

Neue Zürcher Zeitung

INTERVIEW

«Wenn Firmen Veränderungen im Hauruckverfahren durchsetzen, verlieren sie die Belegschaft»

Braucht die Wirtschaft eine neue Führung und agilere Unternehmen? Ja, ist Heike Bruch, Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Leadership an der Universität St. Gallen, überzeugt. Im Gespräch erklärt sie, weshalb Firmen aber oftmals scheitern, wenn sie Neues ausprobieren.

Nicole Rütli

03.10.2021, 05.30 Uhr



Heike Bruch ist Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen.
Karin Hofer / NZZ

Frau Bruch, Sie forschen zu New-Work-Themen wie Selbstführung, flexibles Arbeiten und agile Organisationen. Warum braucht es neue Führungs- und Unternehmensformen?

Es gibt zwei Trends, die New Work unausweichlich machen. Erstens hat die Geschwindigkeit in allen Bereichen der Arbeit und der Geschäftswelt stark zugenommen, getrieben durch die digitale Transformation. Geschäftsmodelle sollten innovativer und schneller werden. Zweitens ist da auch der demografische Wandel, der Arbeitgeber zwingt, für jüngere Generationen attraktiver zu werden. Beide Trends führen dazu, dass Unternehmen den Mitarbeitenden viel mehr Flexibilität und Verantwortung einräumen sollten. Sie sind gefordert, Spielräume zu bieten, um innovativ zu sein. Gefragt sind netzwerkartige Strukturen. Teams werden für gewisse Aufgaben gebildet; wenn diese erfüllt sind, lösen sie sich wieder auf und formieren sich neu.

Aber in der Mehrheit der Fälle versagen die neuen Organisationsformen.

New Work funktioniert nur, wenn Unternehmen die richtige Führung und Kultur haben. Darunter verstehe ich Führung, die die Sinnhaftigkeit einer Arbeit oder einer Firma ins Zentrum stellt, die den Menschen inspiriert und die Richtung vorgibt, damit Angestellte eigenständig arbeiten können. Das braucht sehr viel Vertrauen, wie wir während der Pandemie erlebt haben. Wo Vertrauen da war, haben Home-Office und virtuelles Arbeiten sehr gut funktioniert. Einige Firmen haben hingegen versucht, Mitarbeitende zu kontrollieren. Das hat bei den Betroffenen zu Isolation und Erschöpfung geführt.

Worin liegt denn nun der konkrete Vorteil von New Work und agilen Organisationen?

Unternehmen können dadurch einen grossen Sprung nach vorne machen. Sie werden schneller und attraktiver. Wenn die Erfolgsvoraussetzungen wie New Culture aber nicht vorhanden sind, erleben wir genau das Gegenteil. Firmen geraten dann in die Beschleunigungsfalle und sind überfordert. Die Folgen sind Erschöpfung, Druck und Konflikte. Sind die Weichen falsch gestellt, werden Unternehmen langsamer und unattraktiver.

Gibt es dazu qualitative Messungen?

Wir untersuchen das empirisch seit 2016. Damals waren etwa 25% der Unternehmen in dieser neuen Arbeitswelt angekommen. Aber weniger als ein Viertel dieser Firmen waren auch erfolgreich damit. Die Pandemie und das Home-Office haben die Situation nochmals verschärft. Zwar praktizierten 2020 bereits 35% der Firmen New Work. Aber über 80% waren damit überfordert und erschöpft, weil die Kultur dazu fehlte.

Dann ist Kritik also gerechtfertigt? Jedes Unternehmen versteht unter Agilität etwas anderes, und Führungskräfte versuchen damit, ihre fehlende Strategie zu verbergen.

Ich warne sehr vor einer solch zukunftsfeindlichen Interpretation. Wenn wir wettbewerbsfähig sein wollen, kommen wir nicht umhin, die Art, zu arbeiten, fundamental neu auszurichten und zu modernisieren.

Agile Methoden und Strukturen sind hierbei nur eine Facette von New Work.

Wie setzt man eine agile Unternehmensorganisation richtig um?

Die Unternehmensführung sollte sich zunächst entscheiden, ob sie mit agilen Methoden wie durchmischten Projektteams arbeiten möchte oder die gesamte Organisation in agile Strukturen überführen will. Beim agilen Arbeiten kann man gut an bestehenden Hierarchien festhalten. Die Strukturen umzubauen in agile Systeme wie Holacracy, ist hingegen ein völlig anderer Prozess. Unternehmen sollten sich zuvor eingehend damit auseinandersetzen. Es braucht ausserdem ein starkes Commitment der obersten Führungsspitze und Geduld, damit agile Strukturen sich einspielen. Unternehmen sollten es als Experiment betrachten, das man auch wieder aufgeben kann, wenn dabei beispielsweise der Team-Zusammenhalt gefährdet oder die Organisation überfordert wird.

Manchmal hat man das Gefühl, dass New Work dogmatisch-religiöse Züge hat ...

Das trifft teilweise zu. Doch es gibt ihn nicht, den einzigen richtigen Weg. Es handelt sich um eine Art Lernreise. Wenn man New Work sehr konsequent durchzieht, baut man Hierarchien ab. Führungskräfte verlieren dadurch ihren Status. Das ist zwar konsequent, weil Verantwortung neu verteilt wird, aber auch schmerzhaft und emotional schwierig.

Ist das das Haupthindernis?

Ja. Wenn Veränderungen im Hauruckverfahren durchgesetzt werden, verliert man die Belegschaft. Arbeitgeber sollten darauf achten, dass sie die Menschen mitziehen und Verletzungen vermeiden.

Und was ist Ihre Konklusion?

Es braucht viel Überzeugungsarbeit und Kommunikation. Agile Strukturen in Reinform bewähren sich nur in Ausnahmefällen. Bei kleineren Unternehmen, die eine stark integrierende, patriarchalische Führungsfigur haben, funktioniert das teilweise sehr gut. In grossen Unternehmen ist die Gefahr eines Schocks gross. Sehr vieles hängt davon ab, wie Führungskräfte den Prozess gestalten.

Interview: Nicole Rütli

Arbeiten ohne Chef

Bei Holacracy sind alle ihr eigener Chef. NZZ Video mit Dr. Heike Bruch.

NZZ Video

Passend zum Artikel

Warum die hyperagile Organisation versagt

03.10.2021



Der agile Mitarbeiter im digitalen Strudel

06.12.2018



KOLUMNE

Sneakers und ein sinnstiftender Job – wenn «New Work» zum Bumerang wird

27.02.2020



KOMMENTAR

Höchste Zeit für Selbstreflexion in den Chefetagen: Es braucht mehr Tim Cooks

16.09.2021



Mehr zum Thema HSG >

PODCAST

Kein Dokortitel wegen eines Tweets: So weit reicht Chinas Einfluss auf Schweizer Hochschulen

06.08.2021

