

ON THE WAY TO NEW WORK... WIE WEIT SIND WIR HEUTE WIRKLICH?



Ein Interview mit Michael Trautmann

Foto: Sebastian Fuchs

Michael Trautmann, New Work Mastermind, prägt dieses Thema in Deutschland wie kaum ein anderer. Als ehemaliger Berater, Werber, weltweiter Marketingleiter von Audi und Agenturgründer beschäftigt er sich heute mit dem Thema neues Arbeiten und wie Arbeit zu etwas werden kann, was den Menschen stärkt. In Zeiten des massiven Fachkräftemangels, des Wunsches nach immer mehr Freiheit und Flexibilität und auf dem Weg vom Homeoffice zurück ins Büro ein Thema, das relevanter ist denn je.

/ Wie kam es dazu, dass du dich als ehemaliger Berater und Marketingexperte nun seit sieben Jahren verstärkt mit dem Thema New Work auseinandersetzt? Was hat dich daran von Anfang an fasziniert?

Michael: Mein Interesse am Thema Neue Arbeit hat sich über Jahre entwickelt. Ein konkreter Auslöser war die Suche nach einem neuen Headquarter für die von mir mitgegründete Werbeagenturgruppe thjnk (Trautmann, Heumann, Jochum und Kollegen). Das ist nun mehr als zehn Jahre her. Ich war auch verantwortlich für das Vorgängergebäude, in das wir noch unter dem alten Namen kemptrautmann einge-

zogen waren. Im ersten Gebäude stießen wir schnell an unsere Grenzen, denn die Flächen waren ungeeignet für die sich immer weiter verändernden Anforderungen an die Arbeitsweise in einer modernen Agentur. Für die Planung des neuen Büros haben wir uns deutlich mehr Zeit genommen und auch externe Beratung hinzugezogen. Wir wollten nicht einfach die Koffer packen und umziehen, wir wollten Räume schaffen, in denen Menschen gerne und gut arbeiten konnten. Mich hat dabei von Anfang an fasziniert, welche Möglichkeiten wir haben, über den Raum die Qualität von Arbeit zu verbessern. Gleichzeitig kamen wir als Projektteam mit so vielen Themen in

Berührung, die sich mit der Zusammenarbeit von Menschen beschäftigen und den großen Chancen für Verbesserungen, die über die Frage, wo wir arbeiten, hinausgehen.

/ Die New Work Bewegung von Frithjof Bergmann entstand Anfang der 80er-Jahre – ursprünglich aus einer Krise heraus. Du hast ihn mehrfach getroffen, was hat dich an ihm und seiner Philosophie persönlich am meisten begeistert?

Für Frithjof Bergmann war New Work der dritte Weg, den er als Alternative zum Kapitalismus und zum Kommunismus sah. Seine Prognose, dass wir

„Es fängt bei unserer Erziehung an und geht beim Thema Bildung weiter. Wir werden als neugierige, interessierte, lernwillige und kreative Menschen geboren und viele von uns bekommen diese Eigenschaften sehr schnell abtrainiert.“



Foto: Sebastian Fuchs

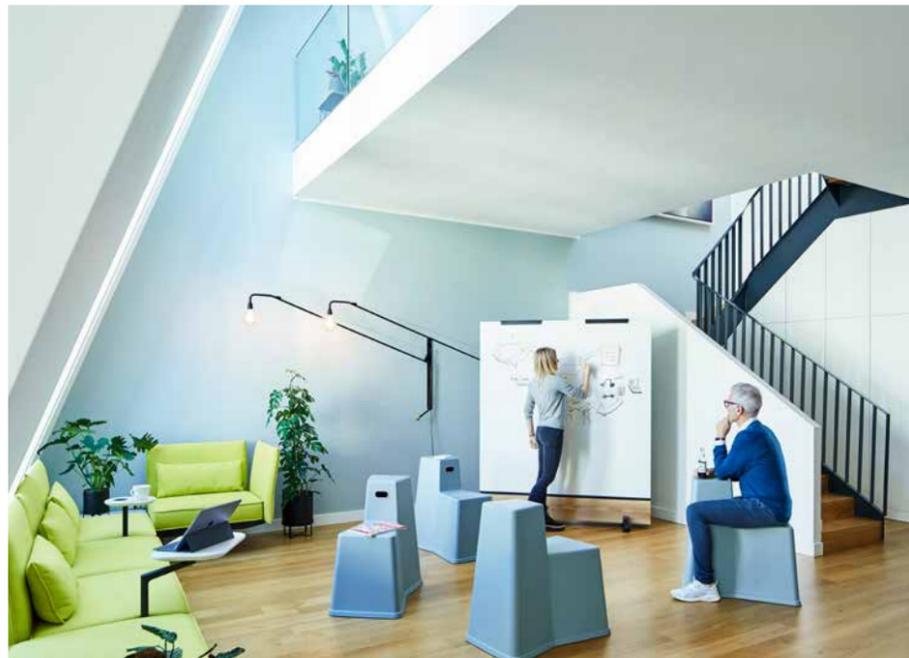
Arbeit ändern müssen und können, wird zunehmend anerkannt. Er sah den Schlüssel dazu zum einen in den neuen technologischen Möglichkeiten, die uns neue Freiräume eröffnen würden. Zum anderen sah er sie in der

Unterstützung der Menschen bei der Suche danach, was sie wirklich, wirklich wollen im Leben. Er träumte davon, dass Arbeit Menschen stärken und nicht schwächen solle. Hinzu kam, dass er schon in den 1980er-Jahren

vorhersah, dass wir auch vor großen gesellschaftsrelevanten Themen standen, an denen wir, seiner Ansicht nach, dringend arbeiten müssten. Er sprach in diesem Zusammenhang von den vier Tsunamis. Für ihn waren das die immer größer werdende Schere zwischen Arm und Reich, die Zerstörung unseres Klimas, die Ausbeutung unserer natürlichen Ressourcen und die Zerstörung unserer Kultur. Mich haben vor allem sein umfassender Blick, seine Ernsthaftigkeit und seine Ausdauer begeistert. Er hatte außerdem einen ganz besonderen Humor.

/ Auch dein Credo ist es heute, Arbeit zu etwas zu machen, was den Menschen guttut und sie stärkt. Was sind dabei heute in unserer Arbeitswelt die stärksten hemmenden Faktoren?

Es fängt bei unserer Erziehung an und geht beim Thema Bildung weiter. Wir werden als neugierige, interessierte, lernwillige und kreative Menschen geboren und viele von uns bekommen diese Eigenschaften sehr schnell abtrainiert. Eine viel stärkere Berücksichtigung der individuellen Charakterstärken und Talente schon während der Schulzeit und ganz sicher dann während der Ausbildung sowie im Verlauf des Berufslebens ist hier ein zentraler Schlüssel. Ein weiteres Hemmnis liegt in der menschlichen Natur. Wir haben in der Regel Angst vor Veränderung.



Fotos: Silke Zander

/ Du selbst hast gesagt, dass du ein besonderes Talent dafür hast, Menschen und Räume zusammenzubringen. Wie spiegelt sich das in deiner heutigen Arbeit wider und wie profitieren deine Kunden davon?

Der Großteil meiner Arbeitszeit ist der Beratung, dem Training und Coaching von Menschen und Organisationen gewidmet. Es geht meiner Co-Founderin Swantje Allmers und mir vor allem darum, die Selbstwirksamkeit von einzelnen Menschen und die Zusammenarbeit im Team zu verbessern. Da ich durch viel Arbeit – an und mit mir selbst – herausgefunden habe, was ich gut kann und wo ich mir besser helfen lasse, arbeite ich heute mit einer Partnerin, die vor allem das viel besser kann, was ich nicht kann. Ergänzt durch ein Netzwerk von sehr talentierten und erfahrenen Experten können wir zusammen mit unseren Kunden genau solche Lösungen bauen, die sie brauchen.

/ Welchen Anteil haben die Räume, das Interior Design, die Möbel und digitale Tools an funktionierenden New Work Konzepten und daran, dass die Menschen gerne ins Büro kommen und ihnen die Arbeit dort Spaß macht?

Die Corona-Krise hat die Frage nach der Notwendigkeit und dem Nutzen von Büros neu entfacht. Vielen Menschen fällt der Weg zurück schwer, einige haben ihr Leben komplett umgestellt und sind aufs Land gezogen. Am Anfang der Pandemie gab es in vielen Unternehmen wahre Produktivitätsschübe. Je länger die Pandemie jedoch andauerte, desto häufiger gab es dann gegenteilige Ergebnisse. Insbesondere Unternehmen, die im besonderen Maße auf den Austausch ihrer Mitarbeitenden angewiesen sind, hatten hier zunehmend Probleme. Der Umgang mit den neuen Technologien wurde schnell gelernt. Die große Herausforderung liegt jetzt jedoch darin, den völlig unterschiedlichen Bedürfnissen der Menschen und den Anforderungen der Unternehmen einen

jeweils geeigneten Rahmen zu geben. Es gibt hier kein Patentrezept und es wird noch einige Zeit dauern, bis wir hier zu verlässlichen Daten kommen. Fest steht, Bürokonzepte müssen den besonderen Gegebenheiten eines jeden Unternehmens angepasst werden. Ein „Activity Based Workspace“ ist immer noch eine gute Idee, also die Ausrichtung an der Art von Arbeit, die in einem Büro verrichtet wird. Die Remote-Komponente muss mitgedacht und technisch abgebildet werden. Nutzungsdaten und die regelmäßige Kommunikation mit den Menschen helfen, die Büros weiter zu verbessern. Eine klare Idee davon, was wir in der Zeit machen, in der wir zusammen im Büro arbeiten, hilft ebenfalls. Raphael Gielgen, Trendscout für die Zukunft der Arbeit bei Vitra, spricht in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit, einen Programmdirektor für das Office zu beschäftigen. Wenn wir an festgelegten Bürotagen wieder nur vor unserem Bildschirm sitzen, ist niemandem gedient.

/ Wie sieht deiner Meinung nach das optimale Büro heute raum- und designtechnisch aus? Und was sind hier absolute No-Gos?

Die Frage lässt sich nur individuell beantworten. Eine Anwaltskanzlei mit vielen Seniorpartnern, die ständig vertraulich sprechen müssen, wird auch in Zukunft anders aussehen als eine Werbeagentur, in der es immer wieder wechselnde Anforderungen und Teamkonstellationen gibt. Meine Faustregel: Macht die Büros halb so groß und doppelt so schön. Von da aus lässt sich gut planen. Ein No-Go sind für mich die in vielen Unternehmen noch anzutreffenden seelenlosen Großbürolandschaften.



/ Welche Rolle spielen die Räumlichkeiten und New Work Spheres deiner Meinung nach beim Employer Branding und was können die Unternehmen hier besser machen?

Das Thema Räume spielt heute eine größere Rolle als noch vor 20 Jahren, und ein attraktives Büro, in dem wirklich gut gearbeitet werden kann, ist ein wichtiger Faktor. Die Frage, wie flexibel die Unternehmen auf die Lebens-

entwürfe der Bewerber eingehen wollen und können, wird ebenfalls wichtiger. Noch wichtiger wird es in Zukunft aber sein, den Berufseinsteigern Sinn zu vermitteln. Die Frage nach der Existenzberechtigung von Unternehmen und dem Beitrag, den diese zur Lösung der aktuellen Herausforderungen leisten wollen, wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Die Möglichkeit zu lernen und sein Potenzial auszuschöpfen ist und bleibt immens wichtig.

Fotos: Silke Zander



/ Wie viel Remote Work tut deiner Meinung nach den Teams wirklich gut und wie viel Office-Präsenz muss sein? Wohin geht die Reise des neuen Arbeitens in der Zukunft?

Auch hier gibt es keinen One-fits-all-Ansatz. Es gibt Unternehmen, die mit einem Remote-first- oder sogar Remote-only-Ansatz erfolgreich sind, und es gibt Unternehmen, die mit einer nahezu vollständigen Anwesenheit erfolgreich arbeiten. Für mich persönlich hat das Büro einen hohen Stellenwert und ich glaube, dass wir im Durchschnitt irgendwo bei 60 zu 40 für das Büro landen werden.

„Der Kern von New Work liegt darin, Menschen durch Arbeit zu stärken und nicht zu schwächen.“

/ Wie können wir die Menschen jetzt zurück ins Büro holen? Elon Musk setzt bei Tesla und Twitter auf Druck, du eher auf Programmdirektoren und Coaching. Wie sehen solche Ansätze in Zukunft ganz konkret aus?

Die Frage wird sein, ob die Einsparungsmöglichkeiten durch KI-Anwendungen den Fachkräftemangel überkompensieren oder nicht. Meine Prognose ist, dass die meisten Unternehmen die Menschen nur durch gute Argumente und gute Arbeitsbedingungen zurück ins Büro holen können und nicht mit Druck. Aber Ausnahmen bestätigen die Regel. Hier denke ich an Unternehmen mit außergewöhnlichen Karrieremöglichkeiten und besonders attraktiven Marken und/oder Produkten.

/ Du hast in den Podcasts in eurem Buch viele Perspektiven von New Work beleuchtet. Welche Beispiele für erfolgreiche New Work Konzepte beeindruckten dich persönlich am meisten und warum?

Wir haben mit mehr als 400 Menschen gesprochen und dabei viele Konzepte und positive Anwendungsbeispiele für diese gesehen. Unter den Konzepten haben mich vor allem das stärkenorientierte Arbeiten und Führen, das vor allem die Firma Gallup mit ihrem

Clifton Strengthsfinder vorantreibt, sowie der Ansatz der psychologischen Sicherheit von Amy Edmondson, Professorin an der Harvard Business School, beeindruckt. Außerdem hat mich die Arbeit von Robert Waldinger erfreut, der mit seinem Team in einer Studie, die bereits seit über 80 Jahren läuft, nachgewiesen hat, dass insbesondere gelungene Beziehungen darüber entscheiden, ob Menschen gesund und glücklich werden und ein langes Leben führen. Auch Rutger Bregman hat uns sehr beeinflusst. In seinem Buch „Humankind“ belegt er anhand zahlreicher Beispiele und Studien, dass Menschen im Grunde gut sind. Dieses neue Weltbild bildet für uns eine zentrale Grundlage für alle New Work Ansätze.

/ Wie sieht dein Arbeitsalltag aktuell aus – wie viel New Work lebst du selbst?

Ich arbeite heute sehr viel dichter an meinen Stärken als noch vor zehn Jahren. Ich kann mir meine Zeit einteilen, ich arbeite an Orten, die für mich und diejenigen, mit denen ich arbeite, Sinn machen. Ich höre mehr zu, als dass ich selbst spreche, und ich lerne täglich dazu und kann das Gelernte immer wieder in unsere Arbeit fließen lassen. Die Partnerschaft mit Swantje Allmers und allen unseren Netzwerkpartnern

gibt mir ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit, das besser nicht sein könnte. Das Feedback, das uns unsere Kunden geben, gibt mir außerdem das Gefühl, einen wichtigen Beitrag dafür zu leisten, dass sich Arbeit weiter verändert. Wir sind noch lange nicht fertig. Aber wir sind „On the Way to New Work“.

/ Wo liegt für dich persönlich der Kern von New Work und was möchtest du uns zu diesem Thema noch sagen?

Der Kern von New Work liegt darin, Menschen durch Arbeit zu stärken und nicht zu schwächen. Das hat zunächst eine individuelle Betrachtungsweise. Jeder Mensch kann bei sich anfangen, mit Selbstreflexion, mit der Suche nach Sinn und/oder Selbstführung. Auf der Ebene des Teams, der Abteilung oder des Unternehmens gibt es zahlreiche Ansatzpunkte, z. B. bei den Themen Führung, Organisation oder Kommunikation. Und dann gibt es die gesellschaftliche Ebene, wie Technologie, Diversität, Nachhaltigkeit oder Bildung. Mein ultimativer Rat: „Start anywhere and improve from there.“ Das habe ich mir von Douglas Adams, dem Autor von „The Hitchhiker’s Guide to the Galaxy“, geliehen.

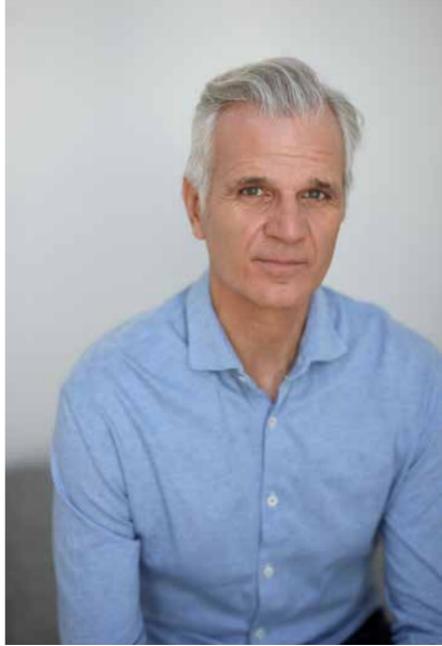
Das Interview führte Daniela Kühne.

/ Im Januar 2021

hat Michael Trautmann mit seiner Co-Founderin Swantje Allmers die NWMS GmbH gegründet. Ziel ist es, möglichst vielen Menschen den Zugang zu den notwendigen „New Work Masterskills“ zu vermitteln.

Foto: Sebastian Fuchs





Dr. Michael Trautmann war Universitätsassistent, Unternehmensberater, Werber und Global CMO bei Audi, bevor er 2004 kempertrautmann gründete (heute thjnk ag). Die Agentur war 2009 Global Newcomer Agentur des Jahres und 2017 Agentur des Jahres in Deutschland. Seit 2017 entwickelt er zusammen mit Partnern HYROX, die weltweit erste Fitness Competition für jedermann. Ebenfalls seit 2017 ist er zusammen mit Christoph Magnussen Gastgeber des Podcasts „On the Way to New Work“, den der Spiegel 2018 zu den zehn besten Podcasts gezählt hat. Im Januar 2021 hat er mit seiner Co-Founderin Swantje Allmers die NWMS GmbH gegründet. Ziel ist es, möglichst vielen Menschen den Zugang zu den notwendigen „New Work Masterskills“ zu vermitteln.

www.newworkmasterskills.com



Podcast:
www.onthewaytonewwork.com

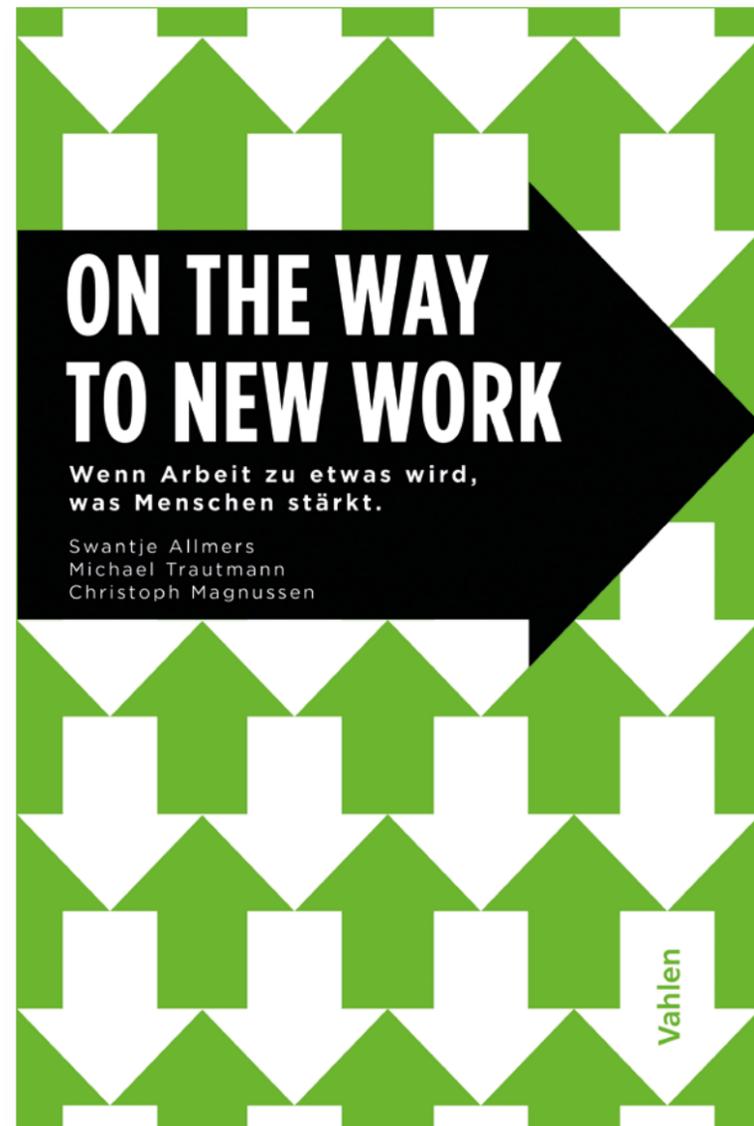
/ ON THE WAY TO NEW WORK:

Wenn Arbeit zu etwas wird,
was Menschen stärkt.

Ein Buch von

Christoph Magnussen,
Michael Trautmann und
Swantje Allmers

ISBN: 978-3-8006-6659-1



Steelcase

Definieren Sie Ihren Arbeitsbereich



© 2023 Steelcase Inc. All rights reserved. Trademarks contained herein are the property of Steelcase Inc. or of their respective owners.

Die neue Raum-in-Raum-Lösung Campers & Dens eignet sich perfekt für den sich schnell entwickelnden und ständig verändernden Arbeitsplatz.

<https://www.steelcase.com/eu-de/neu/>

