



Willkommen im neuen New-Work-Kosmos: die Lobby des im Juli 2022 eröffneten House of Communication in München.

---

A new space for  
New Work –  
das neue House of  
Communication  
und die Zukunft  
des Arbeitens

---

**IM GESPRÄCH** / KARIN MARIA SCHERTLER / CHIEF PEOPLE & CULTURE OFFICER SERVICEPLAN GROUP  
FLORIAN HALLER / CHIEF EXECUTIVE OFFICER SERVICEPLAN GROUP  
ALEXANDRA BERGER / TWELVE

*Für die Serviceplan Group war es ein Meilenstein: In diesem Juli nahmen 1.750 Mitarbeiter:innen die Arbeit im neuen House of Communication in München auf. Warum dieser Umzug mehr bedeutet als neue Räume und was das neue HoC zum Leuchtturmprojekt für New Work macht, erzählen Serviceplan-Chef Florian Haller und weMOVE-Projektleiterin Karin Maria Schertler im Interview.*



Transparenz & viel Platz für lebendige Kommunikation: Markenzeichen des neuen House of Communication.

New  
Work



Besucher:innen erwünscht: der Eingang des neuen HoC.



New Work als Chance: Karin Maria Schertler und Florian Haller, beide Serviceplan Group.

**ALEXANDRA BERGER:** *Alle reden von New Work, aber nicht alle verstehen darunter zwingend das Gleiche. Karin, wofür steht der Begriff „New Work“ bei Serviceplan?*

**KARIN MARIA SCHERTLER:** Wir bei Serviceplan definieren New Work als die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten wollen, um Über-Creativity auf ein neues Level zu heben. Wir wollen smart und schnell zu guten Ergebnissen kommen und die Intelligenz, die in der Gruppe steckt, bestmöglich entfalten. Dabei ist New Work für uns weit mehr als Tools, Räume und so weiter. Das fließt alles mit ein, aber am Ende des Tages ist es eine Haltung. Es geht darum, dass Menschen sich mit ihren unterschiedlichen Stärken und Talenten begegnen und etwas Gutes entstehen kann. Das ist sozusagen ein Gegenentwurf zum tayloristischen Ansatz, bei dem es darum ging, durch Arbeitsteilung die Produktivität menschlicher Arbeit zu steigern. In einer Wissensgesellschaft führt dieser Ansatz nicht mehr zu guten Ergebnissen. Je komplexer die Welt wird, desto mehr braucht es aus unserer Sicht diese New-Work-Haltung.

*Florian, welche neuen Herausforderungen bringt New Work mit sich?*

**FLORIAN HALLER:** Der zentrale Punkt bei New Work ist die Flexibilisierung des Arbeitsplatzes. Durch die

Digitalisierung haben wir heute Tools, die es möglich machen, von überall zu arbeiten. Das wiederum erfordert neue Führungsfähigkeiten und macht das Thema Führen insgesamt anspruchsvoller. Man muss sich mit einer ganzen Reihe neuer Fragen beschäftigen: Wie kann ich unter diesen veränderten Umständen zielorientiert führen? Wie schaffe ich eine gemeinsame Kultur, wenn nicht mehr jeder im Büro ist? Wie schaffe ich es, dass es eine gewisse Präsenz gibt, damit die Teams nicht auseinanderfallen? Diese Fragen mussten wir uns früher so nicht stellen.

*Corona hat den durch New Work getriebenen Strukturwandel in der Arbeitswelt extrem beschleunigt. Welche Erkenntnisse haben Sie aus den Pandemie-Jahren 2020 und 2021 mitgenommen?*

**FH:** Wenn man versucht, es positiv zu sehen, dann hat uns die Pandemie erstens neue Remote-Formen der Zusammenarbeit beigebracht. Das hat uns bei Serviceplan ganz neue Möglichkeiten eröffnet, Teams zusammenzustellen und kooperatives Arbeiten umzusetzen. Zum Beispiel können wir seitdem Teams aus den Houses of Communication an unterschiedlichen Standorten bilden. Zum Teil sind die Leute auch effizienter, wenn sie mal von zu Hause aus arbeiten können. Zweitens hat uns die Pandemie den Wert von

Kultur vor Augen geführt und, wie schon gesagt, die Frage aufgeworfen, wie man in Zeiten, in denen es nicht mehr selbstverständlich ist, dass jeder und jede ins Büro kommt, eine Kultur erhalten kann. Das sind die zwei großen Takeaways, die ich aus der Pandemie mitgenommen habe.

*In den zwei Pandemie-Jahren hat sich gezeigt, dass die Mitarbeiter:innen auch im Homeoffice gute Ergebnisse liefern. Karin, warum bestehen manche Arbeitgeber trotzdem auf Präsenzarbeit?*

**KMS:** Präsenz per se ist nicht schlecht. Es kommt darauf an, aus welcher Haltung heraus man sie sich wünscht. Wenn man eine Kultur hat, in der das Miteinander ein wichtiger Faktor ist, damit gute Ergebnisse erzielt werden, dann ist es durchaus legitim zu sagen, wir wünschen uns Präsenz, da sie einen Zweck erfüllt. Denn machen wir uns nichts vor: Effizienz ist das eine, aber dieses Miteinander, miteinander lachen, mal feiern, die Gespräche in der Kaffeeküche, quasi das Nährende in der Arbeit, das geht stark verloren, wenn man sich nur noch in Video-Calls begegnet. Wenn man Präsenz allerdings aus einer Kontrolldenke heraus einfordert, im Sinne von „Ich will, dass du von 9 bis 18 Uhr da bist, sonst vertraue ich dir nicht, dass du gute Arbeit machst“, dann ist das natürlich

nicht mehr zeitgemäß. Denn in einer Wissensgesellschaft entstehen die Arbeit und die Wertschöpfung nicht zwingend am Schreibtisch, sie können auch ganz woanders entstehen.

**FH:** Ich möchte noch mal eine Lanze brechen für die Präsenzarbeit. Kultur entsteht im physischen Miteinander, im Sich-Sehen, wie Karin gerade sagte, im Zusammen-Lachen, im Feiern von Erfolgen, dem Teilen von Misserfolgen ... Deswegen wünsche ich mir eine hohe Präsenz, die dann hervorragend ergänzt wird durch das Mobile Office. Es gibt Tage, da macht es eben Sinn, von zu Hause aus zu arbeiten, weil man ungestört arbeiten muss oder weil meinetwegen der Handwerker kommt.

*In diesem Juli sind 1.750 Münchner Mitarbeiter:innen in das neue House of Communication umgezogen. Bei Serviceplan gibt es keine Anwesenheitspflicht mehr. Wie locken Sie die Büromuffel unter Ihren Kolleg:innen ins neue Office?*

**KMS:** Wir haben schon drei Jahre vor dem Umzug angefangen, die Kolleg:innen mitzunehmen und auf dieser Reise zu begleiten. Uns war wichtig, dass eine große Vorfreude entsteht. Im alten Haus haben wir zum Beispiel alles mal zum Testen hingestellt, die Stühle, die Dachterrassenmöblierung, das Geschirr und so weiter. Am Ende hat sich eine große Sogwirkung entwickelt, und inzwischen haben wir eine fast doppelt so hohe Präsenz wie im

alten Haus. Wir schaffen außerdem immer wieder Anlässe, ins House of Communication zu kommen, ob das Veranstaltungen sind wie unser Family & Friends Event kürzlich oder der Kinoabend, den wir montags etablieren wollen. Wir setzen auf Offices, die die Bürowelt neu erfinden. Das House of Communication soll ein Erlebnisort sein, nicht nur ein Arbeitsort. Wir wollen, dass es ein Begegnungsort wird, ein Ort des Lernens, des gemeinsamen Inspirierens, des gemeinsamen Kulturlebens – sowohl für uns selbst, als auch mit und für Kunden.

*Im Agenturalltag spielt die Zusammenarbeit mit Kund:innen eine zentrale Rolle. Wie manifestiert sich dieses Thema in der Architektur des House of Communication?*

**KMS:** Das Activity-Based-Working-Konzept, nach dem dieses Haus ausgerichtet ist, sieht vor, die besten Räumlichkeiten und Möbel für die jeweilige Aktivität zu bieten. Wir haben im Vorfeld vier für uns relevante Aktivitäten definiert, die sogenannten vier Cs: Concentration, Communication, Collaboration und Community. Die Zusammenarbeit mit Kunden fällt unter Collaboration, und dafür gibt es unterschiedliche Raumangebote, vom Meetingraum mit beschreibbaren Wänden bis hin zum Worklab, wo man unter anderem größere Workshop-Formate durchführen kann. Sobald man ins Haus herinkommt, merkt man, dass das ein ganz besonderes Office ist. Die

Inspiration durch die Kunst, die Gemeinschaftsflächen, die Cafeteria mit der langen Tafel, das sind alles Elemente, an denen Kund:innen sofort merken: Hier arbeitet man anders, hier fühlt man sich inspiriert, hierhin möchte man gerne kommen und hat dann auch die Räumlichkeiten, um mit uns zusammen Großartiges zu erarbeiten. Kund:innen können sich hier auch, wenn sie wollen, eine ganze Woche oder länger mit einem eigenen Team einquartieren, da sind wir sehr flexibel und haben für jeden Bedarf die richtigen Raumangebote.

**FH:** Das ganze Haus wurde unter dem Gesichtspunkt gestaltet, wie wir die Integration unterschiedlicher Kommunikationsdisziplinen, das Verbinden unterschiedlicher Spezialist:innen noch einfacher, noch reibungsloser, noch nahtloser gestalten können, als das bisher der Fall war. Und wir laden unsere Kundinnen und Kunden ein, an diesem Prozess ganz aktiv teilzunehmen und Teil dieses Hauses zu sein.

*Die Mitarbeiter:innen waren ja in die Konzeption des neuen House of Communication mit eingebunden. Wie überprüfen Sie, welche Maßnahmen und Ideen im Arbeitsalltag tatsächlich funktionieren?*

**KMS:** Während der Entwicklung des Projekts haben wir gesagt, dass die Lernreise ab dem Umzug erst richtig anfängt, und wir haben deshalb das erste halbe Jahr nach dem Umzug als „New Work Learning Journey“ definiert. Auch um für beide Seiten, die Mitarbeiter:innen und

Wir wollen, dass es ein Begegnungsort wird, ein Ort des Lernens, des gemeinsamen Inspirierens, des gemeinsamen Kulturlebens – sowohl für uns selbst, als auch mit und für Kunden.

Oben: Die Schrift für die Orientierungshilfen wurde extra für das HoC designt.  
Unten: Überall im Haus laden Orte und Sitzgelegenheiten zum Austausch ein.





Oben: Der Lichtteppich an der Decke ist 130 Meter lang und sechs Meter breit.  
Unten: Die transparente Bauweise erleichtert die Kooperation der Teams.

Ich wollte keinen  
einzigsten Tag zurück  
in mein altes Einzelbüro,  
das kann ich aus  
vollem Herzen sagen.

diejenigen, die dieses Mammutprojekt mitgestaltet haben, den Druck rauszunehmen. Sprich, damit niemand erwartet, ab Tag eins muss alles perfekt laufen, andernfalls ist das Ganze ein Flop. In die sechsmonatige Anfangsphase haben wir drei Feedback-Sprints eingebaut. Im ersten hatten wir 620 Rückmeldungen, da ging es um bauliche Themen, die Klimaanlage, After-Work-Aktivitäten, Essenswünsche in der Cafeteria, unsere Spielregeln und dergleichen. Dadurch wissen wir jetzt, wo wir nachjustieren können. Insgesamt ist wenig Spannung im Haus zu spüren, und ich finde, das ist ein Erfolg und auch ein Kompliment an alle Kolleg:innen, dass der ganze Prozess so smooth abläuft.

*Worum geht es bei den Spielregeln, die Sie gerade angesprochen haben, und wie wurden sie festgelegt?*

**KMS:** Wir wussten: Damit der Alltag in diesem Haus mit den vielen gemeinsam genutzten Flächen funktioniert, brauchen wir Spielregeln für ein gutes Miteinander. Dabei wollten wir an den gesunden Menschenverstand appellieren, also nicht überreglementieren. Schließlich bedeutet New Work auch Selbstverantwortung. Gemeinsam mit unseren weMOVE-Botschafter:innen haben wir uns im Vorfeld systematisch angeschaut, was es im Zusammenspiel in den vier Bereichen Concentration, Communication, Collaboration und Community jeweils braucht. Darf ich zum Beispiel jemanden ansprechen, wenn er gerade im Concentration-Bereich arbeitet? Wie verlasse ich meinen Arbeitsplatz, wenn ich wieder gehe? Das waren so die Fragestellungen. Herausgekommen sind am Ende des Prozesses neun sehr einfache Regeln. Diese neun Sätze hängen jetzt als Erinnerung in jedem Stockwerk, und zu 90 Prozent funktioniert das auch wunderbar.

*Und was passiert, wenn jemand diese Spielregeln notorisch ignoriert?*

**FH:** Vieles ist ja intuitiv, was diese Regeln angeht. Wenn ich an meinem Arbeitsplatz sitze und am Telefon ein lautes Privatgespräch führe oder mich mit zwei, drei Leuten laut unterhalte, dann fühlt sich das falsch an, sofern ich einigermaßen sensibel bin. Da steht man kurz auf und geht in eine der Telefonzellen oder

in einen der Konferenzräume. Und wenn jemand nicht ganz so empathisch ist, dann muss man ihm oder ihr halt auch mal Bescheid stoßen.

**KMS:** Das ist eben das Wunderbare an diesem Haus, dass es für alles den richtigen Ort gibt. Deswegen haben wir auch beim Einzug ganz bewusst gesagt: Probiert alles aus, definiert für euch die Lieblingsorte, damit ihr wisst, was ihr wie einsetzen und nutzen wollt und könnt. Ich glaube, das ist uns ganz gut gelungen.

*Florian, Sie teilen sich seit dem Umzug ein Office und einen großen gemeinsamen Tisch mit den Kolleg:innen der Holding. Sehnen Sie sich nach Ihrem Einzelbüro zurück?*

**FH:** Ich wollte keinen einzigen Tag zurück in mein altes Einzelbüro, das kann ich aus vollem Herzen sagen. Anfangs habe ich das mit dem gemeinsamen Büro so ein bisschen wegen des Vorbildcharakters durchgezogen. Als Chef:innen müssen wir uns auch selber an das halten, was wir unseren Mitarbeitenden zum Thema Flexibilisierung des Arbeitsplatzes, Bench statt Einzelbüro und so weiter erzählen. Aber ich stelle mittlerweile fest, dass das gemeinsame Büro eine wirkliche Bereicherung für mein Arbeitsleben ist. Man kann sich mal was über den Tisch zuwerfen, außerdem bin ich mehr im Haus unterwegs und treffe Kolleg:innen oder Kund:innen in unterschiedlichen Konferenz- oder Rückzugsräumen. Das ist für die Psyche wahnsinnig entlastend, wenn man nicht immer auf seinem Stuhl sitzt und alle zu einem kommen.

*New Work ist ja ein fortwährender Prozess, der nie abgeschlossen sein wird. Wo steht Serviceplan aktuell?*

**KMS:** Wir haben in den vergangenen Jahren sehr viel experimentiert und viel Erfahrung gesammelt. Dadurch konnten wir für uns ein klares, differenziertes Bild entwickeln, was für uns wirklich sinnvoll ist und uns effektiver macht. Wir haben dann unseren ganz individuellen, überschaubaren Tool-Kasten definiert und manche Dinge, zum Beispiel Meetingformate, für unsere speziellen Anforderungen weiterentwickelt. Vor allem aber haben wir festgestellt: New Work kann man nicht verordnen, man muss es vorleben. Das war auch eines der Prinzipien unseres weMOVE-

Projektteams: Wir wollten Role Models für die Art und Weise sein, wie wir zukünftig hier im Haus miteinander arbeiten wollen.

*Das neue House of Communication bedeutet einen Neuaufbruch. Florian, wofür steht es für Sie?*

**FH:** Wir wollen unser größtes House of Communication für unsere eigenen Mitarbeitenden attraktiv halten und gleichzeitig den Standort München zu einem Magneten für die besten Talente machen. Das ist nicht nur hier am Standort München, sondern insgesamt unser größtes Thema. Außerdem soll das Haus ein Versuchslabor für neues Arbeiten sein und dafür, wie man dieses integrierte Arbeiten, für das wir stehen, noch besser räumlich darstellen und mit Leben erfüllen kann. Und schließlich soll das Münchner House of Communication auch ein internationales Aushängeschild sein und nach außen tragen: Wir sind eine Agenturgruppe, die an ihre Zukunft glaubt, an die Zukunft der Kommunikation und die Zukunft eines kreativen Unternehmens, wie wir es sind.

*Vielen Dank für das Gespräch.*



Coffee & Communication: eine der Kaffee-Bars.