

# Talente

## Region Stuttgart

ABONNEMENT UNTER  
[fachkraefte.region-stuttgart.de/  
 talente](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/talente)

Personal gewinnen, entwickeln, binden – Arbeitswelt gestalten

Ein Service der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) für Personalverantwortliche

Matthias Hangst



Dr. Walter Rogg  
Geschäftsführer  
der WRS



Dr. Sabine Stützle-Leinmüller  
Leiterin Geschäftsbereich  
Fachkräfte der WRS

### Liebe Leserinnen, liebe Leser,

dieses Jahr feiern wir den 25. Geburtstag unserer Region. Der Verband Region Stuttgart wurde in den 1990er-Jahren geschaffen, um die Kräfte des Wirtschaftsraums zu bündeln und die damalige Krise unserer Kernbranchen zu bewältigen. Die Initiatoren hatten erkannt, dass einzelne Organisationen und Organe dazu kaum in der Lage sein würden. So wurde der Grundstein für eine Kultur des Miteinanders gelegt, die sich bis heute als roter Faden durch die Erfolgsgeschichte unseres Wirtschaftsstandorts zieht.

Der regionale Geist prägt seither vielfältige Initiativen, in denen wirtschaftliche, wissenschaftliche und politische Akteure gemeinsam mit uns daran arbeiten, die Region voranzubringen. Die Wirtschafts- und Finanzkrise war vor zehn Jahren eine weitere Nagelprobe. Auf Basis bestehender Strukturen konnten die Regionalpartner damals sehr kurzfristig ein Maßnahmenpaket schnüren, um die Firmen zu unterstützen. Darauf folgte ein beispielloser Aufschwung, der bis heute anhält. Für die Zukunft sagen Experten wiederum größere Turbulenzen voraus. Erste Anzeichen dafür sind bereits jetzt spürbar, aber unsere Regionalpartnerschaft hat sich ja gerade in stürmischen Zeiten besonders bewährt.

Auch in den Firmen suchen die Menschen nach einer verlässlichen Grundlage, auf die sie in Zeiten des Umbruchs zählen können. Nur dann können sie sich auch selbstbewusst auf notwendige Veränderungen einlassen. Eine gemeinsam gelebte Unternehmenskultur mit unverhandelbaren Grundwerten kann ihnen notwendige Orientierung bieten. Wie es mit einer solchen Kultur gelingen kann, zwischen dem Sicherheitsbedürfnis und notwendigem Zukunftsmut der Mitarbeiter erfolgreich zu balancieren, können Sie in unseren Praxisbeispielen nachlesen.

Wann immer... Ich bin ich

## Unternehmenskultur dient als verlässlicher Lotse in turbulenten Zeiten

Um die digitale Transformation erfolgreich zu meistern, versuchen viele Firmen im Eiltempo ihre Abläufe zu digitalisieren und agile Strukturen einzuführen. Für den erfolgreichen Wandel braucht es jedoch nicht nur Tempo, Technologien und Prozesse. Ob digitale Chancen genutzt werden können, hängt vor allem auch von den kulturellen Rahmenbedingungen ab, die dafür den notwendigen Freiraum sowie Orientierung und Sicherheit bieten müssen. Denn neue Formen der Zusammenarbeit können nur dann entstehen, wenn Führung und Mitarbeiter gemeinsam bereit sind, bekanntes Terrain zu verlassen und ihre Werte, Spielregeln und Verhaltensmuster weiterzuentwickeln.

Mit fortschreitender Digitalisierung muss sich auch die Kultur einer Firma verändern – darin sind sich Experten und Firmenvertreter einig. Was alles zur Unternehmenskultur zählt, ist jedoch nicht eindeutig definiert. Im Kern geht es um ein gemeinsames Verständnis davon, wie die Arbeit und das Miteinander in einem Betrieb gestaltet werden. Der Satz „So machen wir es hier“ bringt es pragmatisch auf den Punkt.

### Die meisten Kulturaspekte wirken im Verborgenen

Sichtbar wird die Kultur beispielsweise in den Leitbildern und Zielen eines Unternehmens, aber auch in seinen konkreten Arbeitsbedingungen, dem Dresscode oder der Gestaltung des Firmengebäudes.



Ähnlich wie bei einem Eisberg liegen die meisten kulturellen Aspekte jedoch im Verborgenen und sind nach außen hin nicht auf Anhieb erkennbar. Gemeinsame Haltungen und Wertvorstellungen, typische Verhaltensmuster oder unausgesprochene Regeln – das alles prägt eine Firmenkultur, ohne dass es irgendwo festgehalten wird.

Ob sich die Kultur eines Unternehmens gezielt beeinflussen und entwickeln lässt, darüber gehen die Meinungen deshalb auseinander. Fest steht jedenfalls, dass sich ein Kulturwandel nicht einfach von oben verordnen lässt. Die Quelle jeder Unternehmenskultur sind die Werte des Gründers oder der Gründerin, die im Laufe der Unternehmensentwicklung durch vielfältige Einflüsse ergänzt und verändert werden. Zu den externen Treibern zählen Megatrends wie die Globalisierung, der demografische Wandel oder die Digitalisierung. Aber auch interne Faktoren, wie veränderte Wertvorstellungen der Mitarbeiter, Produktinnovationen oder eine neue Firmenleitung können Gründe für einen Wandel sein.

## Unternehmenskultur im Eisbergmodell



### ▷ Kulturwandel heißt dicke Bretter bohren

Die digitale Transformation greift tief in die bestehende DNA der Unternehmen ein. Weil unter der Oberfläche mächtige Hindernisse und jede Menge Widerstand lauern, braucht es in jedem Fall Zeit und viele kleine Transformationsschritte, um die Menschen mitzunehmen und ihre Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft zu entwickeln. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen dazu ihre Bilder von einer guten Arbeitskultur neu ausrichten, konkrete Erfahrungen sammeln und ihre eigenen Schlussfolgerungen ziehen. Organisationsstrukturen zu verändern und Macht neu zu verteilen, bedeutet für die Beteiligten immer auch, bewährte Handlungsmuster und Gewohnheiten loszulassen und dadurch Sicherheit aufzugeben.

In Zeiten des Wandels kommt den Führungskräften deshalb eine besondere Rolle zu. Durch ihre Werte, die Art ihrer Kommunikation und typische Verhaltensweisen prägen sie das Unternehmen maßgeblich mit. Das bedeutet aber nicht, dass sie Neuerungen gegen die herrschende Kultur einfach durchsetzen können. Stattdessen sollten sie als Vorbilder für die angestrebten Veränderungen fungieren,



Jakub Jirsák – stock.adobe.com

um so neue Sicherheit zu vermitteln. Es reicht nicht aus, Hierarchien abzuschaffen und eine Vertrauenskultur auszurufen, wenn am Ende des Tages trotzdem alle wichtigen Entscheidungen vom Eigentümer abgesegnet werden müssen. Für eine erfolgreiche Transformation müssen die Verantwortlichen den Sinn und alle wichtigen Rahmendaten transparent machen und auch selbst bereit sein, sich zu verändern.

### Die Personalabteilung muss angestrebte Werte vorleben

Einen wichtigen Beitrag leisten außerdem die Personalverantwortlichen, die mit einer klugen Strategie und passenden Maßnahmen die Entwicklung einer zukunftsgerichteten Firmenkultur vorantreiben und den Wandel begleiten können. Beispielsweise indem sie die Mitarbeiter einstellen, die zur angestrebten Kultur passen, oder Nachwuchskräfte gezielt fördern, die relevante Werte verkörpern und teilen. Die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes kann als Orientierung dienen, und spezielle Weiterbildungsmaßnahmen können Ängste reduzieren und den Lernprozess beschleunigen. Die Schaffung kreativer Freiräume trägt ebenfalls dazu bei, dass sich neue Ideen zur Zusammenarbeit etablieren. Nicht zuletzt übt auch die Personalabteilung eine wichtige Vorbildfunktion aus, indem sie die gewünschte Kultur konsequent vorlebt.

### Eine attraktive Unternehmenskultur zieht Fachkräfte an

Die kulturellen Faktoren in einem Unternehmen richtig einzuschätzen, ist für Außenstehende und neue Mitarbeiter oft schwierig. Dessen ungeachtet spielen sie im Recruiting eine wichtige Rolle.

Insbesondere die jüngeren Bewerber beschäftigen sich heute intensiv damit, ob die eigenen Wertvorstellungen und Ziele zur Kultur eines Arbeitgebers passen. Der sogenannte „Cultural Fit“ hat sehr viel damit zu tun, ob sich Mitarbeiter langfristig in einem Unternehmen wohlfühlen. Nur wenn die Wertvorstellungen übereinstimmen und die Beschäftigten den Sinn in ihrer Aufgabe erkennen, wird aus einem Beschäftigungsverhältnis eine langfristige Beziehung werden. Eine stimmige Kultur beeinflusst sowohl die allgemeine Arbeitszufriedenheit als auch die generelle Leistungsbereitschaft positiv. Ihre aktive Gestaltung kann deshalb wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beitragen und ihm den entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen.



Boggy – stock.adobe.com

Zu den gegenwärtig größten Herausforderungen der Unternehmen zählt es, dass sie einerseits ihr erfolgreiches Kerngeschäft optimieren müssen und gleichzeitig in eine weitgehend unbekannte Zukunft aufbrechen sollen. Die Fachwelt spricht vom Meistern der Ambidextrie. Dadurch entwickeln sich hinter denselben Firmenmauern oft zwei unterschiedliche Welten. Gemeinsam getragene Werte können in einer solchen Situation als wichtiger sozialer Klebstoff wirken.

Letztendlich entsteht Unternehmenskultur aus allem, was Mitarbeiter und Führungskräfte tagtäglich tun. Die große Chance für eine Veränderung liegt deswegen zuallererst darin, die Dinge reflektierter zu tun. Trends wie „Mindful Leadership“ und Achtsamkeit haben ihre Berechtigung, weil sie die Fähigkeiten zum Wahrnehmen und Zuhören fördern. Wenn Menschen wissen, wohin sie wollen, und fähig sind, sich den magischen Raum zwischen Reiz und Reaktion bewusst zu machen, können sie ihre gemeinsame Kultur auch in die für sie richtige Richtung steuern.

## „Unternehmenskultur ist kein Luxus, sondern notwendiges Steuerungsinstrument“

In Zeiten, in denen wirtschaftliche Prozesse immer komplexer werden, dient die Unternehmenskultur als zentraler Orientierungsrahmen – davon ist Prof. Dr. Marcel Hülsbeck überzeugt. Der akademische Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) befasst sich in seiner Forschung unter anderem mit den Anforderungen der Wissensgesellschaft an neue Formen von Führung, Kooperation und Organisation. Im Gespräch mit ihm haben wir erfahren, dass Heldengeschichten in einem Unternehmen eine wichtige Rolle spielen und warum sich gerade junge Talente dafür außerordentlich interessieren.

**Talente:** Herr Prof. Dr. Hülsbeck, in der Diskussion über Transformationsprozesse wird die Unternehmenskultur als wichtiger Erfolgsfaktor gesehen. Können Sie den Begriff für uns definieren?

**Prof. Dr. Marcel Hülsbeck:** Unternehmenskultur ist das implizite Wissen darüber, wie in einer Firma gearbeitet wird, wie die Menschen miteinander umgehen, was die Gemeinschaft vom einzelnen Mitarbeiter erwartet. Sie lässt sich schwer an etwas Konkretes festmachen. Dazu gehören die Riten und Rituale, aber auch die Heldengeschichten, die man sich im oder über ein Unternehmen erzählt. Zum Beispiel wie der alte Seniorchef noch durch sein Unternehmen gegangen ist, überall das Licht ausgeschaltet und jeden Bleistift aufgehoben hat. Solche Geschichten werden weitererzählt und vermitteln wichtige Werte, wie etwa „Wir gehen hier sorgsam mit Rohstoffen um“.

**Sind diese alten Geschichten heute tatsächlich noch relevant, zum Beispiel für Bewerber auf der Suche nach ihrem ersten Arbeitgeber?**

Gut ausgebildete junge Leute können heute im Prinzip überall arbeiten. Sie fragen sich deshalb: Wo möchte ich überhaupt arbeiten? Welches Unternehmen passt zu mir? Geschichten bieten ihnen wichtige Anhaltspunkte, was in einem Unternehmen wirklich zählt. Oft vermitteln sie auch den Sinn. Was hat den Gründer angetrieben? Warum gibt es ein Unternehmen überhaupt? Solche Fragen interessieren die jungen Menschen sehr und sind für Mittelständler und Familienunternehmen leichter zu vermitteln als für eine Aktiengesellschaft.

**Sie betonen die besondere Bedeutung von Unternehmenskultur gerade in unserer digitalen Wissensgesellschaft, warum?**

Firmen müssen ständig und hoch flexibel auf Veränderungen reagieren: auf neue Technologien, das Verhalten ihrer Konkurrenten, die Wünsche ihrer Kunden etc. Das meiste, was in Organisationen passiert, lässt sich nicht mehr in feste Verhaltensweisen und Regeln packen. Eine starke Unternehmenskultur dient deshalb als wichtiger Orientierungsrahmen in einer immer komplexer werdenden Welt. Sie bietet den Führungskräften und den Mitarbeitern Anhaltspunkte, an denen sie ihr Handeln ausrichten können.

**Beeinflusst die Kultur eines Unternehmens auch dessen ökonomischen Erfolg?**

Aus ökonomischer Sicht ist das Ziel von Unternehmenskultur, Effizienz zu steigern, Kommunikationskosten zu senken, Fehlerquoten zu verringern und einfach besser zu werden. Weil sich eben nicht jeder Einzelfall regeln lässt. Auf der Basis einer gemeinsamen Kultur können Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens handeln, ohne dass sie ständig rückfragen müssen. Gerade weil die Folgen von Entscheidungen oft nicht mehr absehbar sind, brauchen die Menschen einen sicheren Rahmen und das Gefühl, auch Fehler machen zu dürfen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der psychologischen Sicherheit.

**Was wünschen sich Mitarbeiter und speziell die jungen Generationen heute von einem attraktiven Arbeitgeber und wie können kleinere und mittlere Unternehmen dem gerecht werden?**

Es gibt drei Faktoren, die immer wieder genannt werden: Die Arbeit soll sinnstiftend sein – ein Unternehmen muss deutlich machen, welchen Beitrag es und seine Produkte für die Gesellschaft leisten. Weiterhin wollen die Menschen selbstbestimmt arbeiten und mitgestalten, was, wann und wo sie arbeiten.



Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

### Kontakt

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck  
Akademischer Direktor Wittener  
Institut für Familienunternehmen  
WIFU-Stiftungslehrstuhl für Management  
von Familienunternehmen  
Telefon 02302 926-518  
marcel.huelsbeck@uni-wh.de

Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
www.uni-wh.de

Beides lässt sich in KMU gut umsetzen und vermitteln. Außerdem legen insbesondere die Nachwuchskräfte heute Wert darauf, dass sie in einem Job ihre persönlichen Stärken und Talente einbringen können. Für Mittelständler kann das zukünftig bedeuten, dass sie individuelle Arbeitspakete schnüren müssen, um gefragte Fachkräfte für sich zu gewinnen. In der Regel können sie jedoch auch vielfältigere Aufgaben und Projekte innerhalb desselben Jobs anbieten als Großbetriebe, in denen oft sehr spezialisierte Stellen ausgeschrieben werden.

**In welche Richtung sollten mittelständische Betriebe ihre Unternehmenskultur weiterentwickeln, um attraktiv zu bleiben? Welche Trends spielen eine Rolle?**

Ich halte nichts davon, hektisch irgendwelchen Trends hinterherzujagen und alle zwei Jahre anderen Management-Gurus zu folgen. Trends können wichtige Anhaltspunkte sein für die gezielte Weiterentwicklung einer Organisation. Bei der Kulturfrage geht es aber vor allem um die Geschichten, die einem Betrieb etwas bedeuten und die er über sich erzählen will. Sie sind es, die seine besondere DNA vermitteln, und mit den neuen Medien können wir sie heute viel schneller, facettenreicher und interessanter erzählen als früher.

# „Unser Firmengebäude steht als Symbol dafür, wie wir miteinander arbeiten und umgehen“

Die neue Arbeitswelt der Leonberger MAS GmbH vermittelt die offene und kommunikative Arbeitskultur des Familienunternehmens und bietet optimale Bedingungen für vier Mitarbeiter-Generationen. Arbeit so zu gestalten, dass die Menschen sich dabei wohlfühlen, ist ein zentrales Leitmotiv des Werkzeugspezialisten. „Wir wollten ein Gebäude schaffen, das uns dient“, betont Geschäftsführer Steffen Schmigalla. Dass dies gelungen ist, lässt sich seit Ende 2018 begutachten. Künftig soll der Neubau auch verstärkt junge Bewerber nach Leonberg locken.

Als Steffen und Jochen Schmigalla das neue Firmengebäude der Öffentlichkeit präsentierten, lag eine ereignisreiche Zeit hinter den MAS-Geschäftsführern. „Den ersten Entwurf haben wir komplett verworfen und gemeinsam mit unseren Mitarbeitern nochmals ganz von vorne angefangen“, gibt Steffen Schmigalla Einblick in den mehrjährigen Planungsprozess.



MAS GmbH

Steffen Schmigalla  
Geschäftsführer



*Wichtiger Teil unserer Kultur ist es, dass alle Altersgruppen wertgeschätzt und mit ihren Bedürfnissen ernst genommen werden. Wir haben ein Konzept entwickelt, mit dem wir die jüngeren Generationen bewusst in die Unternehmensentwicklung einbinden wollen. Auf der operativen Ebene haben wir die gesamte Führungsverantwortung bereits abgegeben und werden uns in der Geschäftsleitung zukünftig vorwiegend strategischen und steuernden Aufgaben widmen.«*

Entstanden ist schließlich viel mehr als ein Verwaltungsgebäude: Der Neubau verkörpert nicht nur ihre Vision von zukunftsgerichtetem Arbeiten, sondern beeinflusst maßgeblich die gesamte Firmenkultur.

## Ein offenes Raumkonzept fördert den intensiven Austausch

Transparenz und bereichsübergreifende Kommunikation sind die bestimmenden Werte der Zusammenarbeit geworden. Im neuen Gebäude gibt es flexible Zonen, wo sich die Mitarbeiter treffen, miteinander diskutieren und arbeiten, aber auch entspannen, Pause machen und zusammen feiern können. Einen Einblick in technologische Entwicklungen gewährt die neu gestaltete MAS-Technikwelt, die für Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen offensteht. Um den Wissens- und Informationsaustausch gezielt zu unterstützen, können zudem flexible Flächen für Workshops und Design Thinking abgetrennt werden.

Im ersten Stock herrscht sowohl konzentrierte als auch kreative Arbeitsatmosphäre – das offene und agile Raumkonzept bietet für beides ideale Möglichkeiten. Überall sind interaktive Wandflächen installiert, auf denen die Ergebnisse der Teamarbeit und wichtige Übersichten entwickelt werden. Die konsequente Visualisierung ist Teil der neuen Arbeitskultur, die ganz bewusst darauf abzielt, alle Sinne anzusprechen und Wissen zu teilen. Wer sich diskret besprechen oder konzentriert arbeiten will, kann sich aber auch in eigens dafür gestaltete Sitzgruppen und Räume zurückziehen. „Das Spannungsfeld zwischen Kommunikation und Konzentration auszubalancieren, ist trotzdem nicht immer leicht“, weiß Steffen Schmigalla. Auch weil die verschiedenen Generationen unterschiedliche Bedürfnisse haben. Die Mitarbeiter haben deshalb gemeinsame Vereinbarungen erarbeitet, die beispielsweise festlegen, wann konzentrierte Arbeitsphasen gestört werden können.

Unabhängig von Funktion oder Ebene werden bei MAS alle Mitarbeiter gleichermaßen informiert. Dazu dienen Infotage, bei denen die Fachverantwortlichen Neuerungen und Ergebnisse aus ihren Bereichen präsentieren oder die monatliche Geschäftsführer-Mail, in der über aktuelle



MAS GmbH

Entwicklungen in der Firma berichtet wird. „Lunch & Talk“ ist ein spezielles Format, bei dem ein Mitglied der Geschäftsleitung für bis zu 15 Mitarbeiter kocht und sämtliche Fragen der Runde beantwortet. Auch der Wissensaustausch mit Kunden und Geschäftspartnern prägt den MAS-Spirit und wird durch regelmäßige Veranstaltungen gefördert. Gerne werden dazu die Ehepartner eingeladen, denn das Unternehmen versteht sich als eine Gemeinschaft, für die auch Privatleben eine wichtige Rolle spielt. Gelegentlich tollt deshalb schon mal ein Hund über die Flächen und buhlt um die Aufmerksamkeit der Mitarbeiterkinder, die im mobilen Kids Place spielen, lernen oder ein Mittagschläfchen halten.

## Das MAS-HUB bietet Raum für Experimente

Um neue Kollegen schnell zu integrieren, helfen umfangreiche Schulungsmodule, die alle Mitarbeiter durchlaufen müssen. Eine Hospitation im technischen Bereich zählt ebenfalls dazu. Gemeinsam mit externen Arbeitsweltexperten wird zudem das alte Gebäude nach den Ideen der jüngsten Mitarbeiter zum MAS-HUB entwickelt. Ab 2020 wird es dort zusätzliche Rückzugsmöglichkeiten geben. Vor allem aber soll ein Zukunftslabor entstehen, in dem neue Produkte, Geschäftsmodelle und innovative Arbeitsformen getestet werden, sodass speziell auch die jüngeren Generationen an der Unternehmenszukunft mitbauen können.

### Kontakt

MAS GmbH  
Schmigalla Straße 1  
71229 Leonberg  
www.mas-tools.de  
Ansprechpartner  
Steffen Schmigalla  
Geschäftsführer  
Telefon 07152 60 65-0  
st.schmigalla@mas-tools.de

# Her mit dem schönen Arbeitsleben: Eine Agentur auf der Suche nach großartigen Momenten

Als Jochen Schroda und Jens Kenerski 1999 ihre Agentur Pulsmacher gründeten, hatten sie ein klares Ziel vor Augen: eine Arbeit, die Spaß macht, in einer Umgebung, die Spaß macht, mit Menschen, die Spaß machen. Die eigene Firma sahen sie als Mittel, um möglichst viele Erfahrungen zu sammeln und sich anschließend beim richtigen Arbeitgeber zu bewerben. Daraus ist allerdings nichts geworden. Dieses Jahr feiert die Agentur ihr 20-jähriges Bestehen und beschäftigt in ihrem „neo. Office“ in Ludwigsburg zwischenzeitlich 30 Mitarbeiter – alle gleichfalls auf der Suche nach dem guten Arbeitsleben.

Mit ihrem Team und dem dritten Geschäftsführer Thorsten Weh unterstützen die Pulsmacher-Gründer Firmen aus verschiedensten Branchen – es geht bei den Aufträgen immer um Kommunikation, angefangen von der Gestaltung klassischer Printprodukte bis hin zum richtigen Umgang mit künstlicher Intelligenz. Die Kreativschmiede konzipiert Events, entwickelt Konzepte zur Raumgestaltung und berät zur Unternehmenskultur. Oft steht die Frage im Fokus: Wie wollen wir in der Zukunft arbeiten? Dazu können die Kommunikationsexperten einiges aus eigener Erfahrung beitragen – sie haben in einem eineinhalbjährigen Versuch erforscht, wie New Work zu „pulswork“ werden könnte.

## Ziel der Expedition: Gute Neue Arbeit

Ort des Geschehens war das Pop-Up-Office in der Ludwigsburger Hoferstraße, wo Jens Kenerski mit seinem Team 2017 einen kompletten Neuanfang gewagt hatte. Was direkt davor und in den ein- einhalb Jahren danach passierte, sagt viel über den Geist und die besondere Kultur des Unternehmens aus.

Nach ihrer Gründung waren er und sein Kollege schnell erfolgreich geworden und irgendwann in ein Loft in der Ludwigsburger Weststadt umgezogen. „Viel Weiß, viel Stahl, viel Glas – es waren tolle Räumlichkeiten“, betont er. „Im Nachhinein betrachtet, haben wir uns jedoch der Architektur unterworfen.“ In den Räumen standen die typischen Zwei-Meter-Schreibtische mit Festnetz-Telefonen, Rollcontainern und Regalen dahinter. Es gab

Geschäftsführerbüros, die Türen waren meist geschlossen. Projekte, Verantwortlichkeiten und Mitarbeiter waren klar zugeordnet. „Draußen wurde alles immer schneller und wir saßen in unserer Location, wie auf einem bequemen Sofa“, analysiert Kenerski. Irgendwann war klar: Es musste sich etwas ändern, wenn Pulsmacher mit der neuen digitalen Welt mithalten wollte. Sie stellten allerdings schnell fest, dass sie gar nicht wirklich wussten, was sie in Zukunft brauchen würden. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde das Pop-Up-Office geboren: In einer spontanen Aktion zog die Agentur in ein leer stehendes Gebäude mit 80er-Jahre-Charme und startete in ein Experiment, das nicht nur die räumlichen Rahmenbedingungen, sondern auch ihre Arbeitskultur auf den Kopf stellen sollte.

## Wo alles sein darf, wird vieles möglich

Sie hatten keinen Plan in der Schublade. Stattdessen begann das Team zu experimentieren – alles durfte gedacht und ausprobiert werden, was die Mitarbeiter mit dem perfekten Arbeitsplatz in Verbindung brachten. Es wurde diskutiert, entworfen,



Jens Kenerski  
Geschäftsführer

» Mit dem Pop-Up-Office haben wir unseren Gründergeist wiederentdeckt und gleichzeitig unheimlich viel Neues darüber gelernt, wie wir gutes Arbeiten organisieren können. Dazu gehört für uns auch, regelmäßig Partner, Freunde, Kunden und andere interessante Menschen aus allen Lebensbereichen zu uns einzuladen, um Erfahrungen zu teilen und uns gegenseitig zu beflügeln. Perfekte Gastgeber zu sein, ist ein zentraler Bestandteil unserer DNA.«



pulsmacher GmbH

umgebaut, recycelt, manches wieder verworfen – vieles aus ihrem „alten Leben“ entsorgt. Alle drei Monate haben sie umgestaltet – im Fokus immer die Frage: Welche Räume, Möbel, technische Ausstattung und Prozesse sind ideal für uns? „Wir lieben es, radikal zu denken“, beschreibt Kenerski den Geist dieser Phase. Dadurch ist sehr viel positive Energie und Inspiration entstanden, gleichzeitig sind die Pulsmacher auch an Grenzen gekommen. Denn alles passierte zusätzlich zur normalen Arbeit. Zwei Mitarbeiter haben damals gekündigt. Die restlichen haben sich Zug um Zug eine neue Arbeitswelt erobert – sie schufen Möglichkeiten zum freien und flexiblen Arbeiten, mit Multifunktionszonen für Meetings, Vorträge und Partys und einem Nappingroom für die Mittagspausen. Parallel zu den neuen Gegebenheiten hat sich ganz automatisch auch ihre Arbeitsweise verändert.

Das Pop-Up-Office hat so auch viele Kunden inspiriert, die daraufhin ebenfalls Elemente von New Work in ihre Unternehmenswelt integrieren wollten. Die Agentur ist zwischenzeitlich erneut umgezogen und hat die besten Ideen aus ihrer Pop-Up-Phase mitgenommen. Für Jens Kenerski bietet das Thema noch immer Potenzial. Nach wie vor träumt er von der perfekten Arbeitskultur und stellt sich darunter zum Beispiel vor, dass jeder irgendwann genau dann arbeiten kann, wann es für ihn am besten passt. Es geht ihm nicht um Zukunftsvisionen. Vielmehr will er Arbeit in der Gegenwart immer besser gestalten und das schöne Leben nicht auf den Feierabend verschieben.

## Kontakt

pulsmacher GmbH  
Kammererstraße 18  
71636 Ludwigsburg  
www.pulsmacher.de

Ansprechpartner  
Jens Kenerski  
Geschäftsführer  
Telefon 07141 648 61-0  
j.kenerski@pulsmacher.de



## Termine

### Talente-Forum „Unternehmenskultur 4.0“

#### Im Dialog mit den Experten der aktuellen Talente-Ausgabe

Am **12. Dezember 2019** lädt die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) dazu ein, den Schwerpunkt „Unternehmenskultur 4.0“ weiter zu vertiefen. Das Forum bietet Vorträge, Gelegenheit zur Diskussion und Zeit zum persönlichen Austausch mit den Akteuren dieser Ausgabe.

Es findet ab 14:00 Uhr bei der WRS im „Das Gutbrod“ statt. Die Veranstaltung ist kostenlos. Anmeldung bis zum **6. Dezember 2019** unter [wrs.region-stuttgart.de/TF-Unternehmenskultur40](http://wrs.region-stuttgart.de/TF-Unternehmenskultur40)

### Fraunhofer Zukunftsforum 2020: Die neugierige Organisation

Am **30. und 31. Januar 2020** können die Teilnehmenden beim Fraunhofer Zukunftsforum in den Stuttgarter Wagenhallen erfahren, welche Führungs- und Organisationsmodelle dazu beitragen, den eigenen Status quo zu optimieren und selbst eine neugierige Organisation zu werden. Mit wissenschaftlichen Impulsen und Praxisbeispielen aus dem In- und Ausland werden zahlreiche Anregungen für die Umsetzung im eigenen Unternehmen geboten. Die WRS ist bei diesem Event Kooperationspartnerin.

Mehr Informationen unter [www.fraunhofer-zukunftsforum.de](http://www.fraunhofer-zukunftsforum.de)

## Aspekte

### Check familienbewusste Unternehmenskultur

Der Kulturcheck des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ gibt Personalern ein Instrument an die Hand, mit welchem sie ihre Unternehmenskultur im Hinblick auf Familienfreundlichkeit bewerten und in einzelnen Dimensionen betrachten können. Über den Online-Test erhält die HR einen einfachen und schnellen Überblick über die bestehende Kultur und Hinweise auf konkrete Verbesserungsmaßnahmen.

Zum Check: [www.erfolgsfaktor-familie.de/kulturcheck](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/kulturcheck)

### New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle der Arbeit im Überblick

Interessante Ergebnisse zu Erfolgsfaktoren für neue Formen der Arbeit finden die Leser im Abschlussbericht des Projekts „New Work“. Neben Best Practices werden auch Voraussetzungen und denkbare Ausgestaltungen künftiger Arbeitsmodelle aufgezeigt. Im Überblick gibt es zudem

16 betriebliche Fallbeispiele und eine kompakte Darstellung der wesentlichen Trends und Spannungsfelder in der Entwicklung unserer Arbeitsgesellschaft.

Mehr Informationen und Download der Publikation unter [www.iao.fraunhofer.de/new-work-publikation](http://www.iao.fraunhofer.de/new-work-publikation)

### Die kulturorientierte Führungskräfteauswahl in Familienunternehmen – ein Leitfaden

Führungskräfte, die nicht nur fachlich kompetent, sondern auch kulturell auf einer Wellenlänge mit dem Unternehmen sind, können sich nachhaltig auf die positive Entwicklung eines Unternehmens auswirken. Der Leitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) beschäftigt sich ausführlich mit der Frage, wie Familienunternehmen kulturell geeignete Kandidaten identifizieren, für sich gewinnen und nachhaltig erfolgreich integrieren können.

Zum Download: [www.wifu.de/kulturorientierte-fuehrungskraefte-auswahl-in-familienunternehmen](http://www.wifu.de/kulturorientierte-fuehrungskraefte-auswahl-in-familienunternehmen)

## Impressum

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ist zentrale Ansprechpartnerin für Investoren und Unternehmen in der Stadt Stuttgart und in den fünf umliegenden Landkreisen bei allen standortrelevanten Fragen. Dabei arbeitet die WRS intensiv mit den Wirtschaftsförderern der 179 Kommunen und der fünf Kreise der Region zusammen. Einer der Schwerpunkte ihrer Arbeit ist es, die regionalen Unternehmen bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen.

[wrs.region-stuttgart.de](http://wrs.region-stuttgart.de)

### Herausgeber

Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart GmbH (WRS)  
Friedrichstraße 10  
70174 Stuttgart

Geschäftsführer  
Dr. Walter Rogg

[wrs.region-stuttgart.de](http://wrs.region-stuttgart.de)  
[fachkraefte.region-stuttgart.de](mailto:fachkraefte.region-stuttgart.de)

### Verantwortlich

Dr. Sabine Stütze-Leinmüller  
Telefon 0711 22835-42  
[sabine.stuetzle@region-stuttgart.de](mailto:sabine.stuetzle@region-stuttgart.de)

### Redaktion

Leitung:  
Jacqueline Rost  
Telefon 0711 22835-51  
[jacqueline.rost@region-stuttgart.de](mailto:jacqueline.rost@region-stuttgart.de)

Mitarbeit:  
Ines Gräther  
Telefon 0177 460 56 55  
[igraether@gmail.com](mailto:igraether@gmail.com)

Autorin:  
Monika Nill  
Telefon 0711 601939-05  
[monikanill@t-online.de](mailto:monikanill@t-online.de)

Gestaltung  
[www.projektgruppe.de](http://www.projektgruppe.de)

### Abonnement/Abbestellung

[fachkraefte.region-stuttgart.de/talente](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/talente)  
Bezug wahlweise per Post oder als PDF-Dokument per E-Mail

Zur besseren Lesbarkeit wird teilweise auf die weibliche Form verzichtet.

Gedruckt auf Papier mit FSC-Zertifizierungssiegel  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org)



**Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart**