Architects begleitet. Die neuen Büros wurden durch den Umbau einer alten Lagerhalle mit Blick auf die Dubliner Docks errichtet. Das bestehende Gebäude wurde komplett entkernt, was eine vollständige Neugestaltung aller Büroräume ermöglichte.

Das neue Hauptquartier wird „das Lager“ genannt und ist ein städtischer Campus auf drei Ebenen, der mehr als 400 Menschen auf 4.000 Quadratmetern beherbergt. Das Projekt wurde auf der Grundlage der Erfahrungen früherer Standorte entwickelt und mit Hilfe des gesammelten Feedbacks von Mitarbeitern und Managern, die in den verschiedenen Airbnb-Büros auf der ganzen Welt arbeiten.

Abb. oben:

Die Aufteilung in öffentliche und private Bereiche ist ein Merkmal aller Airbnb-Büros. „Kapseln“ und Module schaffen Räume der Konzentration im freien Raum.

Abb. links:

Die Laufstege verbinden alle Räume und ermöglichen physische und visuelle Verbundenheit.

<https://www.airbnb.com>



Abb. oben und rechts:

Auf allen Etagen gibt es einen zentralen Bereich für Meetings und Zusammenarbeit. Die Räume sorgen für eine visuelle Verbindung und „lässige“, informelle Treffen (San Francisco HQ).

www.airbnb.com

Die Innenräume sind um einen großen Platz herum angeordnet, der sein natürliches Licht über das Dach erhält. Der Platz ist eine Art sanfte Treppe, die das Erdgeschoss mit dem Untergeschoss verbindet und ein Amphitheater schafft, in dem man verschiedene Veranstaltungen durchführen kann.

Im Untergeschoss befindet sich ein Bereich mit offener Küche und Esszimmer, in dem Frühstück und Mittagessen für die Mitarbeiter serviert werden. Um diesen zentralen öffentlichen Bereich herum befinden sich auf den drei Ebenen Arbeitsräume in 29 „Stadtteilen“ mit jeweils einem großen gemeinsamen Tisch für Teamarbeit (14 Plätze), einem oder zwei Tischen für Steharbeit und einem Loungebereich.

Am Eingang jeder Etage befinden sich auch Bistros, in denen sich die Mitarbeiter zum gemeinsamen Essen und Trinken treffen. Die drei Ebenen der Büros sind direkt auf den zentralen Platz ausgerichtet und die horizontalen Anschlüsse sind Balkone, auf denen man anhalten und sich direkt mit den Kollegen im Innenraum unterhalten kann. Die Organisation von Arbeits- und Büroräumen erlaubt den Mitarbeitern, sich frei im Raum zu bewegen, hat aber auch einen Punkt, der als „Heimat“ definiert werden kann. Dieses Zentrum ist die Nachbarschaft, in der das Team verankert ist und wo jeder auch seinen eigenen persönlichen Spind hat.

Mitarbeiter haben verschiedenste Räume, in denen sie sich treffen und in Gruppen arbeiten oder sich zurückziehen und einzeln oder in kleinen Gruppen arbeiten können. Das Endergebnis ist ein Raum, in dem die visuelle und physische Verbindung zwischen den verschiedenen Bereichen eine einheitliche Umgebung schafft, aber mit mehreren und unterschiedlichen Räumen ausgestattet ist, die den Mitarbeitern die richtige Balance zwischen Privatsphäre und Sozialisation bieten.

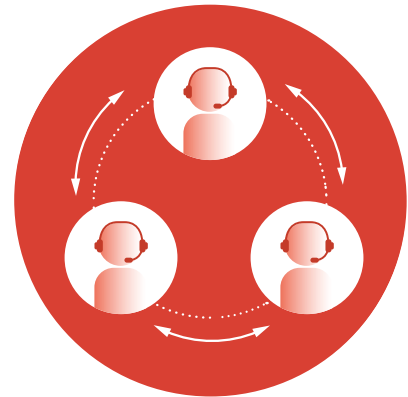




SHIFT HAPPENS

Eine geteilte Führung erfordert einen völlig neuen Ansatz in der Büroraumplanung. Dabei geht es auch darum, die richtige Balance zwischen Kommunikation, Zusammenarbeit, Konzentration und Entspannung zu finden.





Virtuelle Teams managen

Die richtige Technik, die richtige Wahl der Möbel und die durchdachte Positionierung von Kreuzungen für spontane Begegnungen können dazu beitragen, ein Umfeld zu schaffen, das Wohlbefinden und Produktivität für alle steigert. Die folgenden Tipps helfen Ihnen dabei, einen Arbeitsplatz zu schaffen, der eine weit verbreitete Führung unterstützt:

- 1.) Virtuelles Teammanagement: intelligente Technologie verbindet
- 2.) Lösungen für Diskussion und Besprechung: se:cube und se:space
- 3.) Vergessen Sie nicht die Vielseitigkeit und Flexibilität bei der Anwendung im Raum.
- 4.) Beseitigung von vertikalen Barrieren (und Hierarchien)



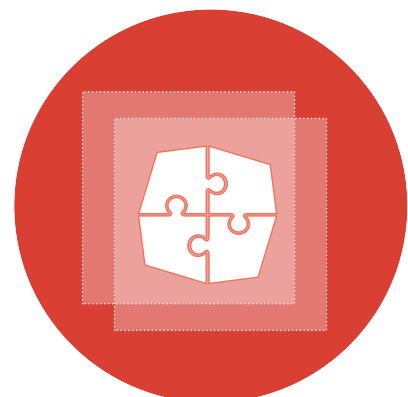
Diskussionen und Begegnungen fördern

1.) Virtuelles Teammanagement: intelligente Technologie verbindet

Unter Bürozusammenarbeit versteht man oft das Zusammentreffen von Menschen im selben Raum, um zu diskutieren, Ideen auszutauschen oder an einem Projekt zu arbeiten. Bei Google Images beispielsweise wird die Suche nach „Zusammenarbeit“ durch eine Reihe von Fotos ergänzt, die Gruppen von Personen darstellen, die an einem Tisch sitzen und Notizen machen oder an eine Tafel schreiben. Aber wenn wir über die üblichen Arbeitsmethoden hinausgehen, könnten wir viel mehr erreichen. Ein erster Schritt kann mit digitalen Whiteboards zur Darstellung von Ideen gemacht werden. Integrierte Videokonferenzen – um den Besprechungsraum zu einem „virtuellen Kollaborationsraum“ zu machen – sind eine weitere Möglichkeit. So können Meetings mit Kollegen und Experten aus aller Welt ohne Anreise durchgeführt werden. Neue Technologien ermöglichen die persönliche Kommunikation von Außenteams, den Austausch und die Diskussion von Ideen in Echtzeit. Die Verwendung des interaktiven Whiteboards anstelle des herkömmlichen Whiteboards ermöglicht es Ihnen, Ideen zu betrachten und Dokumente in Echtzeit aus der Ferne zu bearbeiten. Die gesammelten Informationen können dann schnell und einfach ausgetauscht und in nachfolgenden Meetings verwendet werden. Das Ergebnis sind weniger Reisen, weniger Zeit und weniger Kosten.



Vielseitigkeit und Flexibilität berücksichtigen



Vertikale Barrieren entfernen

2.) Lösungen für Diskussion und Besprechung: se:cube und se:space

Mit dem Wandel der Führung hin zu mehr Offenheit ist auch die Forderung nach einer offeneren Diskussion und Debatte verbunden. Die richtige Mischung aus offenen Diskussionen in Teams und vertraulichen Einzelgesprächen kann zu einer Herausforderung werden. Die Kontrolle der Akustik in Großraumbüros ist zwingend erforderlich, um Momente der offenen Kommunikation mit persönlichen Gesprächen auszugleichen. Das neue Office-Cube-System se:cube und das Raum-in-Raum-System se:space bieten passende Lösungen. Sie fügen sich perfekt in moderne, offene Büroumgebungen ein und bieten vielseitige Nutzungsmöglichkeiten. Von einzelnen Telefonzellen bis hin zu mittelgroßen und großen Räumen ermöglichen sie konzentrierte und vertrauliche Besprechungen sowie Videokonferenzen oder informelle Besprechungen.

3.) Vergessen Sie nicht die Vielseitigkeit und Flexibilität bei der Anwendung im Raum.

Form, Gestaltung und Ausstattung des Raumes können wesentlich dazu beitragen, Menschen zu bewegen, unterschiedliche Positionen einzunehmen und somit aktiver zu werden. Darüber hinaus erhöhen häufige Veränderungen der Körperhaltung die Durchblutung, den adaptiven Stoffwechsel und führen auch zu einer erhöhten Hirnaktivität. Durch die Schaffung eines flexiblen und vielseitigen Raumes haben Führungskräfte die Möglichkeit, eine offene und transparente

Abb. rechts unten:

Hocker se:fit

Sedus Media Center

Abb. unten:

Office-Cube-System se:cube

Sedus Media Center





Kommunikationskultur zu etablieren. Anstelle von herkömmlichen Besprechungsräumen kann man wählen, ob man an einem hohen Tisch sitzen oder lieber stehen möchte. Bereiche mit vertikalen Flächen in der Umgebung, wie z. B. beim se:cube, können für kurze Meetings im Innen- und Außenbereich genutzt werden. Der leichte und flexible se:fit Hocker bietet zudem die optimale Lösung für eine gesunde Körperhaltung in verschiedenen Höhen.

4.) Beseitigung von vertikalen Barrieren (und Hierarchien)

Büroflächen müssen so gestaltet werden, dass eine größere Transparenz der Kommunikations- und Organisationsstrukturen erreicht wird. Auch hier gilt es, die vier Aspekte Kommunikation, Zusammenarbeit, Konzentration und Entspannung ins Gleichgewicht zu bringen. Die Beseitigung von Einzelbüros fördert eine offene Kommunikation und den spontanen Austausch. Die Raum-in-Raum-Lösungen oder Cubes ermöglichen Konzentration und Entspannung, ohne die anderen Mitarbeiter aus den Augen zu verlieren.



IMPRESSUM

SEDUS INSIGHTS THE LOGBOOK SERIES

SEDUS INSIGHTS ist eine nicht kommerzielle Veröffentlichung basierend auf Schreibtisch- und Feldrecherchen der SEDUS STOLL AG und PIERANDREI ASSOCIATI.

Inhalt, Konzept, Illustrationen und Layout:

PIERANDREI ASSOCIATI
via Bellezza 7
I-20136 Milano, Italy
+39 0258319844
info@pierandreiassociati.it
www.pierandreiassociati.it

Herausgeber:

SEDUS STOLL AG
Christof-Stoll-Straße 1
D-79804 Dogern
+49 7751 84-0
sedus@sedus.de
www.sedus.com

Bildnachweise:

Alle ausgewählten Bilder unterliegen Creative-Commons-Rechten und können daher gemeinsam genutzt, angepasst und für nicht-gewerbliche Zwecke verwendet werden, sofern nicht anders angegeben. Die im Bereich „Vorbildliche Beispiele“ verwendeten Bilder stammen von den angegebenen Websites; die Veröffentlichung wurde freigegeben.

Seite 4: Lorenzo Gianmario Galli, Galirò

Seite 10: Photo by D@LY3D, Wikimedia Commons/Flickr

Seite 16: Asterys

Seiten 22, 23, 24, 25: Airbnb

Seiten 26, 27, 28, 29: SEDUS MediaCenter

Dieses Dokument ist nur für den nicht-gewerblichen Gebrauch bestimmt. Alle Infografiken sind Originale von Pierandrei Associati, sofern nicht anders angegeben. Die Vervielfältigung dieses Dokuments ist nicht auf allen Medien erlaubt, wenn dies nicht vorher schriftlich von Sedus genehmigt wurde.

Sedus Stoll AG, 2018

WAS KOMMT ALS NÄCHSTES?

Sedus INSIGHTS N°8 hat das „Internet of things“ zum Thema

Wir sprechen darüber,

- **wie das IOT die Gestaltung zukünftiger Büros beeinflussen wird.**
- **warum Büros smart sein sollten und**
- **wie dies die Effizienz bei der Arbeit erhöht.**
- **wie dies das Büro nachhaltiger macht.**

WIE KÖNNEN WIR
DABEI HELFEN,
BÜROLÖSUNGEN
ZU GESTALTEN,
DIE UNSER
WOHLBEFINDEN,
DEN SPASS
AN DER ARBEIT
UND DIE
ZUSAMMENARBEIT
FÖRDERN?

