



Kultur weiter denken

**JETZT!**

Die Zukunft

der Arbeit

Alle sprechen von der Zukunft der Arbeit. Warum spekulieren und fabulieren, wenn man doch schon jetzt vieles ändern kann?

**Schwerpunkt ab Seite 15**



# Das Jetzt gestalten!

Zahllose Schlagwörter bestimmen die Diskussionen über die Zukunft der Arbeit: Umbruch der Strukturen, Entgrenzung, Kooperation, Gesundheit, Flexibilisierung, Mobilisierung, Selbstbestimmung, Teilhabe ... Themen, die dominieren werden, soweit ist man sich einig. Man muss sich aber die Frage stellen, warum sie vornehmlich mit Blick auf die Zukunft diskutiert werden. Denn eigentlich führen sie schon heute zu Veränderungen. Die Herausforderungen, die gerne bemüht werden, sind in ihren Auswirkungen bereits sehr real: Digitalisierung, Globalisierung, Demografie – alles bekannt. Woran liegt es, dass die Gestaltung neuer Arbeitswelten so gar nicht vorankommen will und wenn, nur bei gern zitierten Best practice stattzufinden scheint? Ist es die Angst vor den grundlegenden Veränderungen, vor einem vermeintlichen Kontrollverlust der „Machtinhaber“? Scheut man schlicht den Aufwand und die Kosten? Doch ein Aussitzen wird das Unvermeidliche nur hinauszögern und im schlechtesten Fall dafür sorgen, dass man der Möglichkeiten mitzugestalten schlicht entmächtigt wird. Die Gestaltung unserer Arbeitswelt wird nur noch in einem Prozess des Aushandelns möglich sein. Denn Arbeitnehmer werden neue Entscheidungs- und Handlungsräume erhalten und ein gewichtiges Wort mitreden. Und das ist gut so. Unser Appell: Verschieben wir die Veränderungen nicht länger auf morgen. Lassen Sie uns mit der Zukunft schon jetzt beginnen. An die Arbeit!

**Kultur weiter denken**

**Ihr Dirk Schütz**  
(Herausgeber)

**Ihre Veronika Schuster**  
(Chefredakteurin)

### Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 04** Rundschau
- 05** Unsere Fragen an: Mughtar Al-Ghusain, Dezernent für Jugend, Bildung und Kultur, Stadt Essen
- 07** Lesetipps: Lorenz Pöllmann, Professor für Medien- und Eventmanagement an der HMKW Berlin
- 49** Meine Arbeitswelt: Marco Karthe, Stiftung Schloss Friedenstein Gotha
- 65** Impressum

### Schwerpunkt: Die Zukunft der Arbeit – Jetzt!

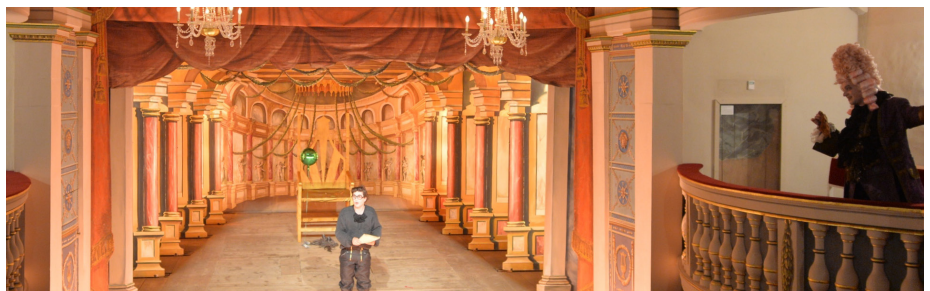
- 15** Arbeitswelt im Wandel – von Sebastian Wehrstedt
- 20** Mut zur aktiven Gestaltung – von Carsten Winter
- 26** Eine Frage des Aushandelns – Interview mit Thomas Rigotti
- 31** Schon heute mit der Zukunft beginnen – von Jürgen Kurz
- 38** Bildung radikal umdenken – Interview mit Peter Spiegel
- 44** Verschiebung der Grenzen – von Christian Schön

---

### ... weiter denken

---

- 08** Kultur politisch ... Häuser der Öffentlichkeit – Ein Interview mit Marc Grandmontagne
- 50** Kultur strategisch ... Den Blick auf den Menschen richten – Ein Interview mit Jürgen Pelz und Karsten Wiegand
- 55** Kultur strategisch ... Entwicklung und Nachhaltigkeit für Kultur – von Cornelia Dümcke und Ralf Ebert
- 60** Kultur wissenschaftlich... Netzwerke. Potenziale für die Zukunft – von Raphaela Henze



# Schon heute mit der Zukunft beginnen

## Selbstbestimmtes Arbeiten richtig umsetzen

Ein Beitrag von Jürgen Kurz

Selbstbestimmt arbeiten zu können – davon träumen viele. Und das nicht nur, weil sie sich das selbstbestimmte Arbeitsleben viel angenehmer und stressfreier vorstellen als den oft starren, weisungs- und strukturgebundenen Büroalltag. Es ist viel mehr und es wird einer der wichtigen Bausteine für die Zukunft der Arbeit sein. Auch für die Unternehmen selbst wird es der Weg in die Zukunft sein. Doch schon jetzt könnten selbstbestimmte Arbeitsstrukturen häufiger umgesetzt werden als das bisher passiert.

### Starre Strukturen aus der Vergangenheit

Die meisten Jobs in Unternehmen sind nicht selbstbestimmt, sondern weisungsgebunden und in einen strikt durchgeplanten Arbeitsablauf integriert. Dieser Ablauf orientiert sich aber häufig noch an alten Strukturen, nach denen man zu einer sehr frühen Uhrzeit zu arbeiten begann, zu festgesetzten Zeiten Pausen machte und nach neun Stunden Feierabend hatte. Effizient war und ist das aber längst nicht immer.

Doch schon jetzt könnten selbstbestimmte Arbeitsstrukturen häufiger umgesetzt werden als das bisher passiert.

Mit der Moderne hat sich auch der Lebenswandel verändert. Menschen haben heute andere Vorstellungen von Arbeit und Privatleben. Dank der Digitalisierung könnten manche dieser Vorstellungen auch heute schon in die Realität umgesetzt werden. Aber die Unternehmen hinken noch

hinterher, was nicht nur zu Lasten moderner Gestaltung von Arbeitswelten geht, sondern auch zu Lasten der Effizienz im Betrieb selbst.

## Selbstbestimmtes Arbeiten „leicht gemacht“

Selbstbestimmt arbeiten kann man auf vielerlei Weise. Dazu gehört unter anderem mehr Verantwortung, freiere Zeiteinteilung und auch eine freiere Wahl des Arbeitsortes. Ihnen als Führungskraft und Leitungsperson mögen sich nun alle Haare sträuben und das Aber liegt Ihnen schon auf der Zunge. Doch das ist nicht nötig. Selbstbestimmtes Arbeiten lässt sich ohne befürchtete Reibungsverluste integrieren. Ich möchte Ihnen hier drei Tipps geben, die es Angestellten erlauben, selbstbestimmt(er) zu arbeiten, und die zu mehr Effizienz führen.

**1. Tipp: Lernen Sie Ihre MitarbeiterInnen wirklich kennen.** Es beginnt eigentlich mit einer recht simplen Frage: Wie gut kennen Sie Ihre MitarbeiterInnen? Und weitere Fragen sind nötig: Wissen Sie, was Ihre MitarbeiterInnen wirklich können? Welche Arbeit ihnen liegt? Welche Herausforderungen sie bei der Arbeit und im familiären Umfeld haben? Wie gut sie eigenständig arbeiten können? Wie viel Verantwortung ihnen (fachlich und bei dem aktuellen Gehalt) zuzumuten ist? Wie viel Verantwortung sie gerne übernehmen würden? Welche Fähigkeiten sie haben, die für ihre Arbeit und Ihr Unternehmen interessant sein könnten, die aber nicht abgerufen werden?

In einem ersten Schritt ist es unabdingbar, dass Sie Ihre MitarbeiterInnen kennenlernen. Finden Sie heraus, welche Arbeit sie genau machen, welche Prozesse ihre Arbeit bestimmen, was sie besonders gut können und tun, und in welchen Bereichen sie aufgrund ihrer Fähigkeiten noch viel mehr tun könnten. Werden Sie dabei ruhig etwas persönlicher. Denn selbstbestimmt zu arbeiten geht tiefer als nur bis zum Büroschreibtisch. Viele Väter möchten z. B. gerne mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen können, viele Erwachsene übernehmen die Pflege von Angehörigen – solche familiären Herausforderungen müssen Sie kennen, um darauf reagieren zu können. Es gibt heute viele Möglichkeiten für MitarbeiterInnen, solche Herausforderungen mit ihrer Arbeit in Einklang zu bringen. Zu Ihrem Vorteil. Denn diese fallen nicht aus, im Gegenteil sie sind dankbar und hoch motiviert.

<sup>1</sup> Hierzu können Sie Vorlagen und Weitere Materialien unter [www.buero-kaizen.de](http://www.buero-kaizen.de) herunterladen.

<sup>2</sup> <https://www.buero-kaizen.de/wertvolles-knowhow/>

Legen Sie sich ein erweitertes Wissensprofil von allen MitarbeiterInnen an, pflegen Sie dieses regelmäßig<sup>1</sup>. Oder nutzen Sie eine Mindmap, um sich Klarheit über berufliche und private Themen Ihres Teams zu verschaffen. In meinem Artikel „Ach, was wissen die denn schon! – Warum vielen Unternehmen wertvolles Knowhow entgeht“<sup>2</sup> habe ich Ihnen zum Abfragen des Knowhows Ihrer Angestellten auch noch weitere Tipps zusammengestellt.

### **2. Tipp: Analysieren Sie Ihre Einrichtung nach den Möglichkeiten.**

Mit dem Wissen um das, was Ihre MitarbeiterInnen leisten können und wollen, überprüfen Sie nun Ihr Unternehmen oder Ihre Institution. Verstricken Sie sich dabei nicht in „Das wurde aber schon immer so gemacht“-Gedanken, sondern seien Sie offen für neue Möglichkeiten, neue Wege. Auch wenn es schwer oder unmöglich scheint. Schauen Sie, wo es Möglichkeiten für ein selbstbestimmtes Arbeiten geben könnte. Wie könnte diese Selbstbestimmung im Einzelnen aussehen? Wäre Gleitzeit möglich oder gar freie Zeiteinteilung und freie Wahl des Arbeitsplatzes (zu Hause oder im Büro)? Oder hieße das sogar „selbstbestimmt“ Projekte – also selbstverantwortlich – umzusetzen? Könnte es Möglichkeiten geben, Projekte selbstbestimmt in Arbeitsgruppen zu erarbeiten, anstatt wie bisher linear und hierarchisch? Wie sieht es mit den Prozessen aus – lassen diese sich so flexibel gestalten, dass die MitarbeiterInnen selbstbestimmter daran arbeiten können?

Verstricken Sie sich nicht in „Das wurde aber schon immer so gemacht“-Gedanken, sondern seien Sie offen für neue Möglichkeiten, neue Wege.

An welchen Stellen müssten Sie umstrukturieren, Zuständigkeiten bewegen, modernisieren, an der Effizienzschraube drehen? Wie könnte dieser neue Weg aussehen? Welche Kosten und Einsparungen würde er mit sich bringen? Welche Investitionen wären nötig? Wer muss noch überzeugt werden – etwa Hierarchien in öffentlich-rechtlichen Strukturen? Welche Argumente dafür können Sie dabei vorbringen? Wie können Sie Bedenken entgegentreten?

**3. Tipp: Schaffen Sie die Grundlagen.** Haben Sie schon Wege gefunden, um es Ihren MitarbeiterInnen zu ermöglichen, selbstbestimmt(er) zu

arbeiten, dann wird das natürlich nicht automatisch reibungs- und problemlos funktionieren. Ein paar grundlegende Regeln sollten Sie dafür schon aufstellen. Hier ein paar Beispiele:

**Datenschutz.** Wenn MitarbeiterInnen z. B. jederzeit auch von zu Hause arbeiten können, muss der Datenschutz gewährleistet sein. Stellen Sie sicher, dass diese MitarbeiterInnen eine gründliche Datenschutz-Schulung erhalten und die Rechner, an denen sie im Homeoffice arbeiten, den Datenschutzbestimmungen Ihres Unternehmens und den staatlichen entsprechend mit Firewalls, Viren- und Malware-Schutz, Passwörtern etc. ausgestattet sind.

**Kommunikation.** Selbstbestimmt arbeitende MitarbeiterInnen müssen genauso in die Kommunikationsstruktur des Unternehmens eingebunden sein wie alle anderen auch. Die Kommunikationswege müssen der neuen Situation angepasst werden, damit Memos ankommen und Telefonate weitergeleitet werden. Aber auch, damit der Austausch über Projekt-Fortschritte, Schwierigkeiten beim selbstbestimmten Arbeiten und ganz normale Unternehmensneuigkeiten weiterhin gewährleistet ist. Und damit Daten und Dokumente bspw. über das Intranet auch allen anderen zugänglich sind und bleiben. Machen Sie Jour Fixe-Meetings zur Bedingung. Legen Sie auch einzelne Gesprächstermine mit Ihren MitarbeiterInnen fest, um mit ihnen über ihren persönlichen Fortschritt zu sprechen.

**Verlässlichkeit.** Selbstbestimmt arbeiten – so herrlich das klingt, so wichtig ist aber auch, dass die MitarbeiterInnen verlässlich bleiben. Denn Verlässlichkeit ist das Tüpfelchen auf dem i, das Sie von der gesamten Konkurrenz abheben kann. Legen Sie die Grundsätze fest, die eine Verlässlichkeit garantieren. Ob in der selbstbestimmten Projektarbeit oder dem Home Office – diese Grundsätze bilden dann die Basis für den reibungslosen Ablauf mit den anderen Abteilungen, mit der Kundschaft und den Lieferanten.

## Grundsätze für die Zukunft

**1. Zwingen Sie niemanden dazu, selbstbestimmt zu arbeiten.** Manche laufen bei selbstbestimmter Arbeit erst zu großer Form auf. Andere aber kommen mit zu viel Selbstbestimmtheit nicht so gut klar, weil sie festere Strukturen und Vorgaben bevorzugen. Und manche wollen aus vielerlei



Gründen auch gar nicht mehr Verantwortung übernehmen. Stellen Sie es deshalb allen frei, wie viel Selbstbestimmung sie im Rahmen des betrieblich Möglichen übernehmen möchten.

**2. Bleiben Sie flexibel.** Das selbstbestimmte(re) Arbeiten im Betrieb einzuführen darf nie bedeuten, dass das jetzt alles für die Ewigkeit festgeschrieben ist. Bleiben Sie offen und flexibel, um auf die Bedürfnisse Ihrer MitarbeiterInnen zu reagieren. Hat sich jemand vielleicht ursprünglich gegen selbstbestimmtes Arbeiten ausgesprochen, kann ein Notfall in der Familie doch noch dazu führen, dass Sie es diesem Mitarbeiter ermöglichen, dass er von zu Hause aus arbeitet, um sich um seine pflegebedürftigen Angehörigen zu kümmern. Auch umgekehrt sollten Sie flexibel bleiben. Stellt eine Mitarbeiterin fest, dass ihr das selbstbestimmte Arbeiten doch nicht liegt, sollte es ihr möglich sein, weitgehend in ihre alten Strukturen zurückkehren zu können.

## Die Früchte, die Sie ernten können

Es bedeutet so manchen Aufwand, um die MitarbeiterInnen selbstbestimmt arbeiten zu lassen. Aber wann war Modernisierung und Optimierung jemals nicht mit Aufwand verbunden? Dass er sich tatsächlich lohnen kann, dieser Aufwand, dafür gibt es viele Beispiele.

Das selbstbestimmte Arbeiten kann z. B. die Zufriedenheit der Angestellten erhöhen. Sie werden gehört, sie werden ernst genommen, und ihre Ideen zählen im Unternehmen. Selbstbestimmtes Arbeiten befördert auch das Mitdenken der MitarbeiterInnen. Sie werden aktiver in das Unternehmen eingebunden und entwickeln eine stärkere Bindung an den Betrieb. Deshalb wird eine Haltung wie „Ist mir alles egal, Hauptsache am Ende des Monats ist das Geld auf dem Konto“ immer seltener, je selbstbestimmter die MitarbeiterInnen arbeiten dürfen. Und auf diese Weise wird die Effizienz gesteigert, denn es wird immer weniger Leute geben, die einfach nur den Arbeitstag hinter sich bringen wollen und auf der Schreibtischunterlage schon die Tage abzählen, bis sie endlich in den Urlaub fahren können.

Auch für die MitarbeiterInnen hat selbstbestimmtes Arbeiten Vorteile. Zum einen können sie flexibler werden, was ihnen besonders (aber nicht nur) in der Zeit der Familiengründung die Möglichkeit gibt, mehr Zeit mit den Kindern zu verbringen, anstatt dies nach traditionellem Mus-



**Masterstudium  
Theater- und Orchestermanagement  
an der Hochschule  
für Musik und Darstellende Kunst  
Frankfurt am Main**



Hochschule für Musik  
und Darstellende Kunst  
Frankfurt am Main

Der 4-semestrige Masterstudiengang richtet sich an Absolventen künstlerischer oder kultur-, medien- und managementorientierter Studiengänge (BA), die sich auf eine Karriere im Theater, Konzertbetrieb, in der freien Theaterszene, bei Festivals oder in theaternahen Kultur- und Medieneinrichtungen vorbereiten. Der Studiengang ist mit den 15 Theatern und Hochschulen der Hessischen Theaterakademie vernetzt.

**Bewerbungen für das Wintersemester 2018/19 bis zum 15. Mai 2018.**

Weitere Informationen unter  
<http://www.hfmdk-frankfurt.info/studium-und-lehre/fachbereich-3/theater-und-orchestermanagement-master/>

ter allein den Müttern, Großmüttern und Erzieherinnen zu überlassen. Dadurch steigt die Lebensqualität erheblich. Aber auch die Tatsache, dass Sie ihnen mehr zutrauen, ihnen wichtigere oder komplexere Arbeit anvertrauen, dass Sie das Vertrauen in sie setzen, dass sie Projekte gut und verlässlich abschließen werden – das allein kann schon bewirken, dass sie sehr viel mehr Spaß an ihrer Arbeit haben und sich viel stärker für das Unternehmen engagieren. Auch das kann ihre Lebensqualität und Zufriedenheit deutlich steigern.

### Mein Extra-Tipp

Was Sie bei all dem aber nicht aus den Augen verlieren sollten, sind Ihre Unternehmensziele. Beziehen Sie künftig das selbstbestimmte Arbeiten mit ein. Überprüfen Sie regelmäßig, inwieweit das selbstbestimmte Arbeiten die Unternehmensziele vorangetrieben hat, welche Möglichkeiten es noch eröffnet, aber auch, was vielleicht nicht oder nicht so gut funktioniert hat und womöglich einen kleinen Rückschritt bedeutet.

Geben Sie dem selbstbestimmten Arbeiten aber Zeit. Ihre Angestellten werden sich erst daran gewöhnen müssen, was diese Selbstbestimmung in jeder Hinsicht bedeutet und mit sich bringt. Kippen Sie das Projekt nicht schon bei den ersten Anzeichen, dass es schwierig werden könnte. Besprechen Sie stattdessen mit Ihren Angestellten die Unternehmensziele und fragen Sie sie, inwiefern sie mit ihrer neuen selbstbestimmten Arbeitsweise zu diesen Zielen beisteuern können. Schließen Sie dann mit den Betreffenden eine Zielvereinbarung ab, die beiden die Grundlage für das gibt, was kommt: für das Vertrauen, das Sie in sie setzen, und für die Arbeit, die die Angestellten abliefern.



**Jürgen Kurz** ist Geschäftsführer von tempus und tempus-Consulting sowie Geschäftsführender Gesellschafter der Kurz Büro-Kaizen GmbH. Er besitzt viele Jahre Erfahrung in der Geschäftsführung von mittelständischen Unternehmen und bringt diese in seine Seminar- und Beratungstätigkeit mit den Schwerpunkten Büro-Kaizen und Zielvereinbarungen ein.