

Bloomberg, Gamma-Rapho/Getty Images

# Die Google-Falle

Agiles Arbeiten, flache Hierarchien, offene Büroräume: New Work gilt als Allheilmittel im Kampf um Talente und Innovationen. Doch viele Firmen in Deutschland scheitern bei der Umsetzung. In der Praxis muss jedes Unternehmen selbst herausfinden, welche Elemente der neuen Arbeitswelt zu ihm passen – und was in die Sackgasse führt.





### Büroalltag

**Heute:** Open Space, keine festen Schreibtische, selbst der Chef sucht sich jeden Morgen seinen Platz.

**Früher:** Einzelbüros für Abteilungsleiter aufwärts, mindestens eine Sekretärin, Bürogröße analog zur Stellung in der Hierarchie.

### Glossar

**Agiles Arbeiten:** Ein Weg, wie Teams durch häufigere Feedbackschleifen und regelmäßigen Austausch mit dem Kunden zu besseren Arbeitsergebnissen kommen sollen: Statt langer Projektmeetings sprechen sich Teammitglieder häufiger und kürzer ab, Fehler werden offener angesprochen, klassische Hierarchien im Team entfallen.

**Remote Work:** Mitarbeiter können arbeiten, wann und wo sie wollen – im Homeoffice, im Büro, aber auch auf der Parkbank. Das erhöht die Flexibilität, lässt aber Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen.

**Scrum:** Arbeitsschritte werden in Phasen von ein bis vier Wochen zerlegt, um komplexe Aufgaben besser bewältigen zu können – in sogenannte **Sprints**. Der **Scrum-Master** sorgt dafür, dass Regeln eingehalten werden. Ein **Product-Owner** behält die Wünsche des Auftraggebers im Blick.

**Shared-Space-Büros:** Großraumkonzept, in dem kein Mitarbeiter mehr seinen eigenen Arbeitsplatz hat. Dazu gibt es Ruheräume zum Telefonieren oder konzentrierten Arbeiten.

**Slack:** Chattool, mit dem Mitarbeiter sich in Einzel- oder Gruppenchats austauschen und Dateien verschicken können. Absprachen sollen so schneller und transparenter möglich sein als per Mail.

”

Die meisten Unternehmen, die über New Work sprechen, streichen nur an der Fassade, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

**Benedikt Hackl**

Professor für Unternehmensführung und Personal

**Julian Olk, Michael Scheppe, Christian Wermke**  
Berlin, Düsseldorf, Hannover

**W**ie schön die neue Arbeit doch sein kann. Mitarbeiter malen gemeinsam Prozessabläufe auf eine weiße Tafel und heften bunte Post-its auf To-do-Listen. Klassische Hierarchien brauchen sie dafür natürlich nicht: Die Mitarbeiter wählen ihren Chef demokratisch, arbeiten teamübergreifend und diskutieren regelmäßig die Zwischenergebnisse ihrer Projekte. Dass das Ganze auch noch Spaß machen soll, postuliert der zweieinhalbminütige Youtube-Clip der Deutschen Bahn gleich mit: Die Mitarbeiter hüpfen in grellen Farben durchs Bild, klatschen sich ab. Es wird viel gegrinst in diesem Werbefilm für neue Arbeitsweisen beim Staatskonzern.

Einem Bahn-Insider, der das Video sieht, ist nicht zum Lachen zumute. Das Experiment im Bereich Vertrieb der Deutschen Bahn sollte Freiheit bringen, raubte der Belegschaft aber vielfach den Halt: „Viele Mitarbeiter sind überfordert und unsicher und sehnen sich nach einer direkten Führungskraft, die ihnen Orientierung gibt und die Arbeit strukturiert.“ Die Beobachtung des Bahn-Kenners: Die Kollegen vermissen – klare Ansagen vom Chef, Lob, Ansporn, Kritik. All das musste mangels Hierarchie nun von den Mitarbeitern selbst kommen. Doch den meisten fehlte der Mut dazu. Schließlich waren die teils langjährigen Mitarbeiter es nicht gewohnt, den Kollegen Feedback zu geben.

Die Bahn wirbt bis heute vor allem mit sicheren Jobs – und mit genau diesem Anspruch waren die Angestellten auch dorthin gekommen. „Diese Personen sind nicht so veränderungswillig wie in einem jungen Start-up“, sagt der Bahn-Insider.

Die Bahn verweist darauf, dass in der dargestellten Abteilung rund drei Viertel für eine Fortsetzung der agilen Arbeitsweise votiert hätten. Beim Thema „agile Führungskraft“ sei zudem bereits nachgesteuert worden: Künftig werde diese Rolle auf zwei Teammitglieder aufgeteilt. „Damit soll dem Bedürfnis der Beschäftigten nach persönlicher Führung besser entsprochen werden“, so die Bahn. Der geschilderte Fall betrifft laut Bahn lediglich eine Abteilung mit 54 Mitarbeitern, während insgesamt bereits 10 000 Konzernbeschäftigte nach agilen Methoden arbeiteten: „Es ist nicht zu erwarten, dass sich der Trend zu agilen Arbeitsformen in der Belegschaft abschwächen wird.“

Nicht nur die Bahn. Die meisten deutschen Konzerne und auch viele Mittelständler singen derzeit ein Loblied auf New Work. Hinter diesem Begriff verbirgt sich ein bunter Strauß von Veränderungen der Arbeitswelt. Sie reichen von neu gestalteten Büros über flache Hierarchien bis zur Nutzung von Kommunikationstools wie der Chat-Software Slack und sogenannten agilen Projektmanagement-Methoden wie Scrum. Die sollen schnellere Innovationszyklen und eine höhere Beweglichkeit („Agilität“) von Unternehmen ermöglichen (siehe das Glossar links).

Dass ein Unternehmen vom Virus der neuen Arbeit befallen ist, lässt sich an typischen Symptomen ablesen. Plötzlich hängen an den Wänden unzählige Post-its mit kryptischen Botschaften. Auf weißen Kunststofftafeln prangen Filzstiftdiagramme, die auch von einem schizophrener Mathematiker stammen könnten. Returnschuhte Menschen

mit Tablet unter dem Arm suchen nach einer Meetingzone und kollidieren mit Spätkömmlingen, die ihren Rollcontainer an den Shared-Space-Arbeitsplatz schieben. Statt Hauptabteilungsleitern und Verwaltungsdirektoren schwingen nun Scrum-Master und Product-Owner das Zepter. Unter den Schreibtischen gähnen die Hunde, die neuerdings mitgebracht werden dürfen. Und wem das zu viel wird, der macht erst mal Remote Working oder verabschiedet sich gleich ins Sabbatical.

Damit keine Missverständnisse aufkommen: Der Grundgedanke von New Work ist bestechend. Eine Arbeitswelt, die den Mitarbeitern mehr Freiheit lässt und ihnen gerade dadurch hilft, ihr volles Potenzial zu entfalten. Strukturen, die schnelle Entscheidungen und rasches Ausprobieren neuer Ideen ermöglichen. Chefs, die sich nicht mehr als Verwalter und Kontrolleure begreifen, sondern als Möglichmacher und Ermutiger. Chief Empowerment Officer statt Chief Executive Officer. Nichts davon ist falsch, im Gegenteil. Problematisch wird es erst, wenn Berater und Coaches New Work euphorisch als Allheilmittel preisen, um jedwedes Managementproblem zu lösen, um zugleich Mitarbeiter glücklicher und Unternehmen produktiver zu machen. Vor allem aber, um die eigenen Beratungsaufträge und Bücher zu verkaufen. Manche Firmen erklären New Work gar zum Geschäftsmodell: Die Holding hinter dem deutschen Business-Netzwerk Xing firmiert seit Kurzem unter dem Namen „New Work SE“ – schließlich habe man sich einer besseren, menschlicheren Arbeitswelt verschrieben. Und der Coworking-Konzern We Company (aktuelle Bewertung: circa 47 Milliarden Dollar) wäre ohne ideologischen New-Work-Überbau nur ein defizitärer Bürovermieter (siehe Seite 62).

Bei einer YouGov-Umfrage für das Handelsblatt gab jeder fünfte Berufstätige an, dass New Work in seinem Arbeitsfeld praktiziert wird. Immerhin bereits zwölf Prozent der Angestellten können von unterwegs arbeiten, wie eine Untersuchung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung zeigt. In knapp jedem dritten Betrieb gibt es laut dem Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Vertrauensarbeitszeit. Was bedeutet, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit freier gestalten können, solange sie die festgesetzten Ziele einhalten. 46 Prozent der Führungskräfte wünschen sich eine Unternehmenskultur, die agile Arbeitsmethoden unterstützt, heißt es in einer Befragung des Personaldienstleisters Hays. Und selbst die Politik reagiert: Arbeitsminister Hubertus Heil von der SPD will künftig einen gesetzlichen Anspruch auf Homeoffice schaffen (siehe Kasten auf Seite 48).

Wer modern sein will, kommt um New Work nicht mehr herum. Allein schon, weil Firmen den Kampf um die besten Talente zu verlieren fürchten, wenn sie keine Haustiere am Arbeitsplatz erlauben und weiterhin auf regelmäßige Präsenz pochen. Allerdings zeigt die Hays-Studie auch: Für 56 Prozent der Führungskräfte ist vor allem eine bessere Bezahlung bei der Jobwahl wichtig. Eine hippe Arbeitswelt ersetzt offenbar noch lange kein angemessenes Gehalt. Es ist eine sich selbst verstärkende Maschinerie in Gang gekommen. Viele Betriebe werden davon überrollt, sie probieren die neuen Arbeitsmethoden aus, ohne sie richtig verstanden zu haben. Oftmals sind Manager und Mitarbeiter von den neuen Abläufen überfordert.

Dabei hat die neue Arbeitswelt durchaus Potenzial: Agile Unternehmen erzielen bis zu fünfmal





Unsplash, mauritius images / Allan Cash Picture Library / Alamy

## Kantine

**Heute:** Stylishes Möbel, vegane und glutenfreie Speisen, am liebsten noch die eigene Kaffeerösterei im Haus. Selbst der Vorstand greift zum Tablett und mischt sich unter Arbeitsvolk.

**Früher:** Currywurst, Schnitzel, Kartoffelsuppe. Und für die Vorstandsetage und die leitenden Angestellten ein separates Casino – mit Bedienung, versteht sich.



häufiger überdurchschnittliche Margen und wachsen stärker als der Durchschnitt, hat eine Studie des Beratungsunternehmens Boston Consulting Group ergeben. Und eine Studie von Benedikt Hackl, Professor für Unternehmensführung und Personal an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, kommt zu dem Schluss, dass Firmen ihre Innovationen durch New-Work-Instrumente um bis zu 30 Prozent steigern können – zumindest wenn sie sich in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld bewegen. Aber es gibt auch Zweifel: „Wir haben in den letzten zehn bis 15 Jahren feststellen müssen, dass Produktivitätsgewinne in Unternehmen nahezu ausschließlich technologischem Fortschritt zu verdanken ist“, meint Michael Liley, Partner beim Beratungsunternehmen Deloitte. Nur weil New Work bei innovativen und produktiven Konzernen wie Google wunderbar funktioniert, muss das Konzept für einen Maschinenbauer aus dem Schwäbischen noch lange nicht das Richtige sein.

Viele Unternehmen versuchen, sich derzeit Konzepte aus dem Silicon Valley überzustülpen. Aber allein durch Kickertisch, Obstkorb und einen CEO in Turnschuhen, sorry: Sneakers, ändert sich die Arbeit nicht grundlegend. Der Philosoph Frithjof Bergmann, der schon in den Achtzigern das Konzept der „Neuen Arbeit“ entwarf, schaut mit Skepsis auf Deutschland. New Work werde hierzulande von allen Dächern gepfiffen, „aber es ist nicht die Neue Arbeit, sondern nur eine etwas sympathischer angehauchte Form der Lohnarbeit“, meint der 88-Jährige (siehe Interview auf Seite 51). Deutschland brauche die neue Arbeitsform aber unbedingt – „nur dann kann es seinen Status als führende Wirtschaftsation behalten“.

Sechs Irrtümer sind es, denen deutsche Unternehmen im Zusammenhang mit New Work immer wieder unterliegen. Wer diese Klippen umschiffen wird, wird deshalb nicht gleich zum neuen Google. Aber zumindest lässt sich so verhindern, dass die Vision von der schönen neuen Arbeitswelt für alle Beteiligten zum teuren Albtraum gerät.

## Irrtum 1: Wir brauchen keine Hierarchien

Mit fellbesetzten Schlappen, Blümchenjacke und grünem Lidschatten um die Augen öffnet Raffaella Rein die Tür ihres Berliner Büros. Die offenen Räume mit den Teppichen auf dem Holzparkett wirken wie eine Ausstellungsfläche im Möbelhaus. Im Gespräch sucht Rein immer wieder nach deutschen Begriffen, „weil bei uns ja alles auf Englisch abläuft“. Rein baut gerade ihr neuestes Start-up auf. Vitalute heißt der Onlinehandel für Nahrungsergänzungsmittel. Rein will dabei alles besser machen als bei ihrer alten Firma, über die sie heute sagt: „Flache Hierarchien haben fast mein Unternehmen zerstört.“ Career Foundry heißt dieses alte Unternehmen, eine Onlineschule mit Kursen rund um Programmierung und Design, 2013 von Rein gegründet. Zwei Jahre später bekam das Start-up eine große Finanzierungsrunde. Die Folge: enormes Wachstum und viele neue Mitarbeiter. Man war hip, modern – und verzichtete möglichst auf Hierarchiestufen. Jeder Mitarbeiter war sein eigener Boss. „Wir waren absolut euphorisiert, dachten, Selbstverantwortung lässt Innovation und Motivation bei uns explodieren“, erinnert sich Rein. Doch es sollte anders kommen.

Innerhalb von sechs Monaten stellte Rein fest, dass Career Foundry sich immer weiter von seinen Wachstumszielen entfernte. „Zu glauben, durch die Selbstverantwortung ziehen sich die Angestellten gegenseitig mit, so wie es in den ganzen ach so schlaun New-Work-Büchern behauptet wird, war einfach nur naiv“, sagt Rein heute. In Wahrheit habe es fast gar kein Feedback mehr gegeben, weil das etwas sei, was bei Menschen auf gleicher Ebene Unbehagen auslöse. Außerdem sei ihre Arbeit viel stressiger geworden: „Die Mitarbeiter fühlten sich für Entscheidungen nicht verantwortlich, ich musste immer wieder als Feuerlöscher eingreifen.“

„  
Flache Hierarchien haben fast mein Unternehmen zerstört.“

Raffaella Rein  
Gründerin

Und so war der Vorstand zu einer unpopulären Entscheidung gezwungen: Ein Fünftel aller Mitarbeiter musste gehen, es gab wieder Teamleiter und Abteilungen statt Projektgruppen. „Anfangs war eine Stimmung wie auf dem Friedhof, weil diese Entscheidung natürlich nicht dem ‚coolen‘ Bild von uns entsprach“, blickt Rein zurück. Sechs Monate später war das Unternehmen aber profitabel – und die Stimmung besser als je zuvor.

Hierarchien wollte auch die SAP-Beratung Abat von Anfang an vermeiden. „Hierarchien bedeuten immer längere Wege und damit mehr Bürokratie. Und genau das wollen wir nicht“, sagt Geschäftsleiter Hans Schmill. Von Anfang an haben sie bei der Bremer Firma, die unter anderem Volkswagen oder die Bundeswehr berät, auf Managementebenen verzichtet. Außer der Geschäftsführung gibt es keine Leitungspositionen. Doch der Blick auf die Visitenkarten zeigt ein anderes Bild: Von Junior- und Senior-Beratern ist da die Rede. Warum?

„Es ist notwendig, um unsere Mitarbeiter in verschiedene Preiskategorien einzuteilen“, erklärt Schmill. „Die Unterscheidung ergibt sich vor allem aus der Arbeitserfahrung. So wünscht es der Kunde.“ Zudem spiele beim Recruiting neuer Mitarbeiter die „externe Hierarchie“ eine Rolle. Sprich: Wer woanders bereits einen schmeckenden Titel hat, will ihn durch den Wechsel zu Abat nicht verlieren.

„New Work eignet sich für Firmen, die sehr innovativ sein müssen“, sagt Personalexperte Hackl. In Firmen mit standardisierten Abläufen müssten Manager hingegen nicht gleich die gesamte Kultur umkrempeln – „dort ist Hierarchie unschlagbar effizient“. „Es wird nie ohne Hierarchien gehen, das ist eine Illusion“, meint auch Stephan Grabmeier, der zuletzt als Chief Innovation Officer bei der Managementberatung Kienbaum arbeitete und sich jetzt selbstständig gemacht hat. Für ihn ist der Vorteil von Hierarchien: Sie reduzieren Komplexität. „Prozesse werden so erleichtert, und jeder hat die Sicherheit einer Entscheidung.“ Was Unternehmen bremst, sind nämlich meist nicht Vorgesetzte, die Entscheidungen treffen – sondern solche, die Entscheidungen verschleppen oder nachträglich infrage stellen, sei es aus Angst, Faulheit oder Kontrollwahn.

## Irrtum 2: Gratisessen hebt automatisch die Arbeitsmoral

Im „Beach House“ stehen vier blau-weiß gestreifte Sessel mit Ankermotiv. An der Wand, durch den falschen Fensterrahmen, blickt man auf das Bild einer idyllischen Hafengebäude. Den Gang weiter runter landet man im „Legoland“: Ein Stehtisch in der Mitte, lauter Bausteine an der Wand. Das sind nur zwei der 130 Rückzugs- und Meetingräume, die es bei Trivago gibt. „Jeder findet hier seinen Lieblingsplatz“, sagt Personalchefin Anna Drüing („Ist es okay für dich, wenn wir uns duzen?“), als sie durch die Zentrale des Hotelvergleichsportals im Düsseldorfer Medienhafen führt.

Ansonsten gibt es hier nur Großraumbüros, selbst die Geschäftsführung hat keinen festen Arbeitsplatz. Der moderne, weiße Campus, den Trivago im Herbst 2018 bezogen hat, braucht den Vergleich mit dem Silicon Valley nicht zu scheuen. Im Erdgeschoss zeigt Drüing das firmeneigene Fitnessstudio, das auch am Wochenende geöffnet hat und dessen Coach gern individuelle Ernährungspläne erstellt. Nebenan steht ein Kinoraum mit sieben Reihen blauer Plüschsessel, der auch schon mal zum „Game of Thrones“-Schauen genutzt wird. 25 Kaffeeküchen sind über die sechs Etagen verteilt, alle mit kostenlosem Müsli, Obst und Getränken. Die Kantine heißt hier „Culture Kitchen“, Mitarbeiter können sich auf Firmenkosten durch die Geschmäcker der ganzen Welt futtern.

In dem einstigen Start-up, das heute 1200 Menschen beschäftigt, gibt es kaum Regeln, dafür zehn Werte, die man sich selbst gegeben hat. „Trust“, Vertrauen, ist einer davon. Auch beim Thema Reisekosten. Jeder Mitarbeiter, ob CEO oder Neuling, bucht seine Geschäftsreisen selbst. „Wir haben nur eine Vorgabe: Gebt unser Geld so aus, wie ihr auch euer Geld ausgeben würdet“, erklärt Drüing. Natürlich gebe es Einzelfälle, in denen Mitarbeiter im Luxushotel schlafen oder Business-Class fliegen, obwohl das nicht nötig gewesen wäre. Ähnlich ist



es mit den Kühlschränken, aus denen auch mal eine Flasche Bier mit nach Hause genommen wird. Also alles halb so schlimm?

Spricht man mit ehemaligen und aktuellen Trivago-Mitarbeitern, ergibt sich ein weniger erfreuliches Bild. „Es gibt eine unheimlich hohe Diebstahlquote“, erzählt einer. Irgendwann seien sogar die Gratis-Avocados aus den Küchen gestrichen worden, weil Angestellte die Früchte mitnahmen und weiterverkauften. Am Wochenende werden auch gern mal private Geburtstage mit 70 Gästen in der Firma gefeiert, die Kühlschränke auf allen Etagen nach alkoholischen Getränken abgegrast. „Das ist mittlerweile alles etwas entartet“, erzählt ein anderer Insider. Für Drüing sind das alles alte Geschichten. „Wir wollten nicht auf diese Freiheiten verzichten, nur weil einige wenige Leute dies in der Vergangenheit ausgenutzt haben“, erklärt sie auf Nachfrage.

Frei ist man auch beim Thema Urlaub. 25 Tage stehen bei jedem Trivago-Mitarbeiter im Vertrag. Nach oben hin gibt es keine Grenzen, im Prinzip können die Mitarbeiter so viel bezahlten Urlaub nehmen, wie sie möchten, sofern sie ihre Ziele erfüllen. „Wir haben keine Zeiterfassung, also macht auch eine fixe Urlaubsregelung keinen Sinn“, sagt Drüing. Neue Mitarbeiter würde das System aber schon teilweise verwirren. Sie fragen dann nach Regeln, wollen Vorgaben haben. „Irgendwann sind die Leute überzuckert, verwöhnt, es fehlt das Anreizmodell“, meint ein ehemaliger Mitarbeiter. Jeder bekomme einen Mac, schicke Arbeitsmöbel, gratis Essen. „Und dann kommt der Aufschrei, wenn das Kokoswasser abgeschafft wird oder zu viel Majo im Wrap steckt.“

Produktivität und Innovationskraft steigen durch all die Extras und Freiheiten noch lange nicht. Als Werbeargumente im Personalmarketing lassen sie

sich hingegen vortrefflich einsetzen. „Die meisten Unternehmen, die über New Work sprechen, streichen nur an der Fassade, um sich in PR-Kampagnen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren“, sagt Management-Professor Hackl. „Sie setzen aber nicht im Kern der Organisation an.“ Zu diesem Ergebnis kommt eine noch unveröffentlichte Umfrage seines Forschungsclusters HR-Impulsgeber. Demnach setzen sich knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen nur ansatzweise mit der neuen Arbeitswelt auseinander, indem sie zwar Kommunikationstools wie Slack nutzen oder das Büro umbauen, nicht aber ihre Kultur verändern.

### Irrtum 3: New Work lässt sich verordnen

Manchmal sind es kleine Augenblicke, die ein ganzes Unternehmen verwandeln. So war es an einem Tag vor rund zehn Jahren bei Vollmer & Scheffczyk, einem Beratungshaus für die Maschinenbaubranche, Standorte in Hannover und Stuttgart. Der Gründer und damalige Chef Lars Vollmer, ein stämmiger Mann mit kantiger Brille und einem Doktor in Ingenieurwesen, erinnert sich zurück an einen Besuch bei einem Internetunternehmen. „Da hat der Chef Obstkörbe mitgebracht, und ein Wohlfühlmanager wurde eingestellt, es wurde erfolgreich agil gearbeitet“, erzählt Vollmer. Der Gedanke lag nahe: „All das brauchen wir auch.“

Also führte Vollmer & Scheffczyk die „Zellen-Organisation“ ein: Teams aus Mitarbeitern, nach Standorten aufgeteilt, die komplett für sich selbst verantwortlich waren. „Das hat von Anfang an nicht funktioniert“, gibt der heutige Geschäftsfüh-

46

PROZENT

der Führungskräfte wünschen sich eine Firmenkultur, die agile Arbeitsmethoden unterstützt.

Quelle: Hays

rer Marco Löffler zu. Durch die Zellen habe man Mitarbeiter auseinandergezogen, die zwingend hätten zusammenarbeiten müssen. Auch mit der Selbstverantwortung von jetzt auf gleich und der freien Gehaltswahl seien Probleme gekommen.

Plötzlich konnten alle Mitarbeiter selbst entscheiden, wie viel Geld sie verdienen. Die damit verbundenen Regeln änderten sich immer wieder, es gab Gehalts-Meetings mit Kollegen oder eine öffentlich einsehbare Gehaltsliste, in die neue Mitarbeiter mal Einsicht hatten, mal nicht. „Wir haben uns an einigen Tagen mehr mit Gehaltsfragen als mit unserem eigentlichen Geschäft befasst“, blickt Mitarbeiter Andreas Simon zurück. „Die Stimmung war beschissen, Tränen sind geflossen, der Umsatz ist zurückgegangen, Leute sind gegangen.“ New Work habe man mit Gewalt betrieben, von oben nach unten. „Wir haben uns zunehmend mit uns selbst beschäftigt und die Wertschöpfung vernachlässigt“, sagt Löffler. Die Zellen hat man mittlerweile wieder abgeschafft. Die freie Gehaltswahl gibt es noch immer, Änderungen würden aber nur vorgenommen, wenn es geschäftlich erforderlich sei.

Vollmer zog sich 2014 aus dem Unternehmen zurück, weil er seine Erfahrungen weitertragen wollte. Heute ist er Gast bei New-Work-Konferenzen, lehrt als Honorarprofessor in Hannover, hat mehrere Bücher zum Thema geschrieben. „Der entscheidende Fehler, den wir gemacht haben, und der gerade in deutschen Firmen sehr oft gemacht wird, ist das Vorhaben, die Kultur im Unternehmen zu verändern“, sagt Vollmer. Über Kultur könne man nicht entscheiden, die entstehe von allein.

New Work verordnen wollen: Dass das ein Punkt ist, an dem viele Führungskräfte scheitern, weiß auch Daniel Kollmann nur allzu gut. Er ist Gründer und Geschäftsführer des Start-ups Vivelia, das psychologische Hilfe bei Arbeitsstress anbietet. „In meiner Arbeit höre ich immer wieder von Fällen, wo es heißt: Bis gestern haben wir gearbeitet wie in den Achtzigerjahren, das geht nicht mehr, wir machen jetzt New Work“, berichtet der 37-Jährige.

Man müsse den Führungskräften klarmachen, dass sie sich Zeit nehmen und New Work selbst vorleben müssten. Doch vom Start-up bis zum Großkonzern herrsche das umgekehrte Prinzip, Führungskräfte würden einfach den Druck an das mittlere Management weitergeben: „Jetzt sorgt doch mal dafür, dass eure Leute agiler werden und mehr Eigeninitiative zeigen, heißt es dann“, berichtet Kollmann.

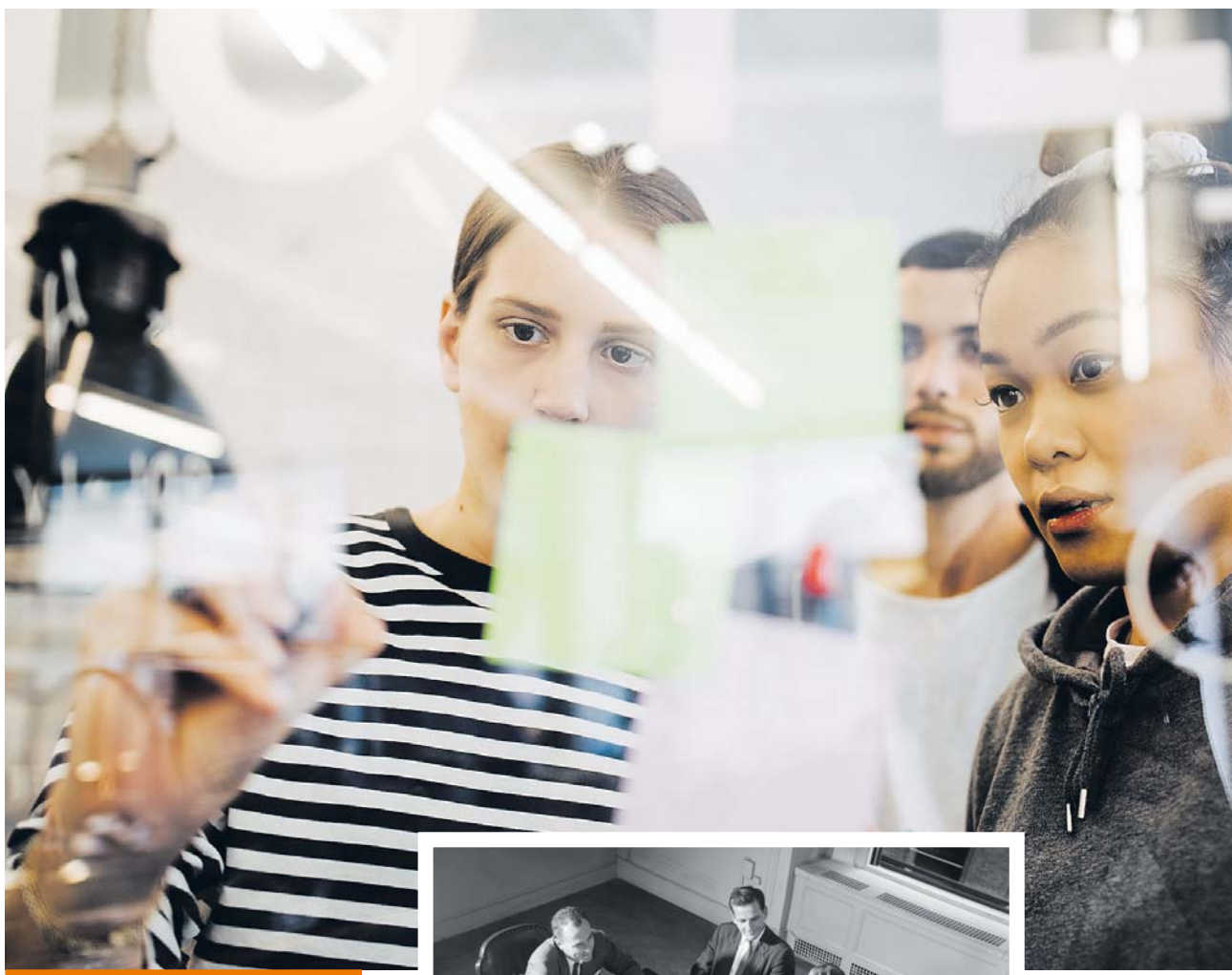
Die New-Work-Bewegung habe für sie fast schon etwas Missionarisches, kritisiert auch Inga Dransfeld-Haase, Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager. Dabei seien die Vorschläge vieler Fachbücher und Berater oft „inhaltsleer“. „Wenn ich durch unsere Produktionshallen gehe, ist New Work nicht das Topthema der Mitarbeiter“, sagt Dransfeld-Haase, die im Hauptberuf Personalleiterin des Zuckerproduzenten Nordzucker ist.

Wenn Firmen neuartige Arbeitsweisen einführen, würden sie nicht immer alle Angestellten sofort begeistern, sagt Dransfeld-Haase. Wichtig sei, die Mitarbeiter in den Transformationsprozess einzubinden, sie regelmäßig zu schulen und sie auch nach ihren Vorschlägen zu fragen. Erst wenn sich die Mitarbeiter mit den neuen Arbeitsweisen identifizierten, könne sich auch die Unternehmenskultur nachhaltig verändern.

### Irrtum 4: Alle müssen sein wie Google

„Ich will die Arbeit für euch schöner machen“, war die Botschaft von Daimlers damaligem Vorstandschef Dieter Zetsche, als er vor drei Jahren die Initiative „Leadership 2020“ ausrief. Für den traditionell autoritär geprägten Automobilhersteller aus Stuttgart war das eine Revolution: flache Hierarchien, agile Arbeitsweisen, Homeoffice, offen gestaltete Büroräume. Boss und Betriebsrat hielten den New-Work-Plan damals schriftlich fest. Ist er gelungen? Der Konzern antwortet nur schriftlich: Die Mitarbeiter würden durch New Work von einer besseren Life-Balance profitieren, und deren Wunsch „nach mehr Freiraum“ erfülle sich dadurch.

Doch ausgerechnet manche Arbeitnehmervertreter, die all die neuen Freiheiten für Mitarbeiter doch eigentlich bejubeln müssten, klingen ver-



### Gruppenarbeit

**Heute:** Sprints nach der Scrum-Methode, agile Teams, die sich durchmischen, viele bunte Post-its an der Wand.

**Früher:** Der Chef trägt vor, die Untergebenen nicken, dazu dicke Rauchschwaden in der Luft und Whiskey auf dem Tisch.

plainpicture/Maskot, ClassicStock / alg-images / H. A



## Politik

## Nach der Arbeit sollst du ruhen ...

Im altherwürdigen Bundesarbeitsministerium wirkt sie wie ein Fremdkörper: die Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft. In einem Großraumbüro, die weißen Schreibtische nur durch kleine Sichtblenden getrennt, entwerfen 15 Mitarbeiter in drei agilen Teams Konzepte für die Arbeit von morgen. New Work wird hier nicht nur gedacht, sondern auch gelebt. Eines der Projekte, das jetzt ansteht: Wie lässt sich das von Arbeitsminister Hubertus Heil (SPD) angekündigte Recht auf Homeoffice umsetzen? Es gehe darum, „die Vorboten der neuen Arbeitswelt zu erspüren und die richtigen Lösungen zu präsentieren“, sagt Heils Staatssekretär Björn Böhning.

Das Ministerium arbeitet dabei eng mit den Sozialpartnern zusammen, etwa in der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Diese unterstützt Firmen und Verwaltungen dabei, ein besseres Arbeitsumfeld zu entwickeln. In einer Studie lässt das Ministerium zudem den Zusammenhang zwischen der Arbeitsqualität der Beschäftigten und dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen untersuchen. Gleitzeit etwa führt zu weniger Fehltagen und einer als positiv empfundenen Work-Life-Balance.

Für Minister Heil steht New Work für neue Möglichkeiten, Beruf und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren oder jenseits von Hierarchien agil und innovativ zusammenzuarbeiten. Man müsse aber auch die Risiken im Blick behalten, schreibt er im Vorwort eines aktuellen Forschungsberichts des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO): „Wann führt zeitliche und örtliche Flexibilisierung zur Entgrenzung von Arbeit und Privatleben?“

New Work habe zwar neue Impulse für mehr Partizipation bei der Arbeitsgestaltung gegeben, doch die viel zitierte „Beteiligung“ könne und dürfe wirkliche Mitbestimmung der Beschäftigten nicht ersetzen, sagt auch der Chef des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB), Reiner Hoffmann, dem Handelsblatt. „Auch können bunte Büros, moderne Devices oder Tischtennisplatten nicht kaschieren, dass sich der Druck am Arbeitsplatz mit der Digitalisierung noch einmal verschärft hat. Was als ‚neue Freiheit‘ versprochen wird, entpuppt sich oft als permanente Verfügbarkeitserwartung, eine Art innere Landnahme und Dauerstress.“

Für den Minister wie auch die Gewerkschaften ist klar: Arbeit darf agil und flexibel sein. Aber sie darf nicht krank machen und nicht zu einem Leben ohne Feierabend führen. Der Zwiespalt zeigt sich exemplarisch an der Debatte über das Arbeitszeitgesetz: Die Arbeitgeber halten es für anachronistisch, dass im digitalen Zeitalter immer noch der Nine-to-five-Job die Regel und eine anschließende mindestens elfstündige Ruhezeit Pflicht ist. Das mache es Arbeitnehmern schwer, sich nachmittags um ihre Kinder zu kümmern und abends am heimischen Rechner noch etwas nachzuarbeiten.

Im Koalitionsvertrag hatten Union und SPD versprochen, den Tarifparteien mehr Raum für Arbeitszeitexperimente zu geben. Doch auf das entsprechende Gesetz warten die Arbeitgeber immer noch. Wohl auch, weil Heil fürchtet, hier eine Tür zu öffnen, die sich nachher nicht wieder schließen lässt. Das Arbeitszeitgesetz muss eben nicht nur für agile Digital Natives passen, sondern auch für Schicht- und Bauarbeiter, Altenpflegerinnen, Polizisten, Kellnerinnen oder S-Bahn-Fahrer. Sie können von New Work nur träumen, genauso wie vom Homeoffice.

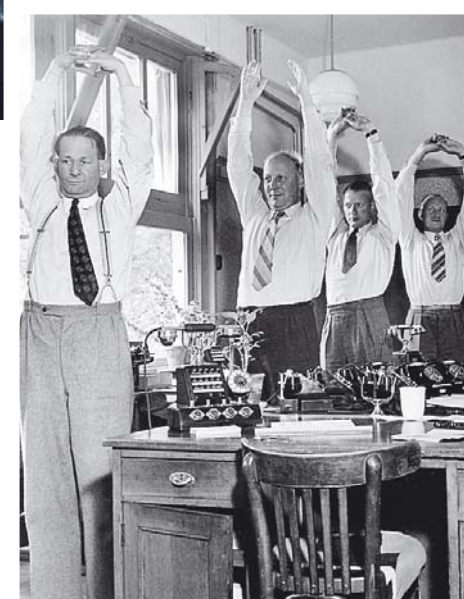
Und selbst die Arbeit von zu Hause aus hat ihre Schattenseiten: So hat eine Studie des gewerkschaftsnahen Instituts WSI ergeben, dass Homeoffice eher zu längeren Arbeitszeiten als zu mehr Freizeit führt. Frank Specht



### Betriebssport

**Heute:** Räume mit Kickern, Tischtennisplatten oder Spielkonsolen. Dazu gern eigene Fitnessstudios, gemeinsame Teilnahme an Firmenläufen, der Chef führt die Marathonstaffel an.

**Früher:** Wenn's hochkommt ein Altherren-Fußballteam, das einmal die Woche trainiert. Ansonsten hat Freizeit auf der Arbeit nichts zu suchen – wo sind wir denn hier?



gleichsweise skeptisch (siehe Interview mit Verdi-Vorstand Lothar Schröder auf Seite 49). Es habe zwar durchaus Sinn, sich mit kreativen Arbeitsformen für die Zukunft aufzustellen, sagt ein Daimler-Betriebsrat, aber: „Gerade die älteren Kollegen haben Probleme damit, agil zu arbeiten.“ Durch die Arbeit in interdisziplinären Teams würden Kollegen aus den Fachbereichen abgezogen. In der Folge bliebe deren Arbeit liegen und müsse von anderen Kollegen erledigt werden.

Aber es ist natürlich nicht alles schlecht bei Daimler. Gerade in kleineren Einheiten funktioniere New Work bereits gut und würde zu schnelleren Entscheidungen führen, hört man aus dem Unternehmen. In größeren Abteilungen allerdings gehe es nur schrittweise, in einigen Fällen gar nicht voran – schließlich hat sich die alte Kultur dort jahrzehntelang etabliert. Bei wichtigen und komplexen Projekten gebe es weiter die klassischen Hierarchien.

„Gerade in Großunternehmen ist es ein Kraftakt, neue Arbeitsmethoden und Organisationsformen

für neue Arbeit einzuführen“, sagt Berater Grabmeier. Die Unternehmenskultur in Konzernen sei seit Jahren gewachsen, und es „kracht immer dann, wenn es um das Miteinander von agilen und klassischen Teams geht“. Bei den Wissensarbeitern sei es vergleichsweise einfach, agile Strukturen einzuführen. In der Produktion sei das aber nicht unbedingt nötig. Und ohnehin gelte: „Bei den meisten Firmen, die New Work propagieren, ist es eher Marketing-Gewäsch.“

„Viele Unternehmen wollen schnell zu viel, ändern alle etablierten Arbeitsweisen und überfordern damit die Belegschaft“, meint Immo Futterlieb, Partner im Münchener Büro der Personalberatung Heidrick & Struggles. Sicher könnten sich deutsche Firmen von US-Technologiekonzernen wie Google, Apple und Co. inspirieren lassen. „Am Ende gelingt New Work aber nur, wenn Manager in der Lage sind, die Ansätze in ihre eigene Kernkultur zu übersetzen. Nicht jedes Unternehmen muss wie Google werden.“



Werden wie Google: Das ist das unausgesprochene, bisweilen sogar unbewusste Ziel hinter vielen New-Work-Experimenten in deutschen Konzernen. Der Suchmaschinen-gigant gilt als Musterbeispiel dafür, wie sich mit modernen Arbeitsformen die Innovationskraft steigern lässt. Was dabei häufig übersehen wird: Dem Erfolg von Google liegen auch viele weitere Faktoren zugrunde. Zu allererst die geniale Idee des Gründungsduos für einen neuen Algorithmus, der ein Quasimonopol im Suchmaschinen-geschäft bescherte. Ferner eine Rekrutierungspolitik, die ausschließlich auf die klügsten Köpfe setzt und entsprechende Gehälter zahlt. Und schließlich Ankeraktionäre, denen spektakuläre Innovationsprojekte wichtiger sind als kurzfristige Renditemaximierung. Diese Faktoren lassen sich in etablierten Unternehmen kaum kopieren. „Große Konzerne, die einfach nur einzelne Aspekte eines Start-ups kopieren, werden nicht weit kommen“, meint Rouven Fuchs, Geschäftsführer Talent & Organisation bei der Tech-Beratung Accenture. Viel mehr müssten die Konzerne Brücken bauen - von der alten in die neue Arbeitswelt.

### Irrtum 5: Freiheit ist grenzenlos

In Hannover flitzt Nika durch die Büroräume von Smartsteuer. Die Hundedame mit braun-schwarzem Fell und weißen Tupfern, jagt am liebsten Bälle über das Altparkparkett. Björn Waide, CEO des Fintechs, das Software für Steuererklärungen entwickelt, ist eigentlich ein New-Work-Verfechter: „Erst gestern haben wir die Ebene der Teamleiter aufgelöst, weil das eine Hierarchiestufe war, die uns mehr im Weg stand, als das sie uns weitergebracht hat.“ Doch vor einigen Monaten sah Waide auf dem Boden einen großen nassen Fleck: Nika hatte sich in der Kaffeeküche erleichtert.

Bei Smartsteuer, 30 Mitarbeiter, hohe Eichentüren, Stuck an der Decke, begann der Trend zum Office-Dog vor etwa zwei Jahren. Eine Mitarbeiterin brachte Baja mit ins Büro. Die Hundedame hört aufs Wort, geht bei Fuß und kann sich beschäftigen. „Da dachte ich natürlich, wunderbar, das läuft, und bin nicht groß eingeschritten“, erzählt Waide.

Und so folgten auf Nika und Baja weitere Tiere - und auch die Probleme. Mitarbeiter, die Angst vor Hunden haben, beschwerten sich. „Einige lenkte das von ihrer Arbeit ab“, sagt Waide. Aber er will nicht wieder alles zurückdrehen. Noch immer ist Hündin Nika mit im Büro, aber meist in einer geschlossenen Box voller Spielzeug. Auslauf bekommt sie zwischen durch auf einer Wiese vor dem Bürogebäude.

„Auslauf“ verlangte auch der CEO selbst: Seit er 2013 zu Smartsteuer kam, macht er einmal pro Woche „Coffee-Office“, wie er das nennt. Waide setzt sich dann in sein Lieblings-Café um die Ecke und arbeitet am Laptop. „Am Anfang war ich damit ein echter Exot“, erzählt er. Doch inspiriert vom Chef entdeckten immer mehr Mitarbeiter das auswärtige Arbeiten. Irgendwann wurde es ziemlich still im Altbau. „Da sind wir zu weit gegangen“, sagt Waide heute: „Projekte haben sich verzögert, weil Leute nicht erreichbar waren.“ Verboten hat Waide das Homeoffice ebenso wenig wie die Hunde. Aber bei wichtigen Projekten müssen Mitarbeiter nun anwesend sein und ansonsten ihre Abwesenheiten für alle transparent vermerken.

Bei der Münchener Online- und E-Commerce-Agentur Norisk Group dauerte das New-Work-Experiment gerade einmal eine Arbeitswoche. Statt fester Einzelplätze sollte sich jeder der 80 Mitarbeiter morgens einen freien Ort zum Arbeiten suchen. Ein besserer Austausch, mehr zufällige Kommunikation, neue Kollegen kennen lernen - das war das Ziel. „Am ersten Tag war es noch lustig“, sagt Gründer und Chef Dominik Haupt, 36. Am dritten Tag kamen die ersten Beschwerden, am fünften brach Haupt das Experiment ab: „Die Mitarbeiter wollten wieder ihren Kaktus und das Foto ihres Partners auf den eigenen Schreibtisch stellen.“

Solche Marotten hätten die Kollegen vielleicht noch überwinden können. Doch es dauerte gut und gerne eine Viertelstunde, bis alle morgens einen Platz gefunden und ihre Sachen umgeräumt hatten. In Summe geht so bei dem Shared Space genannten Konzept viel Arbeitszeit verloren - bis zu zwei Wochen pro Jahr und Mitarbeiter, wie eine

Lothar Schröder

## „Vertrauen ist Geben und Nehmen“

Der Verdi-Vorstand und stellvertretende Aufsichtsratschef der Deutschen Telekom über Lust und Last mit der neuen Arbeitswelt.



**Herr Schröder, die Arbeitswelt hat sich dramatisch verändert. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Merkmale dabei?**  
Die ausgeprägtere Dienstleistungsorientierung und die wachsende Geschwindigkeit. Die hat gegenüber den vergangenen Jahren rapide zugenommen. Der Grund dafür ist die Digitalisierung, die es erlaubt, Arbeiten zu verdichten, zeitlich und räumlich zu verschieben oder in neue Geschäftsmodelle zu überführen.

**Was bedeutet das konkret?**  
Bei neuen Formen der Gruppenarbeit oder Plattformarbeiten, bei denen Aufgaben verteilt oder vermittelt werden, müssen die Mitarbeiter nicht mehr ständig und zwingend an einem Ort versammelt sein und zu einer Zeit arbeiten. Diese Entwicklung nimmt in Deutschland Fahrt auf.

**Aber insgesamt überwiegen doch die Vorteile der Digitalisierung für die Angestellten, oder?**  
Aus Untersuchungen wissen wir, dass viele Beschäftigte die Arbeit von zu Hause aus oder unterwegs schätzen. Damit werden auch Nachteile zum Teil ausgeglichen, die durch die Digitalisierung entstehen. Zu denen gehört, dass sich Privatleben und Arbeitswelt enger miteinander vermischen und die Belastung steigt. Da müssen wir Wege finden, diese Bereiche besser voneinander abzugrenzen.

**Wie soll das aussehen?**  
Etwa durch ein Recht auf Nichterreichbarkeit und Grenzen der täglichen Arbeitszeit. Einfach ist das nicht - eben wegen der räumlichen Nähe des Arbeitens zur Privatsphäre und des betrieblichen Ergebnisdruks. Nachdem die Unternehmen lange Zeit den Fokus auf Effizienzsteigerungen legen konnten, rücken jetzt die Arbeitszeiten stärker in den Mittelpunkt der Gestaltungsinitiativen. Arbeitszeitelängen sollten wir nun verringern, was wir angesichts des Wegfalls von Arbeitsplätzen durch die Digitalisierung auch brauchen.

**Aber sinken dabei nicht die Löhne?**

Das muss nicht sein, wie wir bei einigen Tarifabschlüssen gesehen haben. Bei der Deutschen Telekom konnten wir das vermeiden. Viele Teilzeitbeschäftigte haben unfreiwillig eine reduzierte Arbeitszeit. Die Tendenz geht dazu, dass die Menschen mehr freie Tage statt einer verringerten Tagesarbeitszeit ha-

ben wollen, aber sie brauchen alle ein Einkommen, das zum Leben reicht.

**Sind mit der Digitalisierung denn wirklich so viele Jobs bedroht?**

Wir werden Branchenumbrüche erleben. Ich fürchte, gerade in der Fertigungsindustrie aber auch in stark regelbasierten Dienstleistungstätigkeiten werden wir zum Teil erhebliche Verluste bei den Arbeitsplätzen sehen. Dieser Trend wird sich gerade mit der zunehmenden Einführung von Künstlicher Intelligenz verstärken. Da stehen wir am Anfang. Kritisch finde ich aber, dass viele Unternehmer auf das alte Verhaltensmuster zurückfallen, Effizienzen heben zu wollen, um Arbeitsplätze abzubauen. Die Unternehmen sollten mehr Mut und Initiative darauf verwenden, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Das schafft Arbeit.

**Ist dieser Vorwurf nicht zu pauschal? Gerade der deutsche Mittelstand zeichnet sich doch durch seine Innovationsfreude aus.**

Da ist die Neigung, im Vorhandenen zu verharren und nur auf die Kosten zu schauen, in der Tat weniger ausgeprägt. Mittelständler gehen eher ins Risiko. Aber wir brauchen auch die Großkonzerne. Ohne die Entwicklungsbudgets von Volkswagen, BMW und Daimler wird sich die Einführung der Elektromobilität nicht stemmen lassen. Dem Mittelstand allein fehlt da die Kraft. Gleiches gilt auch für die Entwicklung von Künstlicher Intelligenz. Wer da vorne mitspielen will, braucht die richtige Industrie - und Forschungspolitik.

**Die Entwicklung neuer Arbeitsmodelle läuft seit einigen Jahren. Sie selbst haben im Jahr 1996 den ersten Tarifvertrag für Telearbeit ausgehandelt. Einige Kollegen aus der Gewerkschaftsseite hatten mich damals für verrückt erklärt, weil für sie die Verlegung von Arbeit in die heimischen Wände undenkbar**

war. Die Beschäftigten wollten das aber, wir hatten eine enorme Nachfrage. Etwa zur selben Zeit wurden Computer tragbar, was Arbeiten etwa im Zug erst möglich gemacht hat. Heute geht's um mobile Arbeitsformen.

**Was bremst die Entwicklung hin zum Arbeiten von unterwegs und zu Hause?**

Vielen Führungskräften fiel und fällt das Loslassen nicht leicht. Die tun sich unglaublich schwer, den Menschen das Vertrauen entgegenzubringen, das für neue Arbeitsformen nötig ist. Dabei sollte den Vorgesetzten klar sein, dass auch ihre Position nicht über volle Flure abgesichert ist, sondern über die Fachlichkeit und die Innovationskraft. Gute Führungskräfte können über Distanz ihre Mitarbeiter führen.

**Gibt es Geschäftsfelder, in denen sich neue Arbeitsformen vergleichsweise leicht verbreiten können?**

Bei Unternehmen aus der IT-Industrie läuft es schneller. Deren Mitarbeiter sind technisch versiert, die wissen, was heute alles machbar ist.

**Gerade viele IT-Beschäftigte beklagen aber ein hohes Arbeitspensum...**

... das ist insgesamt das Problem bei Vertrauensarbeit, also dem Arbeiten ohne feste Zeiten. Wir haben da die Erfahrung gemacht, dass die Führungskräfte zu viel Arbeit bei den Mitarbeitern abladen. Die wollen dann das Pensum schaffen und machen das auf Kosten ihrer eigenen Freizeit. Auch deren Vertrauen wird damit letztlich missbraucht.

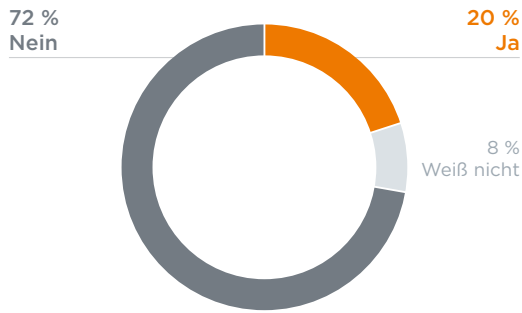
**Gegenseitiges Vertrauen ist bei neuen Arbeitsformen der zentrale Begriff. Warum hakt es da?**

Über das Thema müssen wir in größeren Zusammenhängen reden. Vertrauen ist ein Geben und Nehmen. Welches Vertrauen sollen überforderte Beschäftigte aufbauen, denen man Arbeitsplätze, Standorte und Wertschätzung streicht? Heute wird die Arbeit von Vorgesetzten verteilt. Was aber ist, wenn eine Maschine mit Künstlicher Intelligenz diese Aufgabe künftig übernimmt? Die wird dann gar keine Rücksicht mehr auf die Belange von Mitarbeitern nehmen. Wir müssen uns daher Gedanken machen, ob wir das wirklich wollen.

Die Fragen stellte **Martin Murphy**.

**Prinzip New Work**

Umfrage: Wird in Ihrem Arbeitsumfeld New Work praktiziert?

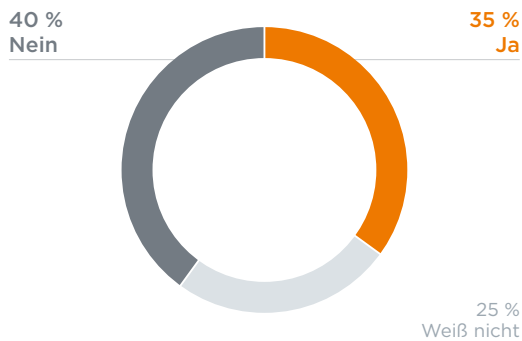


Befragt: 702 Pers.; nur Antworten von Personen, die arbeiten

**Falls ja: Was hat New Work an Ihrem Arbeitsplatz bewirkt?**

Ich habe mehr Spaß an der Arbeit.	51 %
Die Arbeit ist produktiver geworden.	37 %
Die komplette Unternehmenskultur hat sich positiv gewandelt.	27 %
Das Arbeitsumfeld hat sich verschlechtert.	13 %
Gar nichts, es ist ein reines Lippenbekenntnis.	11 %
Sonstiges	5 %

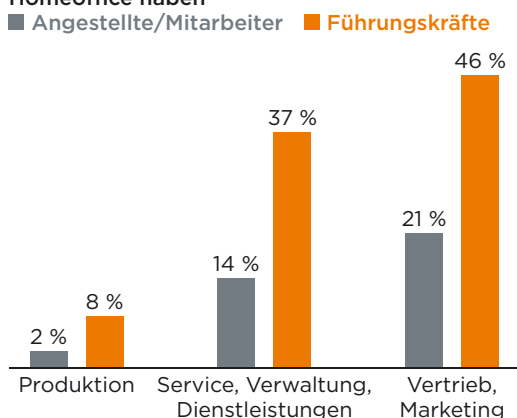
**Falls nein: Würden Sie sich Elemente von New Work wünschen?**



**Welche Maßnahmen zur Vereinbarung von Beruf und Familie bietet Ihr Arbeitgeber?**

Rücksichtnahme auf familiäre Angelegenheiten	40,1 %
Individuelle Teilzeitmodelle	37,4 %
Kurzfristige Freistellung	32,8 %
Kontaktaufnahme während Elternzeit	20,4 %
Kinderbetreuungseinrichtung	11,2 %
Berufsunterstützung für Partner/in	6,8 %
Keine der genannten	28,8 %

**Anteil der Beschäftigten, die Zugang zu Homeoffice haben**



Quellen: Yougov, Splendid Research, IAB

britische Studie gezeigt hat. „Wenn neue Arbeitsweisen uns geschäftlich schaden, müssen wir sie nicht mit der Brechstange einführen“, findet Haupt. Bei vielen Themen stellten sie fest, dass sie zwar als hippe Trends postuliert werden, „aber nicht zu unserem Unternehmen und den Mitarbeitern passen“.

Auch wenn Haupt seine Agentur als „Old School“ bezeichnet, arbeiten sie hier eigentlich ziemlich agil. Sie strukturieren die Arbeit mithilfe von Sprints und kommunizieren über Slack. „Diese agilen Prozesse sind aus dem Kundenbedarf heraus entstanden“, sagt Haupt. Die Kunden wollen eben nicht mehr wochenlang auf Ergebnisse warten. Und in Sprints, das zeigt Haupts Erfahrung, komme man schneller und kostengünstiger zum Ziel.

Das Vorgehen der Münchener Agentur sei mustergültig, meinen Experten. „Firmen sollten kleine Experimente machen und New Work nur in den Facetten einführen, die für sie sinnvoll sind“, sagt Berater Grabmeier. Die wichtigste Lehre: New Work bedeutet nicht Freiheit ohne Grenzen, sondern größtmögliche Freiheit - mit festen Grenzen.

**Irrtum 6: New Work spart Geld**

Der Autoscooter im Retrodesign und die von der Decke hängenden Stühle wirken wie Dekoration. Doch in Hamburg-Bramfeld können die Mitarbeiter des Onlinehändlers Otto in diesem ungewöhnlichen Büromobiliar arbeiten. Die Arbeitsplätze stehen symbolisch für einen Kulturwandel, der bei der Gruppe 2015 begonnen hat. Conny Dethloff kennt die alte und neue Arbeitswelt. Er war Führungskraft im Bereich Business Intelligence und arbeitet heute im Agile Center von Otto. „Auch wenn unsere Entwicklung noch nicht zu Ende ist: Die Teams arbeiten immer besser zusammen, wir können viel schneller auf die Wünsche unserer Kunden reagieren.“ Doch bis zu diesem Punkt habe es an vielen Stellen gehakt.

Vor allem im mittleren Management. Klassische Führungsrollen wie Team-, Abteilungs- oder Bereichsleiter wurden bei Otto nach und nach abgeschafft. Plötzlich mussten gestandene Manager auf Einzelbüro und Sekretariat verzichten. Ein Machtverlust, mit dem nicht alle klarkamen.

„Ich glaube, man spart gar kein Geld durch New Work, sondern es kostet eher“, meint Dethloff. Schließlich müssten neue Büroräume erst gebaut, die Teamstrukturen umgestaltet werden. „New Work heißt investieren, vor allem in die Bereiche, für die man früher gar kein Geld ausgegeben hat.“ Wenn Unternehmen neue Arbeitsweisen einführen, sollten sie vor allem darauf setzen, dass die Menschen bei der Arbeit mehr Spaß haben, meint Dethloff. Und vielleicht würden die Teams am Ende effizienter arbeiten, aber gewiss sei das nicht. „Geld zu sparen - das sollte niemals der Impuls sein, um New Work zu machen.“

Der Brasilianer Ricardo Semler war schon ein New-Work-Guru, als es diesen Begriff für neue Arbeitsbeziehungen noch gar nicht gab. Seinen Ruf als Vordenker erwarb der 60-Jährige, als er seine Erfahrungen bei der Führung des Familienunternehmens Semco als Buch veröffentlichte: „Das Semco-System, Management ohne Manager“ erschien 1988, wurde in 34 Sprachen übersetzt und Millionen Mal verkauft. Semler sammelte Dutzende Ehrentitel angesehener Institutionen ein und hielt bald Vorträge für 80 000 Dollar Gage pro Auftritt.

Die Mitarbeiter sollten selbstständig ihre Arbeitszeiten festlegen, regelmäßig die Vorgesetzten beurteilen und ein bis zwei Tage die Woche zu Hause arbeiten, forderte Semler schon vor 40 Jahren. „Die Angestellten sind zufriedener, das Unternehmen flexibler und damit langfristig erfolgreicher“, behauptete Semler - und verwies auf den Erfolg von Semco. Doch dieser Erfolg lässt sich nicht nachweisen. Es sieht vielmehr aus, als habe Semler in den Jahrzehnten nach seinem Bucherfolg ein Feuerwerk an Ideen gezündet, das jedoch weitge-

hend verpufft ist. Aus dem Hersteller von Schiffspumpen, Klimaanlage, Mixern und Industrieküchen wurde über die Jahrzehnte ein unübersichtliches Firmenkonglomerat. Mittlerweile redet Semler nur noch vage über „fünf oder sechs Unternehmen“, in denen er wirklich etwas zu sagen habe, und gibt in der brasilianischen Presse bereitwillig zu, dass von seinen elf Firmen, die er in der ersten Interneteuphorie um 2000 gegründet habe, „alle elf gescheitert seien“.

Dass Firmen durch New Work Geld sparen, sei ein Irrglaube, meint auch Personalexperte Hackl. „In agilen Methoden gibt es viel mehr Feedbackschleifen als in einer hierarchischen Struktur, das erhöht die Steuerungskosten.“ New Work ist kein Business-Case, mit dem Unternehmen sofort produktiver und schlanker werden. Es ist ein Prozess, der lange dauern kann und sich am Ende vielleicht durch höhere Produktivität und Innovationskraft bezahlt macht. Vielleicht aber auch das Gegenteil bewirkt. Diese Risiken sollten keinen Vorwand liefern, das Projekt New Work gar nicht erst anzugehen. Risiken gehören zum unternehmerischen Handeln. Aber erfolgreiches Unternehmertum bedeutet eben auch, Risiken zu begrenzen und zu managen. Und dazu ist es erforderlich, das Thema New Work weniger naiv voranzutreiben, als es in vielen Betrieben derzeit geschieht.

Letztlich geht es bei New Work um die Ablösung jenes Menschenbildes, das in Unternehmen seit der industriellen Revolution vorherrscht. Abgeleitet aus dem Militär galten Angestellte und Arbeiter als unselbstständige Wesen, denen Arbeit und Verantwortung nur in kleinen Portionen zugeteilt werden darf und die von Vorgesetzten engmaschig überwacht werden müssen. Freiheit, so das alte Menschenbild, würden die Mitarbeiter umgehend für Faulenzerei und Schlamperei missbrauchen. Eigeninitiative, Freude an der Arbeit gar, waren in diesem System nicht vorgesehen. Ihren Höhepunkt fand diese Ideologie in der von Henry Ford eingeführten Fließbandproduktion, in der jeder Arbeitsschritt so simpel zu sein hatte, dass er von einem noch so unbedarften Arbeiter problemlos ausgeführt werden konnte.

Heute erscheint uns dieses Menschenbild des Fordismus zu Recht als Karikatur. Wir wissen: Faktoren wie Entscheidungsspielräume, die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit und regelmäßiges, konstruktives Feedback steigern die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern - und damit auch von ganzen Unternehmen - besser als Druck und Kontrolle.

Doch ebenso falsch ist es, nun ins andere Extrem zu verfallen und anzunehmen, dass Arbeitnehmer keinerlei hierarchischer Führung mehr bedürften und ihre Interessen automatisch mit denen des Unternehmens identisch seien. Menschen können mit Freiheit und Eigenverantwortung unterschiedlich gut umgehen. Und wer jemals an einer Asta-Vollversammlung teilgenommen hat oder in einer Wohngemeinschaft über den Putzplan diskutiert hat, weiß: Experimente mit Selbstverwaltung können gelingen oder auch scheitern. Anstrengend und zeitaufwendig sind sie in jedem Fall.

Unternehmen tun dennoch gut daran, mit New Work zu experimentieren - und dabei die sechs beschriebenen Irrtümer zu vermeiden. Mut macht auf diesem Weg vor allem ein Unternehmen, in dem New-Work-Elemente bereits zum Arbeitsalltag gehörten, bevor der Begriff Karriere machte. Der US-Technologiekonzern 3M setzt schon seit Langem auf flache, Start-up-ähnliche Strukturen. Der Konzern, der das Post-it erfand, gehört heute zu den Profiteuren der New-Work-Bewegung. „Wir stellen fest, dass agiles Arbeiten in immer mehr Unternehmen im Trend ist, und haben unser Produktportfolio darauf abgestimmt“, sagt eine 3M-Sprecherin. Ein speziell für die Teamarbeit entwickelter Verkaufsschlager aus dem Hause 3M sind besonders große Haftnotizen unter dem Produktnamen „Post-it Super Sticky Big Notes“.

Da sage noch einer, dass New Work nicht die Innovationskraft stärkt.

Mitarbeit: Alexander Busch

„Nicht jedes Unternehmen muss wie Google werden.“

Immo Futterlieb  
Heidrick & Struggles