Erst menschlich, dann obsolet

Arbeitsplätze im Zeitalter von New Work

Jede besonders kreative Agentur hat einen Bürohund. Jedes gesundheitsbewusste Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern kostenfrei Getränke und Obst an – dazu wahlweise Massagesessel und Ruheräume für Powernaps. Und wer im Zeitalter der Digitalisierung etwas auf sich hält, der ermöglicht seinen Mitarbeitern natürlich auch, ganz flexibel von jedem Ort der Welt aus zu arbeiten. So die Auswüchse dieser hippen die Arbeitswelt überflutenden Idee von New Work.

von Prof. Dr. Lars Vollmer

Nur: Wenn verspannte Nacken und Vitaminmangel keine essentiellen Wertschöpfungsprobleme waren, dann können Bürohunde, Massagesessel und Obst doch nicht die Lösung sein.

Mit Sitzsäcken, Turnschuhen und Tischkickern

Diese Beispiele stehen symbolisch für ein sehr interessantes Phänomen, das da seit einiger Zeit in unserer Wirtschaft heranwächst, ja, das man schon mit Fug und Recht eine Bewegung nennen kann: New Work. Der Begriff wurde 2004 vom Philosophen Frithjof Bergmann eingeführt. Er suchte nach einer Alternative zur Knechtschaft der Lohnarbeit, nach einer "Neuen Arbeit" mit Freiräumen zur Entfaltung der Persönlichkeit in Übereinstimmung mit dessen eigenen Wünschen, Hoffnungen, Träumen und Begabungen.

Dieser hehre Gedanke vermischte sich neuerdings wild mit den Ideen von Digitalisierung, Arbeiten 4.0 und hipper Startup-Kultur. New Work bildet in vielen Köpfen ein diffuse Wolke, in der Menschen irgendwie anders arbeiten. Menschlicher. In Turnschuhen statt mit Krawatte. Im Home-Office, digital vernetzt und hoch flexibel. Auf Augenhöhe, ohne Hierarchien, geduzt, selbstbestimmt und human, demokratisch und sinngetrieben. Mit Sitzsäcken, Tischkicker und Bürohund und eigentlich am liebsten in einer Garage.

Das ganze ist eine Art Gegenbewegung zum kalten, kapitalistischen Taylorismus des letzten Jahrhunderts, zum klassischen Management mit Anweisung und Kontrolle, zu den Schuhschachtelarbeitsplätzen in seelenlosen Bürofabriken, zur Arbeit als Untergebener, der seinen Lebensunterhalt verdienen und sich daher halbjährlich im Mitarbeitergespräch zusammenfalten lassen muss, damit er nicht übermütig wird.

Es ist also ein Schuss Ideologie drin, ein Schuss Wolkenkuckucksheim und ein Schuss Revolution. Außerdem als Basisgetränk jede Menge Zeitgeist im Sinne des Wunsches, neue, moderne, faire, zeitgemäße Formen der Arbeit zu entwickeln. Und das finde ich im Grunde großartig. Obendrauf auf dem Cocktail steckt dann auch noch ein Schirmchen Produktivität: Die meisten Protagonisten glauben nämlich, dass New Work Unternehmen erfolgreicher macht. Und das, mit Verlaub, ist ein Trugschluss.

Arbeit gestalten? Fehlanzeige!

Wenn Sie glauben, Sie müssten nur die Arbeit in Ihrem Unternehmen so gestalten, dass sich Ihre Mitarbeiter pudelwohl fühlen und – schwupps – schon seien Sie erfolgreich, dann haben Sie sich geschnitten.

Ja, mehr noch, wenn wir schon bei Metaphern sind: Wenn Sie glauben, Sie könnten Arbeit überhaupt gestalten, haben Sie sich nicht nur geschnitten, sondern Sie haben sich zudem ein Bein gestellt.

Ich habe diesen Denkfehler nachweislich selbst begangen. Im Rahmen des mit meinem Mitstreiter Mark Poppenborg gegründeten und schnell wachsenden Thinktanks intrinsify.me sammelte ich eine Zeit lang New-Work-Unternehmen wie Trophäen und hielt sie als leuchtende Beispiele hoch. Aus unserem Netzwerk heraus und über Crowdsourcing finanziert entstand auch der einflussreiche Dokumentarfilm "Augenhöhe". Darin wurden einzelne Menschen und Unternehmen portraitiert, die in der Arbeit vieles anders und besser machen als üblich. Und natürlich dachte ich, es wäre eine gute Idee, wenn sich andere Unternehmen

Bei der Gestaltung der Arbeit kommt es nicht nur auf das Wohlergehen der Mitarbeiter an.

von all diesen Vorbildern eine Scheibe abschneiden könnten – also deren Art zu Arbeiten übernehmen würden.

Aber nun kommt das Aber: Ein Unternehmen ist nicht dazu da, eine bestimmte Art von Arbeit anzubieten. Arbeit folgt nicht den Wünschen der Unternehmen (oder gar der Mitarbeiter), sie ist nicht ihr Verdienst. Arbeit entsteht und ist zu tun, weil ein Kunde etwas kaufen will, das hergestellt bzw. geleistet werden muss, damit es verkauft werden kann! Und wenn die Menschen im Unternehmen nun die Arbeit so organisieren, dass das Produkt in seiner Kosten-Nutzen-Relation dem Wettbewerb überlegen ist, wenn sie schneller, geschickter und produktiver zusammenarbeiten, dann wird das Unternehmen erfolgreich sein und weiter existieren – ganz unabhängig davon wie menschlich oder schön die Arbeit ist.

Am Kundenproblem orientieren

Wer also Arbeit irgendwie besser und menschlicher gestalten will, vertauscht doch glatt die Wirkungsrichtung! Und das ist durchaus gefährlich: Denn das kann ruckzuck dazu führen, dass Arbeitsplätze zuerst ganz schön menschlich und dann obsolet werden – und das ist dann auch der menschliche Supergau eines Unternehmens.

Wenn sich die Arbeit radikal verändert, und das tut sie derzeit vielerorts, dann nicht deshalb, weil sich die Chefs überlegt haben, wie sie die Arbeit anders gestalten können, sondern weil das Kundenproblem anders gelöst werden muss, damit der Kunde noch kauft. Beispielsweise bedeutet das: Arbeit wird nicht von irgendwem digitaler gemacht. Arbeit wird digitaler, weil die Digitalisierung in der Wirtschaft es erfordert. Das passiert ganz automatisch, wenn ein Unternehmen überlebensfähig bleiben möchte. Die Zukunft der Arbeit wird also nicht gemacht, sie entsteht ständig von selbst. Wir nennen das: Fortschritt.

Erst wenn die Überlebensfähigkeit hergestellt ist, dann können Unternehmen das Umfeld, in dem die Arbeit stattfindet, gestalten – zum Beispiel einen Kühlschrank für die Getränke der Mitarbeiter anschaffen. Mit Wertschöpfung – also mit Arbeit – hat das dann allerdings nichts zu tun.

Aber bitte: Das reicht doch! Denn gerade da wird es spannend. Was mich und uns bei intrinsify.me gerade heute, wo die alten Organisationsformen ganz offensichtlich nicht mehr funktionieren, brennend interessiert: Wie können Menschen in Unternehmen auf ganz neue Arten zusammenarbeiten, so dass die Arbeit wettbewerbsfähiger erledigt wird? Und wenn das Ganze dann auch noch zu den Grundüberzeugungen der Menschen im Unternehmen passt: großartig! Nennen Sie es dann ruhig: New Work!

Der Autor

Lars Vollmer, promovierter Ingenieur und Honorarprofessor der Leibniz Universität Hannover, ist Unternehmer und Begründer von intrinsify.me, dem größten offenen Thinktank für die neue Arbeitswelt und moderne Unternehmensführung im deutschsprachigen Raum. Er lehrt an mehreren Universitäten und Instituten und ist gefragter Redner auf internationalen Kongressen und Unternehmensveranstaltungen. Er spielt Jazzpiano, trinkt gerne Weltklasse-Kaffee und lebt in Barcelona.

www.larsvollmer.com