



**Schwerpunktthema**

New Work  
im Mittelstand

NEW WORK IM MITTELSTAND

# RDG PRAXISWISSEN

## 2022-2

**NEUIGKEITEN**

RDG Köln zieht um: New Location – New Work!?

**INTERVIEW**

Prof. Dr. Axel Minten (FOM Aachen) über die Bedeutung von New Work im Mittelstand

**PRAXISWISSEN**

New Work bei BAAK GmbH

**KÖPFE DER RDG**

Kevin Weckesser – neuer Kollege am Standort Frankfurt



# RDG KÖLN ZIEHT UM

ALLES NEU MACHT DER HERBST. ZUM 01. OKTOBER 2022 BEZIEHT RDG KÖLN NEUE RÄUMLICHKEIT IN KÖLN-ZOLLSTOCK UND NUTZT DEN UMZUG ALS KULTURBOOST FÜR MEHR FLEXIBILITÄT, INDIVIDUALITÄT UND TRANSPARENZ. KURZUM: MEHR NEW WORK.

New Address –  
New Work

Flexibel  
Agil  
Digital

RDG berät seit 50 Jahren Kleine und Mittelständische Unternehmen in Phasen der Veränderung, des Wachstums, der Nachfolge, der Restrukturierung oder der Sanierung. Neben der Erstellung von Konzepten liegt eine Stärke in der Umsetzung vor Ort. In eigener Sache sind Veränderungen häufig schmerzhaft, aber gehören auch bei einer Unternehmensberatung auf die Agenda. Wie wollen wir fremde Geschäftsmodelle anpassen, wenn wir das eigene Geschäftsmodell nicht in Frage stellen? Wie können wir zu mehr Flexibilität und Transparenz mahnen, wenn wir dies selber nicht leben? Dabei geht es um Glaubwürdigkeit.

Vor diesem Hintergrund verlassen wir im September 2022 unser sehr klassisches und denkmalgeschütztes Domizil in Köln-Bayenthal und ziehen in moderne, für NEW WORK geeignete Räumlichkeiten in Köln-Zollstock.

Wir freuen uns auf die Räumlichkeiten mit modernem Ambiente. Die Räume erhöhen die Flexibilität, vereinfachen die Kooperation, ermöglichen den Blick ins „Grüne“, bieten Wachstumspotenzial durch das Hinzumieten von weiteren Flächen und sorgen an heißen Tagen über eine Bauteilkühlung für ein angenehmes Raumklima. So behalten wir immer einen kühlen Kopf für unsere Kund\*innen. Gut ausgestattete Besprechungsräume können wir in dem Bürokomplex digital zubuchen, auch mehrere gleichzeitig.

Wir freuen uns auf den Tapetenwechsel, bei dem wir viel „Holz und Papier“ zurücklassen und uns auf die Digitalisierung fokussieren. Es wird weniger Arbeitsplätze geben, dafür mehr Plätze zum Arbeiten. Alle Schreibtische sind als Plug-and-Play-Plätze ausgestattet und werden nach dem Clean-Desk-Prinzip genutzt. Gemeinschaftsflächen bieten Raum für informellen Austausch und Kreativität.

Ab dem 1. Oktober finden Sie uns nicht nur unter neuer Adresse, sondern digitaler, flexibler und agiler als je zuvor.

Unsere neue  
Anschrift

Zollstockgürtel 67  
50969 Köln



## INTERVIEW

# „DIE LEUTE HASSEN DAS CLEAN-DESK-PRINZIP ... ZUNÄCHST.“

New Work ist nicht mehr so new. Aber was lange als Spielerei von Agenturen, Start-Ups und Tech-Konzernen galt, kommt jetzt im Mittelstand an. Was bedeutet New Work eigentlich? Was sind die Stärken und Schwächen? Welche Chancen bietet New Work für den Mittelstand? Und wie kann der Kulturwandel gelingen? Darüber sprach Dr. Frederik Graff für RDG Praxiswissen mit dem New Work-Experten Prof. Minten im Aachener Coworking Space WORQS Coworking.

**RDG:** Herr Prof. Minten, Tesla-Chef Elon Musk wird zitiert mit den Worten: „Zurück ins Büro oder Kündigung“. Hat er den Schuss nicht gehört?

**MINTEN:** Ich glaube, er hat ihn tatsächlich nicht gehört, denn ich glaube, dass jeder, der in so einer binären Denkweise verharrt, ganz oder gar nicht, schwarz oder weiß, hop oder top, einfach unrecht hat. Ich glaube, dass sich viele Wahrheiten in der Mitte bewegen und dass Musk auch in seinem Konzern viele Leute finden würde, die nicht unmotiviert sind, wenn sie mal einen Tag von zuhause oder mobil oder hybrid arbeiten. Ich würde ihm raten, das Entweder-Oder-Denken aufzubrechen und zu differenzieren: Wer macht was? Wer braucht was? Wer möchte was? Wer macht Kommunikation, wer macht Innovation, wer macht klassische Büroarbeit? In jeder Firma lassen sich Mitarbeitende identifizieren, die mehr können als ENTWEDER zuhause ODER im Büro.

**RDG:** Allgemein gesprochen: Wo sehen Sie die Chancen von NewWork?

**MINTEN:** Ich sehe drei Kategorien von Chancen. Frithjoff Bergmann prägte schon vor vielen Jahren den Ausdruck „Do what you really want!“ Wenn wir das in das Jahr 2022 übertragen, dann bedeutet das, dass jeder für sich überlegt: „Wieviel von meiner Lebensenergie bin ich bereit, in Erwerbsarbeit zu investieren? Wo sehe ich eine sinnstiftende Tätigkeit? Wieviel Zeit möchte ich womit verbringen?“ Wir alle müssen uns Gedanken darüber machen, wie die Arbeitswelt gestaltet ist und was wir zum Wohle der Menschen besser machen können. Es gibt viele Jobs, die Krankheiten verursachen oder zumindest begünstigen. Wir sehen viele Jobs, die die Menschen auslaugen bis zum Ende des Berufslebens und wenn dann jemand sagt: „Lasst uns mal New Work machen, lasst uns das mal besser machen“, dann finde ich das grundsätzlich erstmal richtig.

Dann birgt New Work, zweitens, die Riesenchance für alle wie Sie oder mich, alle Gedankenarbeiter, Wissensarbeiter, digitale Nomaden, für die New Work die Chance bedeutet, eine bessere Balance in ihrem Leben finden zu können. Das haben wir ja in der Pandemie auf einmal festgestellt, dass wir eventuell sogar Gewinner der Pandemie sind, weil wir eigentlich von überall arbeiten können. Und wir haben auch die spezifischen Vor- und Nachteile dieser Flexibilität kennengelernt. Aber wenn man die Vorteile da mal rausarbeiten möchte, kann man festhalten, dass New Work gerade für die Gedankenarbeiter eine Riesenchance ist. Weniger Regeln, weniger Vorschriften, dafür aber mehr Ziele, mehr Purpose, mehr Leistung.

Und dann gibt es, drittens, die Gruppe, bei der man immer wieder in Frage stellt, ob sie von New Work profitieren kann, nämlich die Jobs, die früher Blue-Collar-Jobs genannt wurden, also Handwerker\_innen, Produktionsarbeiter\_innen, Menschen in Pflege- oder



**Dr. Axel Minten** ist Professor für Kommunikation und Personalwesen sowie wissenschaftlicher Gesamtstudienleiter der FOM Aachen. Er studierte Kommunikationswissenschaften, Soziologie und Arbeits- Betriebs- und Organisationspsychologie und promovierte in Personalökonomie an der RWTH Aachen. Freiberuflich ist er als Trainer, Business-Coach, Berater und Dozent tätig. Zu seinen Themenschwerpunkten in Forschung, Lehre und Beratung gehören Organisationsentwicklung, Strategisches Personalmanagement, Leadership sowie Crossmedia-Management, Design Thinking und Business Model Innovation. Darüber hinaus ist der New Work-Experte als Partner und Senior Advisor Wissenschaft und Organisationsentwicklung bei der cowork AG aktiv, einem Beratungsunternehmen für die Entwicklung und den Betrieb von Coworking-Spaces.

„New Work ist ein Change of Mindset.“

Serviceberufen usw. Da denkt man immer: „Blue-Collar-Jobs sind für New Work unerreichbar.“ Das glaube ich aber nicht. Wenn man nämlich bei dem ursprünglichen Verständnis von New Work bleibt, eben bei der kontinuierlichen Reflexion darüber, wie Arbeit individuell besser gestaltet werden kann, sieht man auch die Anwendungsmöglichkeiten für Produktionsbetriebe, landwirtschaftliche oder handwerkliche Betriebe. Lasst uns Robotik, Automation, KI einsetzen, um den Menschen etwas an die Seite zu stellen, damit sie sich nicht mehr so oft bücken müssen, damit sie nicht so schwer heben müssen. Lasst uns Arbeitsplätze besser klimatisieren, besser beleuchten. Gebt den Menschen angenehmere Arbeitszeiten. Lasst uns die Arbeit einfach besser machen für die Menschen! Dann schließt sich der Kreis, denn so war New Work ursprünglich gedacht. Nicht „New Work ist digital! New Work ist Homeoffice!“. Nein, es ist ein Change of Mindset.

**RDG:** *Angenommen, ich bin ein mittelständischer Betrieb und ich höre „New Work ist das neue heiße Ding“, ich bin offen für Neues und ich frage mich: „Was kann ich tun und wie kann New Work mir helfen?“*

**MINTEN:** Das Erste ist, dass man alle Arbeitsschritte entlang der Wertschöpfungskette einmal nehmen, wie Steine umdrehen und gucken muss: „Was kann ich verbessern?“ Das gilt für Räume, für Prozesse, ebenso für Regeln. Das alles gilt es zu prüfen, ob das noch passt oder ob man was verändern, verbessern, individualisieren kann. Bei Bedarf kann man sich natürlich Hilfe von außen holen und sich beraten und coachen lassen. Und der nächste Schritt, gerade im Mittelstand, ist, dass der Betrieb sich fragt: „Wie geht es mir eigentlich gerade? Gibt es Zulauf an Bewerbungen oder an Kunden? Habe ich eine gute Lieferantenstruktur?“ Und wenn ich feststelle, dass es Optimierungspotential gibt, dann kann man New Work auch als Chance sehen, sich selber attraktiv zu machen für neue Bewerber\*innen im Sinne eines Employer Brandings, für Kund\*innen oder Lieferanten.

**RDG:** *Können Sie ein paar Maßnahmen nennen, die in so einem Transformationsprozess gerade für KMU typisch sind?*

**MINTEN:** Ich fange mal mit meinem Herzensthema an, den Räumlichkeiten. Da beginnt es ganz praktisch bei vielen Unternehmen, dass sie sich überlegen, wie sie sich jetzt aufstellen, nachdem viele Jahre lang Wände eingerissen, Großraumbüros geschaffen und dann mühsam mit Pflanzen und Stellwänden Privatsphäre wiederhergestellt wurde, um die Nachteile des Großraumbüros abzumildern. Wer sitzt wo? Wie sind wir hierarchisch strukturiert? Sind wir eher Netzwerk oder Pyramide? Welche Arten von Räumen brauchen wir? Und dann merken viele Unternehmen, dass sie im Wesentlichen vier Hauptbereiche brauchen, die vier großen C, die ich als Berater auch immer jeder Firma empfehle. **Concentration:** Es muss Raum geben für konzentrierte Stillarbeit, wo man sich zurückziehen kann, eben nicht Großraum, eben nicht Abschirmen per Kopfhörer, sondern echter räumlicher Rückzug. Telefoninseln, wo man mal eine Tür zu machen kann. Das hat ja auch was mit Datenschutz zu tun.

Dann gibt es natürlich ganz viel *Communication* und *Collaboration*. Da braucht man dann Räume für Zusammenarbeit, Think Tanks, Meetingräume, kreative Inseln. Und dann braucht es eben auch den Raum für *Chill-Out*, Pause, Gesundheit. Und dazu braucht es mehr als den Kickertisch im Großraumbüro.

Wenn man sich dann von den Räumlichkeiten gut ausgestattet hat, dann geht es an die Kultur. Ich gebe Ihnen mal das berühmte Beispiel von einem großen deutschen Telekommunikationsanbieter. Dort hatte man – in bester New Work-Absicht – den festen persönlichen Schreibtisch abgeschafft. Die wollten agiler arbeiten. Die haben dann – so wie ich das auch tue – von „Plätzen zum Arbeiten“ gesprochen statt von „Arbeitsplätzen“.

Concentration  
Communication  
Collaboration  
Chill-Out

Jede\*r konnte sich hinsetzen, wo er/sie wollte. Und dann konnte man sich aber Schreibtische reservieren, bis zu sechs Wochen im Voraus. Und was ist passiert? Alle haben sich einen Schreibtisch für sechs Wochen blockiert und dann wieder sechs Wochen, nach Möglichkeit immer denselben. Was zeigt das? Die Räumlichkeiten waren fertig, aber die Kultur war nicht bereit. Und dann erst haben sie angefangen, mit den Leuten zu reden, Workshops und Seminare zu machen. Das wäre für mich dann immer der nächste Schritt, um das Regelwerk anzupassen. Ich bin mir sicher, dass es in jedem KMU Regeln gibt, die man mal prüfen müsste, ob die noch in unsere Zeit passen.

Das zweite Beispiel, das ich Ihnen geben kann ist, dass ich viele Unternehmen jetzt kennenlernen durfte, die alles gemacht haben in Richtung New Work und jetzt nach der Pandemie feststellen, dass es an Begegnung fehlt. Da ist jemand im Büro, um jemanden zu sprechen und dann ist der andere nicht da. Und dann fangen die Unternehmen an und passen die Regelwerke erneut an. Sie führen Präsenztage ein und Meetingdays, verändern also die Kultur erneut. Das ist nicht gut.

**RDG:** *Als im Frühjahr 2020 die Pandemie ausbrach, dachte man ja: „Aha, das ist sie also die neue Arbeitswelt. Alle sitzen im Homeoffice und es funktioniert auch irgendwie.“ Dann tauchte schnell die Meinung auf, es werde nach der Pandemie kein „Back to Normal“, sondern ein „New Normal“ geben und die Büros würden doch nicht komplett überflüssig. Verändert sich die Bedeutung des Büros?*

**MINTEN:** Absolut. Ich glaube sogar, dass das Büro vor der Pandemie relativ bedeutungslos war. Wie man früher sagte: „Das Büro ist der Ort, wo mein Gehaltsscheck versteckt ist.“ Und dann musste man halt dahin, weil man sonst sein Geld nicht bekommen hätte. Und jetzt eröffnet sich für das Büro als Ort zum Arbeiten eine völlig neue Chance sich wieder neu zu erfinden und zum Begegnungsort zu werden. New Normal bedeutet vor diesem Hintergrund nicht, dass sich das Büro abschafft, sondern dass es zum neuen Zentrum wird, wo es einen Dreiklang aus Raum, Technik und Mensch gibt, in dem sich der Mensch komplett entfalten kann, arbeiten und kreativ sein kann. Oder, wenn ich ein bisschen oberflächliche Arbeit machen möchte, setze ich mich einfach in die Cafeteria oder vielleicht hilft mir das Gemurmel im Hintergrund bei der Konzentration, bei der Kreativität. Und für andere Sachen ziehe ich mich eben komplett zurück, weil ich Stille brauche. Da machen viele Unternehmen schon sehr viel. New Work kann aber nicht sein, dass es wieder starre Regeln gibt. Unter diesen Vorzeichen kann New Work nicht gelingen. Dann haben wir eine Situation wie 2019. Wenn das das New Normal ist, dann haben wir nichts erreicht. Ich glaube schon, dass jetzt der Moment ist, wo wir den Austausch suchen müssen mit (Innen)Architekt\*innen, mit Soziolog\*innen und Arbeitspsycholog\*innen, um ein echtes New Normal zu schaffen. Für mich ist das Büro im New Normal gleichzeitig Begegnungsraum, Arbeitsraum und Technikraum. Wenn wir das Büro verstehen als die örtliche Manifestation des Dreiecks Mensch-Technik-Raum, dann sind wir der gewandelten Bedeutung des Büros als einem attraktiven Ort zum Arbeiten sehr nahe. Denken Sie an das Beispiel Microsoft. Microsoft wirbt damit, dass sie 30 % weniger Arbeitsplätze haben als Beschäftigte. Das ist logisch, denn irgendwer ist immer krank, im Urlaub, im Außendienst oder eben an einem anderen Platz zum Arbeiten im Gebäude. Es gibt nur ein offizielles Telefon, nämlich beim Pförtner. Alles andere läuft über die Laptops und dann haben die natürlich ganz viele freie Räume, wo sich die Mitarbeitenden kreativ und produktiv austoben können. Das ist die neue Chance fürs Office. Und das geht auch im Kleinen.

„Vor der Pandemie war das Büro relativ bedeutungslos.“



Ein Baustein von New Work: Arbeiten im Coworking Space

**RDG:** Firmen wie Microsoft, Facebook und Google, die fallen einem als erstes ein, wenn man an New Work denkt. Sind manche Branchen besser für New Work geeignet als andere und gibt es vielleicht sogar Branchen, die ungeeignet sind?

**MINTEN:** Klar, da gibt es Unterschiede. Fangen wir mal negativ an. Schwer haben es immer Branchen, die große Maschinen, Labore oder andere spezielle Räume und Apparaturen brauchen. Ich bin kein Experte für Produktionsprozesse, aber die grundsätzliche Empfehlung gilt auch hier: Frage dich, was du optimieren kannst im Sinne der Beschäftigten! Denke über Individualisierung nach, denke über Schichtsysteme nach. Frage, was kann die Maschine, um die Arbeit an ihr und mit ihr angenehmer zu machen. Lassen sich Arbeitsschritte so verändern, dass sie mehr Purpose bieten? Aus der Arbeitspsychologie wissen wir, dass monotone Arbeit psychisch genauso belastend ist wie Überlastung. Das alte Mantra „Überwachen statt Ausführen“ ist auch nicht die finale Lösung. Die Leute wollen ja was tun, sie wollen ja eine Herausforderung haben.

Dann gibt den großen Bereich Care Jobs und Customer Service. In diesen Jobs kann New Work nicht bedeuten, dass man arbeitet, wann und wo man will. Eine Kassiererin zeigt mir ja einen Vogel, wenn ich ihr Homeoffice vorschlage. In diesen Jobs kann New Work nur bedeuten, die Arbeit am Menschen und mit dem Menschen angenehmer zu machen beispielsweise durch höhere Raumqualität, durch technische Unterstützung. Ich würde nicht unterschreiben, dass New Work in diesen Berufen unmöglich ist. Aber das, was landläufig unter New Work verstanden wird, ist schlecht umzusetzen. Wir müssen deshalb unser Verständnis von New Work weiten, um die Chancen auch in den eben genannten Jobs zu sehen. Ich trete ja gerade an, um zu zeigen, dass New Work eben mehr ist als Homeoffice.

Auf der anderen Seite ist aber auch richtig, dass New Work-Konzepte besonders einfach umzusetzen sind im Agentur-Business. Dort wo wir die Kopfarbeiter haben, die sich auch jetzt schon hinsetzen können, wo sie wollen.

Schwierig bleibt es dort, wo hart körperlich gearbeitet wird, z.B. in der Produktion oder in der Landwirtschaft bei Hitze oder großer Kälte, bei hoher Lautstärke. Hier bedeutet New Work eine Sensibilisierung zu erreichen für die Bedürfnisse der Beschäftigten und sich Gedanken darüber zu machen, was ich tun kann, damit sich Leute bei mir bewerben, damit sie bleiben und damit sie gesund bleiben. Klar, das sind erhebliche Investitionen – gerade im Mittelstand. Aber ich glaube, dass es sich langfristig lohnt, denn wer unter dem alten Verheizungsparadigma weitermacht, wird langfristig kein geeignetes Personal mehr finden und halten können.

**RDG:** *New Work ist mehr als Homeoffice und Open Spaces, das ist deutlich geworden. Können Sie versuchen, eine Definition von New Work zu geben, die diesen holistischen Ansatz einfängt?*

**MINTEN:** Ich würde es versuchen mit: „New Work ist die Individualisierung von Arbeit“. Und wem das zu kurz ist, dem würde ich ergänzen, dass New Work der Versuch ist, Arbeit so zu gestalten, dass sich jeder mit dem Gefühl gebraucht zu werden und mit Sinn in die Erwerbsarbeit einbringen kann. Damit wären nämlich auch alle Jobs eingeschlossen, die Gefahr laufen durch Digitalisierung langweilig zu werden. Das wäre ja das Gegenteil von dem, was wir jetzt haben, nur gleich schlimm. Da kommt wieder der Begriff des Purpose, der Sinnhaftigkeit ins Spiel.

**RDG:** *Der Begriff „Purpose“ ist jetzt schon mehrfach gefallen. Ich habe den Eindruck, dass er in jüngerer Vergangenheit häufiger im New Work-Diskurs auftaucht als noch vor wenigen Jahren. Was ist „Purpose“? Und warum scheint Purpose gerade so ein Trend zu sein?*

**MINTEN:** Ich beneide Menschen, die handwerklich arbeiten, weil sie am Ende des Tages ein Resultat dessen sehen, was sie den ganzen Tag geleistet haben. Und darum geht es bei Purpose. Menschen haben das natürliche Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit. Sie wollen sehen und spüren, dass ihre Arbeit einen Unterschied macht. Und bei New Work geht es eben auch genau darum, die Sinnhaftigkeit sichtbar zu machen, falls sie nicht so offensichtlich ist wie bei einem Maurer oder aber Sinnhaftigkeit herzustellen, wo noch keine war. Deshalb überrascht es auch nicht, dass die Purpose-Diskussion gerade bei den Gedankenarbeitern, den Laptopmonstern während der Pandemie so viel Gewicht bekommen hat. Ihnen fällt es schwer, den Wert ihrer Arbeit zu sehen, weil es am Ende eines Tages kein greifbares Resultat gibt. Die Digitalisierung verschärft dieses Problem im Übrigen, weil die Arbeitsergebnisse von Gedankenarbeitern nicht mal mehr auf dem Papier existieren, sondern ausschließlich digital.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch der arbeitspsychologische Begriff der Ganzheitlichkeit. Also, das Bedürfnis von Menschen, Prozesse ganzheitlich zu begleiten, zu sehen, wo ist der Anfang, wo ist das Ende, wo beginnt das nächste Gewerk, welchen Beitrag leistet meine Arbeit zum großen Ganzen und welchen Sinn hat das? Ich würde nicht so weit gehen, dass Purpose auch immer einen gesellschaftlichen Mehrwert einschließen muss. Aber feststeht, dass Menschen, die spüren, dass ihre Arbeit eine hohe gesellschaftliche Relevanz hat, dies als sehr erfüllend erleben können.

**RDG:** *Viele unserer mittelständischen Kunden klagen über den Fachkräftemangel. Vor allem für produzierende Betriebe ist es sehr schwierig Techniker\_innen und Handwerker\_innen zu finden und zu halten. Wenn wir über Individualisierung von Arbeit sprechen, würde dann nicht New Work an dieser Stelle auch helfen, Unternehmen zukunftsfähiger zu machen?*

**MINTEN:** Selbstverständlich. Was ich im Moment beobachte, ist, dass in Umfragen die Bedeutung des Geldes hin und herspringt. Mal steht Geld ganz oben und man hört ständig, dass Geld die einzige Lösung sei. In anderen Branchen sagen selbst die Beschäftigten, dass die Bezahlung eigentlich stimmt, aber es fehlt ihnen etwas Anderes, zum Beispiel Purpose. Ich finde das interessant, weil es an die Referenzpunkttheorie erinnert, die sagt, dass jeder Mensch einen individuellen Referenzpunkt in Bezug auf sein Einkommen hat. Der Referenzpunkt ist unbewusst so gesetzt, dass alle notwendigen Ausgaben wie Miete, Lebensmittel, Kleidung usw. gesichert sind. Alles was darüber liegt, ist zwar willkommen, macht aber nicht glücklicher. Glücklich macht, wenn der Referenzpunkt gesättigt ist und dann die Möglichkeit besteht, Erfüllung in anderen Dingen zu finden. Das bedeutet, dass gerade die Branchen, in denen schon gut bezahlt wird, die Talente nicht

„New Work ist Individualisierung von Arbeit“

mit noch mehr Geld locken können, sondern eher mit einer Individualisierung von Arbeit. Das Thema Individualisierung ist allgegenwärtig. Ich verstehe auch das Bedürfnis von Unternehmen, wieder mehr Präsenz zu haben, mehr Begegnung, mehr gemeinsame Problemlösung. Aber lasst uns nicht wieder in das alte Extrem verfallen und fixe Präsenzzeiten einführen.

**RDG:** Man sagt „Machen ist wie Wollen – nur krasser!“ Wie wird aus einer guten Absicht eine echte Transformation?

**MINTEN:** Zuerst mal greift immer Selbstselektion. Das heißt, dass immer, wenn Unternehmen offen kommunizieren, welche Kultur sie pflegen und was sie von Bewerbern erwarten, dann werden sich auch ganz bestimmte Typen dort bewerben. Ein Problem im Personalwesen ist, dass wir mit Buzzwords wie Teamfähigkeit oder Selbständigkeit um uns werfen, aber nicht beschreiben, was das im konkreten Fall bedeutet. Ich glaube, wenn wir das täten, dann würden sich mit höherer Wahrscheinlichkeit die passenden Leute bewerben.

Dann kommen psychologische Modelle ins Spiel. Wenn du Veränderungen top-down von heute auf morgen einfach so beschließt, ist der Widerstand vorprogrammiert. Aus dem Change-Management wissen wir, dass wir Überzeugungsarbeit leisten müssen. Nach dem Pinguinprinzip – step by step – den Beschäftigten erste kleine Vorteile angedeihen lassen, damit sie die Vorteilhaftigkeit erkennen. Dann Hindernisse aus dem Weg räumen, dann Gegner überzeugen, dann eventuell sogar die allerschärfsten Gegner aus der Firma entfernen. Das tut keiner gerne, klar, aber wenn es gar nicht geht, muss man sich auch mal trennen. Das Vorgehen ist also: Emotionale Überzeugung, dann vorteilhafte Überzeugung, die Beschäftigten in die Entscheidungsfindung einbinden, die ganz hartnäckigen Gegner nach und nach aus der Firma herausdiffundieren lassen und dann durch Selbstselektion die richtigen Leute reinholen.

Lass die Leute einfach mal machen, lass sie ausprobieren, gib ihnen Zeit zur Gewöhnung. Dann erkennen sie langfristig mit hoher Wahrscheinlichkeit die Vorteile. Nehmen Sie das Beispiel der Open Spaces, wo es keine festen Arbeitsplätze mehr gibt. Jeder kann sich überall hinsetzen, gerade ein Riesenthema in vielen Firmen. Viele Beschäftigte sehen das skeptisch. Fragt man sie, welche Befürchtungen sie damit haben, sagen sie zum Beispiel: „Dann kann das Foto meiner Familie nicht mehr auf meinem Schreibtisch haben.“ Oder „Ich kann meine Unterlagen nicht mehr liegenlassen.“ Das Clean Desk-Prinzip lassen die Leute ... zunächst. Denn wenn sie es ein paar Wochen ausprobiert haben, dann merken sie, dass es gar kein Problem ist. Und wenn ich ihnen dann noch optimale Bedingungen schaffe, zum Beispiel indem ich ihnen einen kleinen Spind zur Verfügung stelle für persönliche Dinge oder einen von diesen praktischen Rollkoffern, in denen man den Schreibtisch quasi mit sich herumträgt, dann erkennen sie sogar die Vorteile dieses Systems. Heute möchte ich vielleicht mal am Fenster sitzen, morgen möchte ich das vielleicht nicht, weil die Sonne mich blendet und es mir zu warm ist und übermorgen setze ich mich ins Café, weil mir das Gemurmel in die Kreativität hilft. Das kann man dann noch begleiten mit Seminaren oder einem Kulturworkshop oder ähnlichem und dann erkennen die Beschäftigten die Stärken von New Work. Wenn Sie sagen „Machen ist wie Wollen – nur krasser“, dann würde ich ergänzen „Erfahren ist besser als Reden“.

**RDG:** Liegt ein Problem des New Work-Diskurses – gerade im Kontakt mit eher konservativen, familiengeführten KMU – vielleicht in seiner artifiziellen Sprache? Macht sich lächerlich, wer „Upskilling“ sagt statt „Weiterbildung“?

**MINTEN:** Kurze Antwort: Ja, das kann passieren. In jeder Fachdisziplin, in jedem Milieu bilden sich eigene Jargons, die für Außenstehende seltsam klingen. Und man kann auch

„Erfahren ist besser als Reden“



einiges damit kaputt machen, wenn wir Leute komplett überrennen mit diesen Buzzwords. Deshalb ist es wichtig, die Sprache situations- und zielgruppenadäquat anzupassen. Anstatt von New Work können wir ja sprechen von „Arbeit individualisieren“, „Arbeit besser machen“, „den Mensch in den Fokus nehmen“, „das Unternehmen zur Begegnungsstätte machen“ usw. Auch damit lässt sich beschreiben, dass man einen Kulturwandel hinbekommen kann, indem man die Regeln der Unternehmung nochmal hinterfragt und Individualisierung ermöglicht. Ich glaube, so kriegt man auch konservative Unternehmenskulturen gewandelt. Man lässt die ganzen Buzzwords weg und kommuniziert gleich den Gedanken dahinter. Das ist übrigens dann der Job der Berater\*innen, den Diskurs so zu übersetzen, dass er in der Zielgruppe aufgenommen werden kann.

**RDG:** *Ich würde gerne noch bei den Begrifflichkeiten bleiben. Mir begegnet im Zusammenhang mit dem Kulturwandel in KMUs gelegentlich auch ein begrifflicher Wandel: Vom „Arbeitszeitmodell“ zum „Arbeitsmodell“. Was steckt dahinter?*

**MINTEN:** Ich verstehe darunter, dass man früher dachte: „Wenn ich die Arbeitszeiten regele, habe ich die Arbeit geregelt.“ Und das stimmt natürlich nicht. Dass jemand, der von 8:00 bis 16:00 am PC sitzt, auch acht Stunden produktiv ist, das kann nicht sein. Wir kennen diese Anekdoten, dass Mitarbeitende noch tippen, wenn der Computer schon aus ist. Sowas macht keinen Sinn. Wenn man aber dann darüber nachdenkt, dass man die Arbeitszeit in eine generelle Arbeitsorganisation integriert und die Schnittstellen zu Raum oder Mobilität untersucht, dann ergeben sich ganz neue Gestaltungsmöglichkeiten. Wir haben Jahrzehnte hinter uns, in denen der Mensch in die Firma gekommen ist. Wann kommt eigentlich die Firma zum Menschen? Nicht das Arbeitszeitmodell ist das Entscheidende, sondern das Arbeitsmodell. Ich glaube, dass wir in Zukunft nicht mehr die Trennung haben in blue-collar und white-collar, sondern eher eine Trennung in Jobs, die Individualisierung ermöglichen und solche, die es nicht tun.



Prof. Axel Minten (rechts) und Dr. Frederik Graff im Gespräch im WORQS Aachen.

**RDG:** *Neben New Work gilt ja die Digitalisierung als einer der Megatrends in der Arbeitswelt. Wie hängen die beiden zusammen? Geht das eine ohne das andere, oder vielleicht auch gerade nicht?*

**MINTEN:** Die hängen vor allem erstmal dadurch zusammen, dass unzählige Menschen darunter fast das gleiche verstehen, weil nämlich allzu oft New Work und Digitalisierung in einem Atemzug genannt werden. Daraus schlussfolgern viele, dass die neue Arbeits-

welt eine digitale Arbeitswelt sein wird. Das ist nur zum Teil richtig. Gerade vor dem Hintergrund der New Work-Bewegung müssen wir uns fragen: „Wollen wir alles machen, was an Digitalisierung möglich ist? Hat Digitalisierung Grenzen? Entwertet Digitalisierung die menschliche Arbeit?“ Ich glaube, dass wir die New Work-Bewegung brauchen, um der Digitalisierung manchmal auch zu sagen: „Stopp! Wenn wir diesen Schritt jetzt auch noch gehen, dann wird die menschliche Arbeit sinnentleert, dann ist der Purpose weg. Das ist nicht gut!“ Deshalb plädiere ich dafür, Digitalisierung und New Work als unabhängige Konstrukte zu sehen. Digitalisierung muss mitgedacht werden, wenn wir über New Work reden, weil es eine Riesenchance sein kann, um unangenehme Arbeit angenehmer zu machen. Ich glaube aber ganz fest daran, dass das auch Grenzen hat. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Es gibt die Prognose, dass wir in fünf bis zehn Jahren Meetings mittels Hologrammtechnik machen können. Aber steht denn fest, dass wir das auch wollen bloß, weil es geht? Ich glaube nein! Ich kann mir das super vorstellen, wenn ich ein Meeting mit Brasilien habe. Dann sollen die mich ruhig mit am Tisch sitzen haben wie in Star Wars. Aber müssen wir das soweit auf die Spitze treiben, dass jeder zuhause sitzt, obwohl er in zehn Minuten mit dem Fahrrad ins Büro kommen könnte oder an einen dritten Ort? Das ist der Moment, an dem diese beiden Konstrukte auseinanderdriften. Wenn Digitalisierung New Work im Wege steht, sollten wir es nicht tun.

**RDG:** „Dritter Ort“ ist ein gutes Stichwort. *Sie engagieren sich sehr für die Entwicklung von Coworking Spaces gerade im ländlichen Raum. Welche Rolle kommt Coworking Spaces im New Work-Diskurs zu?*

**MINTEN:** Die offenkundigste Bedeutung ist die, dass immer dann, wenn Arbeitsplätze sich kurzfristig nicht so gestalten lassen, wie wir es heute besprochen haben, haben die dritten Orte das schon längst getan. Sie bieten ein tolles Ambiente mit einer Community, moderne Arbeitsplätze, neuste Technik. Das ist eine Dienstleistung. Und da sind Unternehmen inzwischen eine große Zielgruppe, denn im Grunde hat man ja zwei Möglichkeiten als Unternehmen: Du schaffst dir selber deine neue Kultur und die neuen Flächen oder du nutzt Vorhandenes, nutzt dritte Orte, die Räume, die Infrastruktur und setzt dich auch in die Community mit rein. Ich finde, das ist eine sehr gute Möglichkeit, sehr schnell New Work zu schaffen.

Dann kommt dazu, dass die Entwicklung von Coworking im ländlichen Raum uns die Chance bietet, Arbeitsmobilität völlig neu denken zu können. Wenn wir in der Quartiersentwicklung Coworking einfach immer mitdenken, Plug-and-Play-Arbeitsplätze schaffen, Rückzugsmöglichkeiten schaffen, kreative, kollaborative, kommunikative Räume schaffen, dann kann der Außendienstler in den Coworking Space kommen und dort sein Meeting halten. Dann kann die Studierende kommen, um zu lernen. Dann kann der digitale Nomade für ein paar Tage oder Wochen zum Arbeiten kommen und dann weiterziehen. Aber auch Vereine der Region können die Meetingräume für Besprechungen nutzen. In Frankfurt, in Berlin oder München gibt es diese Strukturen schon längst. Im ländlichen Raum, da müssen wir diese Angebote schaffen. Dann nämlich könnte der Traum vom ortsnahen Arbeiten wahr werden. Darüber hinaus ist Coworking für mich auch eine Art Shared Economy. Warum sollen wir denn selber Räume vorhalten, wenn wir sie auch teilen können? Das ist ein bisschen wie mit den Autos, die 20 von 24 Stunden stillstehen. So stehen ja auch Büros viele Tage im Jahr leer, weil Leute krank, im Urlaub oder auf Dienstreise sind. Und wenn man dann Flächen hat, die geteilt werden können, die jeder mitnutzen kann, mit Küche, mit Meetingräumen, mit Büros, dann finde ich das sehr effizient. Das Homeoffice können wir dann zum Wohnen nutzen. Ich finde das sehr nachhaltig.

**RDG:** *Herr Prof. Minten, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.*

PRAXISWISSEN

# SCHUSTER, BLEIB BEI DEINEN LEISTEN ... NICHT! NEW WORK BEI BAAK GMBH & CO. KG

2009 STAND DER SCHUHHHERSTELLER BAAK VOR DER INSOLVENZ. DANN BRACHTE EIN KULTURWANDEL, IN DEM AUCH NEW WORK EINE GROÙE ROLLE SPIELT, DIE WENDE.

„Willkommen im Flickschusterhaus!“ Andrea Grusa ist der Stolz anzumerken, als sie die Tür in den nagelneuen Flachbau aufschließt. Draußen ist es heiß, der heißeste Tag des Jahres, drinnen angenehm klimatisiert. Ein Brummen der Klimaanlage ist nicht zu hören, kein Luftzug zu spüren. Haustechnik vom Feinsten. Ein Zweckbau in einem Gewerbegebiet am Rande der niederrheinischen Kleinstadt Straelen. Hier hat die BAAK GmbH & Co. KG, Hersteller von Sicherheitsschuhen, ihren Sitz: Empfang, ein kleiner Shop, Büros und daneben das Flickschusterhaus, ein ... ja was eigentlich?

Ein großer offener heller Raum, Fensterfront zum Garten, auf der Terrasse stehen Tische und Stühle und ein großer Gasgrill. Innen eine schicke Küchenzeile, lederbezogene Barhocker an einem langen Tresen. Pastellfarben. Mehrere Tische u-förmig arrangiert wie in einem Seminarraum, Flipchart, Beamer, Leinwand. Auf der anderen Seite eine Lounge-Ecke mit gemütlichen Sesseln, Ledersofa, Couchtisch, gedämpftes Licht. Erdtöne. Zwei Korbsessel hängen wie Schaukeln von der Decke. In der Mitte ein dicker grüner Teppich, fast wie eine Wiese. Hocker, die aussehen als seien sie aus alten Weinkisten gezimmert, im Kreis um ein unsichtbares Lagerfeuer arrangiert. Exzellente Akustik, exzellente Beleuchtung. Das Flickschusterhaus erinnert von innen eher an die Lobby eines trendigen Hotels als an einen Arbeitsplatz. „Wir sprechen nicht von Arbeitsplätzen, sondern von Plätzen zum Arbeiten“, sagt Christian Grusa, Digital Strategist bei BAAK. „Das Flickschusterhaus ist unser kreatives Zentrum, es ist Meetinghouse, Partyraum und Rückzugsort in einem.“ Durch das Flickschusterhaus wurde BAAKs Unternehmenskultur zu Architektur und dadurch erst wirklich lebendig.

„New Work ist für uns gelebte Unternehmenskultur“  
C. Grusa



Hell, offen und flexibel: Das Flickschusterhaus von BAAK GmbH in Straelen

Der Name Flickschusterhaus bezieht sich auf die Legende vom armen Flickschuster. Dieser wurde von seinem König auf die Probe gestellt, indem er die Flickschusterei verbot. Der schlaue Schuster in unerschütterlichem Gottvertrauen aber fand ein anderes Gewerbe und als der König auch dieses verbot, fand er ein drittes und ein viertes, als der König auch jenes verbot. Diese Anpassungsfähigkeit und Kreativität ist es, die Grusa beeindruckt.

Heute steht BAAK gut da. Umsatz und Gewinn konnten in den letzten Jahren kontinuierlich gesteigert werden. Ertrags- und Finanzkraft sind mehr als auskömmlich. Es gibt Spielraum für Investitionen wie das Flickschusterhaus. Das war nicht immer so. BAAK wurde 1992 von Knut Baak gegründet. „Der alte Baak war eine sehr risikoaffine Persönlichkeit. Und er konnte Leute begeistern, ein begnadeter Verkäufer.“, erinnert sich Andrea Grusa nicht ohne Respekt. Aber die Globalisierung machte ihm das Leben schwer. Der Vergleichbarkeit und dem Preisdruck durch die Konkurrenz war BAAK nicht gewachsen. „Lange hat BAAK sich durchgewurschtelt“, erzählt Andrea Grusa, „aber die Firma war immer anfällig für finanzielle Schwierigkeiten.“ Als Andrea Grusa und ihr Mann Ingo 2009 in die Unternehmensführung einstiegen, stand das Unternehmen kurz vor der Insolvenz. Dabei wollte die gelernte Steuerfachgehilfin nie Unternehmerin sein. Sie wollte Kinder, eine Familie, ein bescheidenes, ruhiges Leben. Aber dann kam alles anders. „Ich habe erlebt, wie die Sorge um die Firma ein Familienleben belasten kann. Das sollte uns nicht passieren. Damals habe ich immer gesagt ‚Andere haben schlimme Krankheiten, wir haben die Firma‘“. Aber dann nahm sie die Herausforderung an und begann, sich weiterzubilden, zunächst operativ, dann zunehmend strategisch. Natürlich gab es Unterstützer\*innen und Vorbilder, an denen sich Grusas Managementphilosophie orientiert. Bodo Janssen, Geschäftsführer der Hotelkette Upstalsboom, Autor, Coach und Berater ist so einer. Bekannt als „der Chef, der kein Chef mehr sein wollte“, predigt Janssen mehr Menschlichkeit in der Unternehmensführung. Er spricht viel von Kultur und Werten. „Ein Manager, der etwas verändern möchte, sollte als erstes bei sich selbst anfangen“, ist eines seiner bekanntesten Zitate. Besonders beeindruckt habe sie ein Seminar bei Nikolaus B. Enkelman, einem bekannten Rhetoriktrainer und Coach und das Buch „Positionierung, das beste Marketing der Welt“ von Peter Sawtchenko.

Andrea und Ingo Grusa erkannten, dass es nicht mehr ausreichte, Schuhe aus Asien zu importieren, in Deutschland ein Label draufzukleben und dann über den Handel zu verkaufen. „Wir steckten in einer Austauschbarkeitsfalle!“ Eine eigene Entwicklung musste her, ein Alleinstellungsmerkmal. Aber das war leichter gesagt als getan. Was war das Alleinstellungsmerkmal von BAAK? „Die Alleinstellung muss zu euren Werten passen!“, riet Coach Sawtchenko. Aber was waren BAAKs Werte? „Gesundheit, interdisziplinäre Expertise und Zusammenarbeit, langanhaltende Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden, persönliche Entwicklung und hohe Verbundenheit mit der Firma“, sagt A. Grusa ohne zu Zögern. Aber dass sie das so benennen kann, war ein langer Weg. Die Zusammenarbeit mit Herrn Sawtchenko sei wahnsinnig hilfreich gewesen in der Anfangsphase. „Um eure Marke zu stützen, sucht euch eine unterstützende Autorität, deren Expertise nicht angezweifelt wird“, riet Coach Sawtchenko. Diese Autorität fanden Grusas in Prof. Brüggemann, ein Biomechaniker aus Köln, der schon für Nike Schuhe entwickelt hatte. Mit ihm gemeinsam entwickelte BAAK den ersten fußgerechten Sicherheitsschuh auf dem Markt. Das Charakteristische: eine schräge Biegelinie in Sohle, Obermaterial und Stahlkappe, die die schräg verlaufende Biegelinie des Fußes entlang der Zehengrundgelenke unterstützt. 2019 wurde das BAAK® go&relax System für fußgerechte Sicherheitsschuhe patentiert. Heute macht BAAK 75 % seines Umsatzes mit Schuhen mit

„Potenzial steckt in jedem. Man muss es nur finden.“  
A. Grusa

der patentierten schrägen Biegelinie. So wurde BAAK über die Zeit vom Importeur zum Entwickler und Hersteller.

Mit der Übernahme durch Ingo und Andrea Grusa setzte auch der Kulturwandel ein. Sofort wurde vom hierarchischen „Sie“ auf ein kollegiales „Du“ umgestellt und es fanden erste Workshops mit Mitarbeitenden statt. Die wichtigste Ressource, die Mitarbeitenden, wurden ins Zentrum der Unternehmensführung gestellt. „Wir sind der Überzeugung, dass in jedem Menschen etwas Wunderbares steckt. Man muss ihm nur die Möglichkeit geben, sich zu entwickeln. Passe nicht den Mitarbeiter an die Aufgabe an, sondern suche die Aufgabe, mit der der Mitarbeiter sein Potenzial voll entfalten kann.“



Im Flickschusterhaus: Dr. Frederik Graff, Andrea Grusa, Christian Grusa (v.l.n.r.)

Christian Grusa nickt zustimmend. Der 29jährige kam 2020 in den elterlichen Betrieb. Nach seinem Bachelorabschluss in Finanzen und Controlling in den Niederlanden und einem Praktikum bei RDG in Köln arbeitete Christian zunächst für eine ERP-Beratung. Dort fehlte ihm aber das, was New Work-Experten „Purpose“ nennen, das Gefühl ganzheitlich in ein wertschaffendes System eingebunden zu sein und den eigenen Beitrag zu spüren. „Ich will Dynamik spüren, Energie, Spannung“, sagt Grusa. Im März 2020 kündigten er und seine Freundin ihre Jobs, um eine Weltreise zu machen. Die Flüge waren schon gebucht, aber dann kam die Pandemie und aus der Weltreise wurde eine Europareise in einem Bus. Danach reifte Ende 2020 der Entschluss, in den Betrieb der Eltern einzusteigen. Im Januar 2021 organisierte Christian Grusa einen Workshop unter dem Motto „Welcher Fußballverein sind wir?“ Eine Analogie aus der Fußballwelt sollte BAAK helfen, sich seiner selbst bewusster zu werden. Sind wir eher der FC Bayern der Schuhhersteller oder Schalke 04, RB Leipzig oder der FC Köln? „Wir sind der SC Freiburg unter den Schuhherstellern.“, ist sich Christian Grusa sicher, „Nicht zu klein, nicht zu groß, bodenständig mit Tradition aber immer offen für Neues. Nachhaltig wirtschaftend. Aus wenig machen wir viel.“ Im Februar 2021 dann der nächste Workshop mit Peter Sawtchenko. Wieder ging es um die Schärfung des BAAK-Markenprofils. Die Ziele waren klar, aber der Weg noch nicht. Der bisherige Claim, „BAAK – fußgerechte Sicherheit“, war zu sachlich, zu wenig emotional. Ein sachlicher Claim erzeuge zwar Aufmerksamkeit, aber diese falle auch schnell wieder ab, wenn nicht eine starke emotionale Komponente ins Spiel komme. Diese sei zwar schwieriger zu aktivieren aber anhaltender in der Wirkung. In Eigenregie und in enger Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitenden wurde ein neuer Claim entwickelt. „BAAK – Unbox your nature“ soll die Werte erlebbar machen, für die Grusa steht: Gesundheit, Natürlichkeit, Freiheit und eine Aufforderung zur persönlichen Entfaltung. Die eigenen Wurzeln sollten aber nicht vergessen werden. „Uns geht es darum, Gutes zu bewahren und Wandel als Chance zu sehen.“, betont A. Grusa.

Ein Teamevent, das BAAK im Dezember 2021 veranstaltete, steht symbolisch für das Bewusstsein für diese Herausforderung. In einem naturnahen Hotel sollten der neue Claim

„Gutes bewahren und Wandel als Chance sehen!“  
A. Grusa

und das neue Logo sollten vorgestellt werden. Gleichzeitig sollten die Wurzeln und Werte des Unternehmens wieder sichtbar gemacht und die Leistung der Gründergeneration gewürdigt werden. Symbolisch erhielt jede\*r Mitarbeitende einen kleinen Baum geschenkt. „Ein Baum hat kräftige Wurzeln. Er steht für Bodenhaftung und Festigkeit und gleichzeitig für Flexibilität, Wachstum und permanente Erneuerung“, erklärt Andrea Grusa. Er wandelt sich ständig und bleibt doch immer der alte. Die Töpfe, in denen die Bäume überreicht wurden, waren übrigens mit dem neuen Claim und Logo versehen und personalisiert. „Darin drückt sich wieder die Wertschätzung für den/die Einzelne aus.“, erklärt Andrea Grusa und Christian ergänzt: „Der Relaunch der Marke gibt der Unternehmenskultur ein neues Dach.“ Die neue Unternehmenskultur soll für den Kunden erlebbar werden. Deshalb wird sie offensiv nach außen kommuniziert, ab dem 15. Oktober über die Website, über Flyer oder über kleine Artefakte wie die Verpackung der Sicherheitsschuhe. Nachhaltigkeit ist wichtig, deshalb gibt es BAAK-Schuhe in klebstofffreien, unbedruckten Kartons. Die asymmetrisch abgeschnittene Ecke des Kartons erinnert nicht zufällig an die patentierte schräge Biegelinie der Sicherheitsschuhe. Weitere Workshops folgten, zum Beispiel mit Bodo Janssen oder Marco Schmid von schmid & kreative. Sie alle hatten das Ziel, das Miteinander zu stärken, eine genuine BAAK-Kultur zu entwickeln und zu kommunizieren und in eine Marke zu überführen, mit der sich alle Mitarbeitenden identifizieren können.

Natürlich bleiben Rückschläge nicht aus. Ein kleiner Shop am Firmensitz in Straelen musste kurzfristig wieder geschlossen werden, als auffiel, dass eine erforderliche Genehmigung fehlte. „Misserfolge können natürlich immer passieren. Wichtig ist, dass ich mich nicht entmutigen lasse und aus den Fehlern lerne.“, sagt Christian Grusa, „Wir arbeiten daran, unser Projektmanagement zu verbessern. Mein Traum wäre ein echtes agiles Projektmanagement aufzubauen, aber auch das erfordert einen Kulturwandel.“ Dass Wandel nicht einfach ist, merken Grusas auch. Motor des Wandels ist das MMU (Meeting Mit Uns) jeden Montag mit Ingo, Andrea und Christian. Hier wird der Status Quo analysiert, Ideen entwickelt, Probleme diskutiert, die Strategie skizziert, ehe es in die Workshops mit den Mitarbeitenden geht. „Es ziehen zwar alle mit, aber manche tun sich schwer“, gibt Andrea Grusa zu. Was da helfe? „Viel Kommunikation, viele Einzelgespräche, Perspektivenübernahme. Das ist dann meine Aufgabe“, sagt Christian Grusa. Man glaubt ihm, dass er Menschen begeistern kann. Auch das Recruiting unterstützt den Wandel. Mehr als zuvor wird bei Neueinstellungen auf die Haltung, das Entwicklungspotential und auf Flexibilität geachtet. Das spiegelt sich auch in den Räumlichkeiten.

Christian Grusa nahm wahr, wie sich durch die Pandemie die Bedeutung des Büros gewandelt hatte. „Das Büro ist der Ort für die gelebte Unternehmenskultur, das Homeoffice ist der Ort für Stillarbeit. Das Flickschusterhaus ist unser Meetinghouse, das Herz der gelebten Unternehmenskultur.“ Gefragt, was für ihn New Work bedeutet, zögert C. Grusa kurz und sagt dann: „New Work ist gelebte Unternehmenskultur. Sich am Freitag schon auf Montag freuen.“ Und man merkt schnell, dass New Work hier mehr ist als Open Work Spaces und Homeoffice. Andrea Gruse ergänzt: „New Work bedeutet für mich, den Einzelnen in den Mittelpunkt zu setzen und so mehr Lebensqualität zu schaffen.“ Ganzheitlich ist der New Work-Ansatz bei Grusa und individuell. „Wir hatten nie den Vorsatz ‚Lass mal New Work machen!‘. Das war Instinkt.“, sagt Andrea Grusa. Zunächst wurden für alle Mitarbeitenden Laptops mit Headsets angeschafft und alle Arbeitsplätze zu Plug-and-Play-Arbeitsplätzen umgestaltet, damit die Mitarbeitenden ihre Geräte überall anschließen können und im Gebäude mobil sind, eine Voraussetzung für mobiles Arbeiten. Auch bei BAAK spricht man nicht mehr von „Arbeitsplätzen“, sondern von „Plätzen zum Arbeiten“ – eben auch im Flickschusterhaus. Noch wird das Flickschusterhaus nicht so richtig angenommen. Zu tief sitzt die Gewohnheit zum Arbeiten am eigenen Platz bei

„Wir hatten nie den Vorsatz ‚Lass mal New Work machen!‘. das war Instinkt.“  
A. Grusa

vielen. Ergänzend gibt es Workshops und Betriebsausflüge, um das neue Miteinander zu stärken, zu leben. Christian Grusa spricht von „Work-Life-Blending“ statt „Work-Life-Balance“ und meint damit eine Vermischung von Arbeit und Privatem, die nicht als Belastung empfunden wird. Die Arbeit wird im besten Fall als so angenehm empfunden, dass eine Trennung vom Privatleben nicht mehr notwendig ist. Regelmäßig wird Feedback eingeholt, werden viele Mitarbeitergespräche geführt, um immer zu wissen, was die Mitarbeitenden denken, fühlen, sich wünschen. Im Herbst ist ein Betriebsausflug zum Canstatter Wasen geplant.

Andrea Grusa ist über die Jahre zur Personifizierung der BAAK-Kultur geworden: Neugierig, anpackend, mit klaren Werten und einem starken Willen zur persönlichen Entwicklung, die eigenen Wurzeln nie vergessend. „Es gibt zwei Säulen, auf denen ich meine Zukunft aufbauen: Mein Glaube und unser Familienzusammenhalt“, sagt sie. Im Jahr 2020 wurde sie vom Unternehmerinnenforum Niederrhein mit der „Perle der Unternehmerinnen“ ausgezeichnet. Währenddessen hat Christian Grusa große Pläne. Auf dem Flickschusterhaus soll ein Innovation Lab entstehen, ein Kreativlabor, in dem sich alle Mitarbeitenden einbringen können. Und dann ist da noch die Idee der BAAKADEMY, einem firmeneigenen Schulungszentrum. Hier sollen einerseits fachliche Weiterbildungen wie Geh-Workshops oder Barfußtrainings stattfinden, andererseits aber geht es vor allem um Themen wie Persönlichkeitsentwicklung oder Kulturwandel. Zielgruppe sind Mitarbeitende und Kunden. Grusas möchten weitergeben, was ihnen in den letzten Jahren geholfen hat. Bei so viel Dynamik kann einem schon mal schwindelig werden. Andrea Grusa fragt sich manchmal: „Sind wir, mein Mann und ich, ein natürlicher Engpass? Bremsen wir den Wandel ohne es zu wollen? Vielleicht ist es an der Zeit, dass wir Alten uns zurückziehen.“ Für BAAK würde eine Symbolfigur verloren gehen.

Den Schuster in der Legende übrigens möchte der König als ultimative Probe schließlich zum Henker machen. Aber mit List und einem geschwind gefertigten Holzschwert kann der Schuster sich dieser Prüfung entziehen und wird zum Ratgeber des Königs ernannt. Klugheit, Geschwindigkeit und handwerkliches Geschick finden sich auch bei BAAK. Die Prüfungen des Königs würden Andrea und Ingo Grusa und ihr Sohn Christian sicher bestehen.

Work-Life-Blending  
statt  
Work-Life-Balance

ANSPRECHPARTNER

# KÖPFE DER RDG

... VORSTELLUNG EINES NEUEN KOLLEGEN

Wir freuen uns, einen neuen Kollegen vorzustellen.

Seit dem 01.07.2022 verstärkt **Kevin Weckesser** unser Team am Standort Frankfurt.



Kevin absolvierte nach dem Abitur eine Ausbildung zum Industriekaufmann bei einem mittelständischen Hersteller für Klima- und Kältetechnik, für den er drei Jahre arbeitete. Dort durchlief er alle kaufmännisch geprägten Abteilungen des Unternehmens und fokussierte sich auf das allgemeine Qualitätsmanagement. Schwerpunktmäßig war er in Projekte bezüglich der Vor- und Nachbereitung von internen und externen Audits und dem Abstellen von Fehlern in der Produktion eingebunden. Parallel begann er ein Fernstudium der BWL an der IU Hochschule, welches er Mitte 2023 abschließen wird.

Als Trainee bei der RDG Frankfurt-Erfurt wird er innerhalb von 12 Monaten auf die Tätigkeiten in der Unternehmensberatung vorbereitet und aktiv eingebunden. Dazu gehört das Wahrnehmen von Kundenterminen und die Unterstützung des jeweiligen Projektleiters bei betriebswirtschaftlichen und konzeptionellen Fragestellungen. Außerdem wird er die RDG Frankfurt-Erfurt bei zukünftigen Seminaren vertreten.

In seiner Freizeit fährt Kevin in der Natur Fahrrad und betreibt regelmäßig Kraftsport. Außerdem pflegt er aktiv internationale Freundschaften in die USA, welche während eines Schüleraustauschs in Wisconsin geschlossen wurden.

Sein persönliches Interesse am Wertpapiergeschäft deckt sich grundlegend mit seinem akademischen- und beruflichen Werdegang.

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit!

Impressum:

RDG Management-Beratungen GmbH

Mathiaskirchplatz 5, 50968 Köln

Geschäftsführer: Arno Emmerich, Alexander Terhardt

Telefon: 0221/935588-0 Telefax: 0221/935588-55

Email: koeln@rdg-gmbh.de Internet: www.rdg-gmbh.de

Sitz der Gesellschaft ist Köln

Handelsregister HRB 50314

USt-ID: DE 227065945

Nachdruck und Weitergabe gestattet.

Impressum



# DIGITALER ANSATZ

Folgen Sie uns auch auf



## KLASSISCHE RÜCKANTWORT

Fax: 0221/93558855

Email: koeln@rdg-gmbh.de

- Bitte senden Sie uns die Offline-Version des RDG QuickCheck Russland-Ukraine-Krieg kostenlos zu.
- Wir interessieren uns für die Vollversion des RDG UnternehmensCheck Russland-Ukraine-Krieg. Bitte informieren Sie uns über die Konditionen.
- Bitte vereinbaren Sie mit uns ein Erstgespräch für die Beratung. Ein Kunde braucht Hilfe.
- Wir interessieren uns für ein Inhouse-Seminar zum Thema Ukraine. Bitte kontaktieren Sie mich für weitere Informationen.

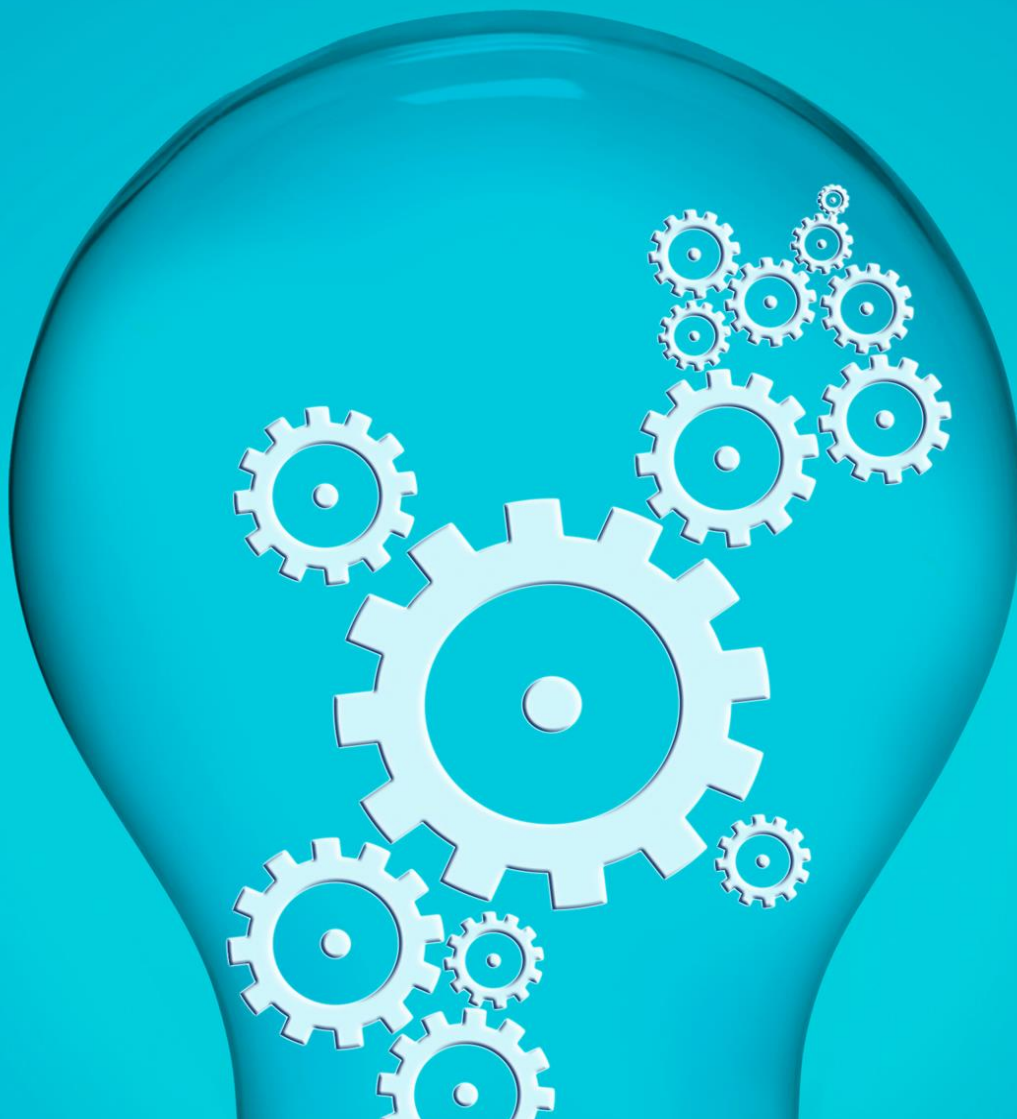
Sämtliche oben aufgeführten Leistungen bieten wir unseren Kontakten vollkommen kostenlos und unverbindlich an.

Name: \_\_\_\_\_

Kreditinstitut/  
Unternehmen: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_



**RDG MANAGEMENT-BERATUNGEN GMBH** · [www.rdg-gmbh.de](http://www.rdg-gmbh.de) · Geschäftsführer: Arno Emmerich, Alexander Terhardt · HRB 50 314 Köln

KÖLN · Mathias Kirchplatz 5 · 50968 Köln · Tel.: 0221 / 935588 - 0 · Fax.: 0221 / 935588 - 55 · E-Mail: [koeln@rdg-gmbh.de](mailto:koeln@rdg-gmbh.de)

BERLIN · Karl-Marx-Straße 118 · 15745 Wildau · Tel.: 03375 / 217460 - 0 · Fax.: 03375 / 217460 - 9 · E-Mail: [berlin@rdg-gmbh.de](mailto:berlin@rdg-gmbh.de)

STUTT GART · Weidachstraße 5 · 70597 Stuttgart · Tel.: 0711 / 7220779 - 0 · Fax.: 0711 / 7220779 - 9 · E-Mail: [stuttgart@rdg-gmbh.de](mailto:stuttgart@rdg-gmbh.de)

FRANKFURT AM MAIN · Gartenstraße 143 · 60596 Frankfurt a.M. · Tel.: 069 / 210856 - 00 · Fax.: 069 / 210856 - 99 · E-Mail: [frankfurt@rdg-gmbh.de](mailto:frankfurt@rdg-gmbh.de)

HAMBURG · Hofweg 5 · 22085 Hamburg · Tel.: 040 / 2533649 - 0 · Fax.: 040 / 2533649 - 119 · E-Mail: [hamburg@rdg-gmbh.de](mailto:hamburg@rdg-gmbh.de)

ERFURT · Bonifaciusstraße 15 · 99084 Erfurt · Tel.: 0361 / 551267 - 4 · Fax.: 0361 / 551267 - 6 · E-Mail: [erfurt@rdg-gmbh.de](mailto:erfurt@rdg-gmbh.de)

MÜNCHEN · Pettenkoferstraße 37 · 80336 München · Tel.: 089 / 28858486 · E-Mail: [muenchen@rdg-gmbh.de](mailto:muenchen@rdg-gmbh.de)