



Der feine Unterschied

Zurück zum klassischen Büro wollen sie beide nicht: Doch während die eine Firma ihren Leuten überlässt, wo sie arbeiten möchten, stupst die andere ihre Belegschaft behutsam in die gewünschte Richtung. Zwei moderne Mittelständler, zwei Konzepte.

Text: Janina Martens

Fotografie: Michael Hudler, Jakob Schnetz

Macht, was ihr wollt!

Die Belegschaft der Firma Marantec soll sich selbst organisieren.

Wenn die Post sich stapelt, ja, dann geht Kerstin Hochmüller mal ins Büro. In das, was sie eigentlich nicht mehr braucht. „Ich bin heute seit einer Woche mal wieder hier“, sagt sie am Telefon. Wo genau? „In unserer Hauptverwaltung in Marienfeld.“ Da ist der Firmenhauptsitz? „Ja, grundsätzlich ist –“, sie korrigiert sich, „war hier die Zentrale von Marantec.“ Die Geschäftsführerin benutzt schon die Vergangenheitsform. Die Ära, in der Zentralen und feste Standorte eine Rolle spielten, scheint für sie vorbei zu sein. Auch wenn der Firmensitz bleibt, wo er ist.

Hochmüller arbeitet seit Beginn der Pandemie „von überall“. So wie fast die gesamte Belegschaft, „alle außer den Leuten in der Produktion“, sagt sie. Das Unternehmen Marantec – der Name steht für „Marienfelder Antriebstechnik“ – stellt Motoren und Steuerungselemente für Tore her, etwa für Garagentore. Ob die Beschäftigten im ostwestfälischen Harsewinkel-Marienfeld, in Berlin oder Barcelona sitzen, ob zu Hause, im Co-Working-Space oder am Strand, das sei ihr völlig egal, sagt die 54-Jährige.

Die Marantec Company Group beschäftigt weltweit etwa 550 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und kommt auf einen Jahresumsatz von rund 100 Millionen Euro. Kerstin Hochmüller ist im Unternehmen seit dem Jahr 2000. Gegründet hat es ihr Mann Michael Hörmann im Jahr 1989. Als er 2015 ausschied, übernahm Hochmüller die Geschäftsführung. Sie strukturierte die Firma um, baute Hierarchien ab und setzte auf mehr Selbstverantwortung.

Auch nach der Pandemie solle niemand mehr in die Firma kommen müssen, sagt Hochmüller. Eine Umfrage habe gezeigt, dass das für die meisten der Beschäftigten gut passt: Sie wollen künftig maximal zwei oder drei flexible Tage die Woche ins Büro kommen.

Mit Sätzen wie „Der Mensch ist doch ein soziales Wesen“ oder „Holt die Mitarbeiter zurück ins Büro!“ kann Hochmüller nichts anfangen. Persönliche Begegnungen und Austausch, ja klar, finde sie schon auch wichtig, aber das könne und müsse man nicht erzwingen. Ein Telefonat oder ein digitaler Team-Talk würden oft schon ausreichen. Außerdem habe sie die Erfahrung gemacht: „Die Leute vermissen sich irgendwann von ganz allein und organisieren dann selbst ein Treffen.“

Ob sie dafür virtuell, in dem Gebäude in Marienfeld, an einem der anderen acht Standorte oder sonst irgendwo zusammen-

kommen, überlässt die Geschäftsführerin ihnen. „Solange die Corona-Regeln eingehalten werden, ist alles möglich.“ Wenn ein Team sich für die gemeinsame Arbeit an einem bestimmten Projekt ein paar Tage in einen Co-Working-Space in einer anderen Stadt einmieten möchte, übernimmt die Firma die Kosten.

Sie habe den Eindruck, dass die Motivation insgesamt höher sei, seit es bei Marantec so läuft, sagt Hochmüller. Aus der Belegschaft höre sie viele positive Stimmen: Ich spare Sprit. Ich spare Zeit. Ich kann mit meinen Kindern zusammen Mittag essen. Die Absprachen in meinem Team sind jetzt viel präziser. Ich arbeite konzentrierter.

Natürlich sei nicht alles immer nur toll, logisch. Es gebe eben auch mal Chaos. Das müsse man aushalten können. „Das Chaos liegt aber nicht daran, dass wir uns nur virtuell sehen.“ Sondern? „Oft an Dingen wie: Wie organisieren wir uns bei einem neuen Projekt? Wer hat das Sagen, wer trifft Entscheidungen?“ Die klassischen Fragen bei flachen Hierarchien. ▶

Ist kein Trumpf beim Recruiting: die Zentrale in Harsewinkel-Marienfeld



Um manche Kollegen im Home Office müsse man sich etwas mehr kümmern. „Okay, du bist genervt von der Situation. Was brauchst du?“, frage sie dann. „Was wäre eine gute Lösung für dich?“ Der ständige Appell an die Eigenverantwortlichkeit sendet ein Signal an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: „Meine Erfahrung ist, dass die Menschen sich fair verhalten, wenn sie viele Freiheiten bekommen.“ Kürzlich sei etwa ein Team, das sich für einige Tage in einer anderen Stadt zum Arbeiten eingebucht hatte, ohne Aufforderung zu ihr gekommen, um die Ergebnisse zu präsentieren. „Das finde ich gut.“

Das flexible Modell zahle sich aber nicht nur mit Blick auf die Zufriedenheit der Belegschaft aus. Sondern besonders auch bei der Suche nach Fachkräften. Das Recruiting laufe viel besser. Mehr Initiativbewerbungen, qualifiziertere Kräfte. „Wir müssen niemanden mehr überzeugen, nach Ostwestfalen zu ziehen“, sagt Hochmüller und klingt erleichtert. „Die Leute können einfach in Berlin, Hamburg oder Wien bleiben.“

Dass dies das Zugehörigkeitsgefühl schwächen könnte, darüber macht Hochmüller sich wenig Sorgen. Identifikation entstehe dadurch, dass der Arbeitgeber seinen Leuten vertraue. „Solange alle wissen, was das Unternehmen tut und will – und was sie selbst zur Vision beitragen können –, fühlen sie sich zugehörig.“ Mehr sogar als zuvor, glaubt die Chefin. Früher hätte man gedacht, die Präsenz im Büro reiche aus, damit alle wissen, was die Firma ausmacht. „Jetzt kommunizieren wir aktiver.“

Und was ist mit den Firmengebäuden? Die Fertigungshallen bleiben natürlich bestehen, sagt Hochmüller. Dort versuche sie, weg von der Bandproduktion zu kommen und mehr Einzelarbeitsplätze zu etablieren. Für etwas mehr Flexibilität. „Es ist ungerecht, dass alle in den Büros jetzt so viele Freiheiten haben und die Leute in der Produktion nicht. Da müssen wir gegensteuern.“ Und die Bürogebäude? Hochmüller seufzt. Da hat sie noch keine gute Lösung gefunden.

Ein paar Ideen haben sie bei Marantec schon durchgespielt. Auf einer von drei Etagen könnte etwa ein offener Raum entstehen, mit flexibel buchbaren Schreibtischen. Aber dann ist noch immer viel Platz übrig. Eine Kantine, ein Fitnessstudio, Aufenthaltsräume für die Leute in der Produktion? „Das wird wahrscheinlich kaum genutzt werden“, meint Hochmüller. „Viele machen lieber kurze Pausen und wollen nach der Arbeit direkt nach Hause.“ Und das findet sie völlig in Ordnung.

Geht zusammen Kaffee trinken!

Bei Viessmann legt man Wert auf Begegnungen – und überlässt diese nicht dem Zufall.

Soll das so? Hast du das auch? Das hätten einige Kollegen sie perplex gefragt. Bei der Erinnerung daran muss Valeska Wienefeld lachen. Vergangenen Sommer hatte sie mit ihrem Team dafür gesorgt, dass sich eines Mittwochs auf allen Dienstrechnern der Hintergrund änderte – und dort plötzlich stand: „Lade jemanden zum Kaffee ein.“ Ein anderes Mal ploppte auf: „Mach Mittagspause mit einem Kollegen.“ Die Aktion war Teil einer Kampagne, durch die die Belegschaft bei Viessmann nach dem Lockdown wieder näher zusammenrücken sollte – oder: „sich connecten“, wie Wienefeld es ausdrückt.

Die 34-Jährige sitzt mit einem Cappuccino im „Vi“, der Kantine des Viessmann-Stammwerks in Allendorf an der Eder. Zum Interview hat sie ihren Laptop mitgebracht, mit schicken Folien, die veranschaulichen sollen, wie man bei Viessmann künftig arbeiten will. Seit 2013 arbeitet Wienefeld für den Hersteller von Heiz-, Kühl- und Lüftungstechnik, in Nordhessen; seit Oktober 2021 hat sie die neue Position „Head of Future Work“ inne.

Das Familienunternehmen mit 13 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit feiert in diesem Jahr sein 105. Jubiläum und ist gerade an die vierte Generation, an Maximilian Viessmann, übergeben worden. Durch die Pandemie haben sich zuletzt viele Gewissheiten aufgelöst. Wienefeld sagt, früher sei

Die Leiterin der Abteilung für Future Work bei Viessmann: Valeska Wienefeld





Dieser Ort wird „Vi“ genannt und will mehr sein als eine Kantine

es selbstverständlich gewesen, dass man täglich ins Büro kommt. Von zu Hause zu arbeiten, das war die Ausnahme, wenn mal das Kind krank war oder der Schornsteinfeger kam. Jetzt hätten sie gelernt, dass vieles auch sehr gut im Home Office funktioniert.

Trotzdem sieht sie nicht die Zukunft darin, jetzt dauerhaft auf „remote“ umzustellen. Alles komplett flexibel und mobil, jeder, wo er will, das ist nicht der Plan bei Viessmann. Gerade gelte zwar noch Home-Office-Pflicht, sagt Wienefeld, „aber wenn die Pandemie es zulässt, soll es wieder mehr persönliche Begegnungen bei uns geben. Das wollen wir fördern.“

Fördern, das heißt, man setzt nicht auf Zwang oder Regeln, aber man verlässt sich auch keineswegs auf den Zufall oder die Laune der Leute. Das Unternehmen gibt Anstöße: „Lade jemanden auf einen Kaffee ein.“ Unmissverständlich. In der Verhaltensökonomik nennt man das Nudging: Sanftes – oder auch nicht sanftes – Anschubsen soll Menschen dazu bringen, etwas Bestimmtes zu tun. Mehr Obst zu essen oder Strom zu sparen beispielsweise. Oder in diesem Fall eben: nicht nur allein zu Hause zu arbeiten, sondern sich zu treffen und auszutauschen.

„Das Vi ist eine tolle Begegnungsstätte“, sagt Wienefeld. Die Kantine? Das Wort scheint fast zu profan für den pavillonartigen

Neubau, der vor anderthalb Jahren im Zentrum des Allendorfer Werks eröffnet wurde. Rund zehn Millionen Euro hat er gekostet. 2400 Quadratmeter, viel Glas und moderne Ausstattung. Salatbar, Sprudelwasser aus dem Hahn, ein Teich vor der Tür. Wenn es nach dem Unternehmen geht, sollen die Leute hier nicht nur ihr Kichererbsen-Curry und ihre Pommes essen, sondern miteinander arbeiten: „Ein Raum der Begegnung, in dem Meetings, Brainstormings oder Veranstaltungen stattfinden können“, hieß es in einem Facebook-Post zur Eröffnung.

In Zeiten der Home-Office-Pflicht nutzen hauptsächlich die Produktionsmitarbeiter das Betriebsrestaurant für ihre Mittagspause. Am Standort in Allendorf arbeitet mehr als ein Drittel der 5300 Beschäftigten in der Produktion. Viessmann stellt Heizkessel, Wärmepumpen, Sonnenkollektoren und vieles mehr her – fast alles, was mit Heizung und Klimatechnik zu tun hat. Im Jahr 2020 setzte die Firma rund 2,8 Milliarden Euro um. Ohne Fertigungshallen und die Anwesenheit der Beschäftigten geht es nicht. Fragen wie „Möchte ich mal wieder meinen Kollegen begegnen?“ stellen sich diesen Menschen nicht.

„Das sind die Workplace Enthusiasts“, sagt Valeska Wienefeld. Bitte was? Workplace Enthusiasts. Auf ihrem Laptop zeigt sie eine Grafik. Drei verschiedene Arbeitstypen – sie sagt ▶



Connecten ist bei Viessmann ganz wichtig, das spiegelt auch die Architektur

„worktypes“ – in der Belegschaft hätten sie bei Viessmann identifiziert. Hübsche Namen haben sie ihnen gegeben: Da gibt es die „Digital Nomads“, die von einem beliebigen Ort aus arbeiten, die „Hybrid Pros“, die zwei, drei Tage ins Büro kommen, und dann die „Workplace Enthusiasts“, die ausschließlich in der Firma arbeiten.

Die Personalvorständin: Frauke von Polier



Wer wie arbeiten soll, ist auch ein Thema für Frauke von Polier, Personalvorständin bei Viessmann, hier „Chief People Officer“ genannt. Sie hat einen vollen Terminplan, kommt aber kurz ins Vi dazu. „Wir haben bewusst alle Mitarbeitenden bei der Erarbeitung der Worktypes in den Blick genommen, um für alle gute Lösungen zu finden“, sagt sie.

Für jene Leute, die nicht vor Ort sein müssen, schweben ihr hybride Modelle vor. Konkret könnte das nach der Pandemie zum Beispiel heißen: zwei Tage die Woche im Home Office, die restliche Zeit am Standort. „Begegnung ist ein Kernwert für uns.“ Und wofür ist die so wichtig? „Belonging“, sagt von Polier. Gemeint ist ein Gefühl von Zugehörigkeit und Identifikation mit dem Unternehmen. Und das lasse sich besser an physischen Orten als in einer Videokonferenz erzeugen. „Der Ort, an dem man die Werte von Viessmann am eindrucklichsten spüren kann, sind die Fertigungshallen.“ Deshalb sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, egal welche Position sie innehaben, auch mal für einige Tage in der Produktion arbeiten. Frauke von Polier sagt, sie selbst mache das mehrmals im Jahr. Bei der Arbeit „an der Linie“ spüre sie „Bodenständigkeit, Glaubwürdigkeit, Teamgeist“.

Begegnungen seien außerdem für das Prinzip von „Co-Creation“ wichtig. Der Gedanke hinter diesem Business-Jargon ist simpel: Wenn sich mehrere Leute unterschiedlicher Disziplinen zusammentun, kommen sie auf bessere Ideen. Zum Beispiel: Techniker und Designer. Im gemeinschaftlichen Schöpfungsprozess entsteht Innovation, so die Vorstellung. „Co-Creation-Prozesse sind wertvoll und wichtig für uns“, sagt von Polier. „Durch Teamtreffen und zufällige Begegnungen vor Ort können

sie angestoßen werden. Ein gemeinsamer Moment an der Kaffeetheke kann der Ausgangspunkt für Co-Creation sein.“

Neue Bürokonzepte sollen das fördern. „Wir wollen für jede Art der Arbeit den optimalen Bereich zur Verfügung stellen“, sagt Valeska Wienefeld. Statt nur viele einzelne Schreibtische soll es mehr Raum für Austausch geben. Aus Großraumbüros werden Kombibüros mit unterschiedlichen Zonen. Wienefeld hat sofort eine passende Grafik auf ihrem Laptop bereit: Drei Zonen solle es geben, sie heißen Work, Collaboration und Social.

In einem der Bürogebäude in Allendorf ist der Umbau schon abgeschlossen. Da sind sie, die Schreibtische für konzentrierte Einzelarbeit und die schallgeschützten Telefonboxen. Die gläsernen Räume für Teamtreffen, fürs Co-Kreieren. Und auch die Sofas und Sitzcken, wo man sich den lockeren, kollegialen Austausch herbeiwünscht. An diesem Nachmittag ist es still hier. Eine Mitarbeiterin aus der Kommunikationsabteilung sitzt allein an ihrem Schreibtisch. Eine Reinigungskraft entstaubt die Monitore. Die Leute arbeiten zu Hause. Doch wenn die Zeiten des pandemiebedingten Home Office enden, dann sollen die umgestalteten Räume dazu anregen, ins Büro zu kommen. Oder besser noch: ins Büro kommen zu wollen.



Postindustrieller Schick: Die Einrichtung des Gebäudes hat die Frau des Chefs mitgestaltet

Berlin, Berlin, wir fahren nach Berlin

Warum Viessmann für den Mittelstand eine Herberge in der Hauptstadt geschaffen hat

Das Unternehmen hat in den vergangenen Jahren einen Transformationsprozess durchlaufen. Die Erfahrungen aus diesem

Prozess wollten sie nicht für sich behalten, sondern mit anderen Unternehmern teilen. So entstand die Idee zum „Maschinenraum“, einer Initiative zur Vernetzung des Mittelstands. Sie fand ein physisches Zuhause in einer ehemaligen Schuhfabrik im Prenzlauer Berg.

Das Gebäude wurde saniert und umgebaut. Seit März 2020 stehen auf sieben Etagen und 4500 Quadratmetern moderne Arbeitsplätze für mehr als 240 Personen zur Verfügung, dazu noch ein Event- und Workshop-Bereich, auf jedem Stockwerk eine Küche und im Eingangsbereich ein Café. „Die Workspaces vergeben wir vorrangig an unsere Mitgliedsunternehmen“, sagt Eva Mettenmeier, Direktorin des Maschinenraums. Das sind derzeit rund 50 Familien- und Mittelstandsfirmen, darunter der Nutzfahrzeugbauer Krone, die Torantriebstechnikfirma Marantec und der Schreibgerätehersteller Lamy.

Viele von ihnen haben ihren Firmensitz in der Provinz und nutzen das Gebäude des Maschinenraums, um junge Teams ins Herz der Großstadt zu entsenden, dorthin, wo die Start-ups sind. „Co-Creating – the Next Generation of Mittelstand“, steht in großen Buchstaben auf der Website des Maschinenraums. Eva Mettenmeier sieht in ihm „das perfekte Umfeld für die Digitalisierungs- und Innovations-einheiten der mittelständischen Unternehmen“. Dann präsentiert sie: elektrisch höhenverstellbare Schreibtische, Leuchten aus recyceltem Ozeanmüll, Telefonboxen, Meeting-Räume, Lounges. Alles in minimalistischem Design. Die Architektin Laura Viessmann, Ehefrau von Maximilian Viessmann, hat sich hier zusammen mit zwei weiteren Architekturbüros verwirklicht.

Man hofft, dass dieser Raum Austausch fördert, zu Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Recruiting, Innovationen – zu allen Themen, die den deutschen Mittelstand so beschäftigen. Der Austausch findet auch in virtuellen Formaten statt.

Den Gedanken dahinter bringt Maximilian Viessmann im maschinenraumeigenen Podcast mit dem

Titel „Alles neu ...?“ zum Ausdruck: Die Unternehmen sollen keine Hidden Champions mehr sein, keine im Hintergrund laufenden Motoren der Wirtschaft, sondern gut sichtbar und offen für das Teilen von Erfahrungen und Lösungen. Ein Ort könnte dabei auch im digitalen Zeitalter helfen. ■