



Gespräch über die „neuen Arbeitswelten“  
Prof. Angela Roth, Moderator Matthias  
Schenk und Walter Bockschecker, Vorstands-  
mitglied der NÜRNBERGER Versicherung.



# Beam me up, Scotty!

FOTOS: WEISSBACH

*Plötzlich ist Trump Präsident, Großbritannien verläßt – vielleicht – die EU und Aldi hat immer mehr Markenprodukte: Die Welt dreht sich schneller und die Zukunft läßt sich immer schwerer vorhersehen. Weil alles irgendwie miteinander verbunden ist, weiß keiner, wie Märkte sich verändern und wohin es geht. Analysieren, definieren und ausrollen funktioniert nicht mehr. Ein Wandel muß her!*

## *Die Zukunft der Arbeit*

*Matthias Schenk sprach mit Angela Roth, Professorin für Wirtschaftsinformatik an der FAU, und Walter Bockschecker, Vorstandsmitglied der NÜRNBERGER Versicherung, über die Frage, wie in der modernen Arbeitswelt ein Kulturwandel gelingen kann. Das Gespräch fand in den „neuen Arbeitswelten“ des Versicherungsunternehmens in Nürnberg statt, einer Abteilung, in der die Zukunft bereits stattfindet.*



**Matthias Schenk:** *Frau Professor Roth, die Welt hat sich verändert – vieles ist nicht mehr planbar. Was müssen Unternehmen heute mitbringen, um mit diesen unvorhersehbaren Dingen umgehen zu können?*

**Prof. Angela Roth:** Man muß sich darauf einlassen, daß die Veränderungen im Unternehmen ebenso unvorhersehbar sein dürfen. Daß man eben nicht nur auf die bisher gewachsenen, stabilen Prozesse und Geschäftsstrukturen aufbaut, die bisher ein Erfolgsgarant waren. Sondern, daß genau das aufgebrochen wird und man beobachtet, was dann im oder aus dem Unternehmen heraus passiert.

*Wie sehen Sie das, Herr Bockschecker? Und was hat das Ganze mit den neuen Arbeitswelten zu tun?*

**Walter Bockschecker:** Der wesentliche Punkt ist die Digitalisierung und die Veränderungen, die daraus resultieren für Kunden bzw. das Geschäftsmodell. Wenn Sie sich anschauen, welche Unternehmen in den letzten Jahren wirklich erfolgreich geworden sind, dann haben die einen kleinsten gemeinsamen

Nenner: Sie sind schnell, unkompliziert, transparent und radikal kundenorientiert. Unsere Kunden haben ein verändertes Bewußtsein und einen veränderten Anspruch: Den müssen wir erfüllen und in diese Richtung müssen wir uns neu aufstellen. Das gilt auch für die Art und Weise, wie wir arbeiten: Wir müssen direkter und bereichsübergreifend kommunizieren, im Gesamtzusammenhang denken. Und wir müssen für den Kunden eine Dienstleistung mit Produkten erbringen, die klar, solide und unkompliziert sind.

**Frau Professor Roth begleitet die Nürnberger wissenschaftlich bei dem Change-Prozess. Wie kam man dazu?**

**Walter Bockschecker:** Mir war es wichtig, daß wir nicht aus dem

**Prof. Angela Roth,**  
Professorin am  
Institut für Wirtschaftsinformatik  
der Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg



Blauen heraus oder von Architekten getrieben eine solche interaktive Arbeitswelt aufbauen. Zwei Aspekte mußten berücksichtigt werden. Da war auf der einen Seite die Produktivität, das heißt: Es nutzt nichts, wenn wir Arbeitsräume gestalten und danach sinkt die Produktivität. Und der zweite Punkt war die Mitarbeiterzufriedenheit.

Die wissenschaftliche Begleitung fördert auf der einen Seite die Akzeptanz dieser Maßnahmen und gibt uns auf der anderen Seite ein ganz sachorientiertes, neutrales Feedback. Die Dinge, die wir hier in dieser Pilotfläche umsetzen, ändern wir wieder, wenn sie nicht ihren Zweck erfüllen. Offenbleiben und lernen sind auch hier wichtig.

**Prof. Angela Roth:** Agilität fängt von oben an. So schwer es fällt, man muß sich einfach darauf einlassen – mit einem unvorhergesehenen Resultat auch mal leben und dann schauen, was man damit macht.

**Walter Bockschecker:** Wobei der Umstand, daß man keine Krawatte trägt und ein cooles Büro hat, noch nicht zwangsläufig heißt, man ist jetzt agil unterwegs! (Lachen) Es kommt mehr auf die wertschätzen-

de und konstruktive Kommunikation an.

*Jetzt hört man immer wieder so Schlagwörter: Agilität, New Work, Creative Workspace. Das sind alles wunderbare Namen. Aber ich persönlich glaube, jemand, der vielleicht schon 20 Jahre hier im Zweiraumbüro saß, für den sind das alles böhmische Dörfer. Ganz konkret gefragt: Wie tragen diese neuen Arbeitswelten dazu bei, den Wandel im Unternehmen positiv voranzutreiben?*

**Prof. Angela Roth:** In diesen Raumwelten geht es vor allem um Vernetzung und Kommunikation. Es geht darum, gemeinsam Dinge anzupacken. Man muß nicht in die Zimmer nebenan oder einen Stock darunter, um etwas zu klären. Und das bezieht sich auch nicht nur auf die Mitarbeiter in alltäglichen Arbeitsprozessen, sondern tatsächlich auch auf die Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Unternehmensführung ist mit den Mitarbeitern im Gespräch: „Wie geht’s denn weiter? Wo seht Ihr uns denn in der Zukunft und wie müssen wir uns denn anpassen?“ Da helfen die grenzenlosen Arbeitswelten.

*Die neuen Arbeitswelten bieten ein tolles Interieur. Wie haben denn die Mitarbeiter, die jetzt hier tätig sind, das Ganze aufgenommen? Gibt es schon Verbesserungsvorschläge?*

**Walter Bockschecker:** Wir haben hier in der Nürnberger vier Generationen mit ganz unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen unter einem Dach. Für die müssen wir eine Welt bauen, in der alle möglichst gerne und motiviert arbeiten. Am Anfang ist es natürlich schwierig, insbesondere für Mitarbeiter, die 20 Jahre in einer

bestimmten Arbeitsumgebung gearbeitet haben, die geprägt waren durch Büros für ein oder zwei Mitarbeiter. Die Begeisterung war zunächst nicht sehr ausgeprägt. Und das ist die charmante Formulierung dazu.



**Walter Bockschecker,** Mitglied der Vorstände der NÜRNBERGER Beteiligungs-AG, zuständig für die Bereiche Human Resources, Materialwirtschaft, Innovationsmanagement und Datenschutz

Man mußte immer wieder erklären: Warum macht man das? Wir wollen, daß die Menschen übergreifend kommunizieren. Daß die Menschen hier durchlaufen und sagen: „Komm, laß uns mal einen Kaffee trinken und über das Projekt sprechen“. In der Zwischenzeit – wir haben hier Befragungen gemacht – sagen 70 % der Mitarbeiter: „Ja, das ist richtig, hier möchte ich arbeiten.“ Und das liegt auch daran, daß wir uns sehr intensiv um die Menschen gekümmert haben. Mit dem Bewußtsein, daß man in dem Thema nie 100 % erreichen wird.

**Prof. Angela Roth:** Es gibt tatsächlich Studien, die zeigen, daß auch Unterhaltungen in einer Kaffeepause, die nicht thematisch sind, tatsächlich zur Produktivität beitragen.

*Gibt es da eine prozentuale Gewichtung, etwa 20 % über Hobbies und 80 % über Arbeit?*

**Prof. Angela Roth:** Nein, es geht tatsächlich um die Anzahl der Interaktionen. Direkter oder auch virtueller Art. Und die Anzahl der Interaktionen gibt Aufschluß darüber, wie produktiv und wie innovativ auch eine Gruppe ist. Und das paßt sehr gut in die Arbeitswelt.

*Abschließende Frage: Wie schaut es denn bei Ihnen im Büro aus?*

**Prof. Angela Roth:** Ich habe tatsächlich ein Einzelbüro mit Wänden und Türen. Die Tür ist meistens offen. Trotzdem ist es eher die Ausnahme, daß eine Universität neue Arbeitswelten bietet. Ich kann aber vermelden, daß wir – das ist tatsächlich das Höchste der Gefühle – die Mitarbeiter aus dem 4. Stock Altbau mittlerweile im 5. Stock Neubau bei uns sitzen haben, weil der Baustellenlärm unten so laut ist. Somit haben wir auch so ein bißchen neue Arbeitswelten. Allerdings eben in anderer Form.

**Walter Bockschecker:** Als Vorstand kann ich nicht Open-Space-Konzepte anpreisen und arbeite dann selbst in einem klassischen Ambiente. Das funktioniert nicht. Daher habe ich vor neun Monaten meinen Schreibtisch rausgeworfen und ein Besprechungszimmer eingerichtet. Alle Einrichtungsgegenstände sind mobil. Damit kann man sie für unterschiedliche Besprechungssettings einsetzen. Jeder Mitarbeiter im Haus kann diesen Raum buchen. Die neue Einrichtung hat mir auch geholfen, mich selbst zu disziplinieren. Ich habe die Schränke aus dem Büro entfernt. Wenn man keine Schränke und damit Ablagefläche hat, arbeitet man zwangsläufig digitaler.

**Matthias Schenk:** *Frau Professor Roth, Herr Bockschecker, herzlichen Dank für das Gespräch.*