

brandeins

Zeigen,
was
möglich
ist

brandeins.de
brandeins
22. Jahrgang
Heft 03
März 2020
10 Euro
C 50777

Raus aus dem Workshop, ran an die Arbeit

New work, neu





Elektrisiert die Oberklasse.

Eleganz oder Dynamik? Mit dem Audi A8 TFSI e* mit kraftvoller Plug-in-Hybrid-Technologie gibt es keinen Grund mehr für Kompromisse. Jetzt gemeinsam mit weiteren Elektro- und Hybridmodellen bei Ihrem Audi Partner erleben.

*Kraftstoffverbrauch (kombiniert) in l/100 km: 2,6–2,5; Stromverbrauch (kombiniert) in kWh/100 km: 21,2–20,8; CO₂-Emissionen (kombiniert) in g/km: 60–57. Angaben zu den Kraftstoffverbräuchen und CO₂-Emissionen sowie Effizienzklassen bei Spannweiten in Abhängigkeit vom verwendeten Reifen-/Rädersatz.



Der wahre Kern



Fotografie:
André Hemstedt & Tine Reimer

• War es das Vorbild Google? Oder eine der Folgen der Digitalisierung, die so vielen Unternehmen Veränderung und ein neues Tempo aufzwang? Jedenfalls weht seit geraumer Zeit frischer Wind durch Konzerne, Mittelständler und Agenturen, allortend werden Büro- in Wohnlandschaften verwandelt, Prozesse verändert, Agilität trainiert. All das wird gern mit dem Begriff New Work zusammengefasst.

Aber so oft uns begeisterte Chefs über das neue Arbeitsleben am Beispiel ihrer Firma berichteten, so oft hörten wir auch Zwischentöne. Denn ja, das sei schon großartig, welche Kraft frei werde, wenn man alte Strukturen zerschlägt, aber es sei auch anstrengend, oft unübersichtlich und keineswegs immer auch geschäftlich erfolgreich.

Für die Organisationssoziologin Judith Muster ist das kein Wunder. Meist sei Agilität eine Antwort auf gewachsene Organisationsprobleme – und deren Behebung verursache Schmerzen. Gefährlich werde es, wenn „unter Schlagworten wie Empowerment eine Rhetorik der Emanzipation benutzt wird, um Mitarbeiter moralisch zu erpressen“. Oder, so warnt der Arbeitszeitexperte Andreas Hoff, wenn die neue Freiheit vom Arbeitgeber genutzt werde, um die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zu verwischen (S. 36, 74).

Wie aber sieht es in Unternehmen aus, die erfolgreich *und* bei der Belegschaft beliebt sind? Auf Platz eins der von der US-Plattform Glassdoor alljährlich veröffentlichten Liste der beliebtesten Arbeitgeber steht in diesem Jahr in Deutschland Porsche. Die beste Work-Life-Balance soll das Deutsche Luft- und Raumfahrtzentrum bieten – beide Organisationen haben wir uns angesehen. Was sie verbindet: Identifikation. Und ein Personalmanagement, das weniger auf neue Moden als auf alte Tugenden setzt (S. 42, 80).

Mitarbeiter ernst zu nehmen und Führung als die Aufgabe zu verstehen, jedem Einzelnen die beste Chance zur Entwicklung zu bieten – das war schon vor dem Siegeszug agiler Methoden ein Erfolgsrezept. Wer das beherrscht, kann selbst mit einer Zeitarbeitsfirma zu den beliebtesten Arbeitgebern zählen. Er ist aber auch in der Lage, ernste Krisen zu überstehen. Als der Automatisierungsspezialist Pilz durch einen Hackerangriff nahezu lahmgelegt wurde, rückte die Belegschaft zusammen. „Die Technik mag ausfallen“, stellt der geschäftsführende Gesellschafter Thomas Pilz rückblickend fest, „doch der Zusammenhalt und der Wille, die Probleme gemeinsam zu lösen, tragen uns.“ Und ja, man hat dort auch festgestellt, wie nützlich agile Methoden und die zugehörigen gelben Klebezettel sind (S. 102, 86).

Aber es sind Hilfsmittel, nicht die Lösung eines Problems. Sie können freisetzen, was da ist – wenn es da ist. Der Online-Drucker Flyeralarm wird auf Bewertungsportalen wie Kununu regelmäßig abgestraft, nur 51 Prozent würden ihn weiterempfehlen. „Das liegt an unserem schnellen Wachstum“, sagt der Gründer Thorsten Fischer. Und weiß, dass er einiges mehr aufbieten muss als Agilitäts-Workshops, um als Arbeitgeber attraktiv zu werden (S. 56).

Dass all die Anstrengungen, Arbeits- in Wohlfühlwelten zu verwandeln, nichts nützen, wenn das Fundament erodiert, zeigt sich ausgerechnet in jenem Unternehmen, das vor 20 Jahren vorführte, wie modernes Arbeiten geht: Google, bei Glassdoor immer unter den Spitzenreitern, landete 2019 auf Platz 11. Und dafür, fand Christoph Koch heraus, gibt es Gründe (S. 64).

Der frische Wind soll gewiss nicht abflauen. Und die Bewegung tut vielen Unternehmen gut. Aber noch wichtiger ist eine gute Antwort auf die Frage: wofür? ■

Gabriele Fischer, Chefredakteurin
gabriele_fischer@brandeins.de

Redaktion brand eins, Friesenweg 4 (Haus 1–3), 22763 Hamburg




JAEGER-LECOULTRE

HOME OF FINE WATCHMAKING SINCE 1833

Master Ultra Thin Perpetual.
Manufacture movement 868/1.