

Im Wald mit...



...Joana und Hanno

Joana Breidenbach und Hanno Burmester beobachten, wie sich unsere Arbeitswelt verändert. Beide inspirieren und begleiten Unternehmen und Teams auf ihrem Weg in die Zukunft und entwickeln dabei neue Modelle, wie Menschen miteinander arbeiten und gemeinsam wirken können. Fachleute wie Joana und Hanno sprechen in diesem Zusammenhang oft von New Work (neuer Arbeit). Auf einem Waldspaziergang diskutieren sie, vor welchen generellen Veränderungen die Arbeitswelt steht.

JOANA: Vielleicht hinterfragen wir erst einmal unsere heutige Perspektive auf Arbeit: Als Menschen gehen wir immer davon aus, dass unsere aktuelle Situation die Normalität ist. Wir sollten aber wissen, dass Arbeit in der Geschichte der Menschheit ganz unterschiedliche Bedeutungen und Formen hatte. Historisch betrachtet wurde die meiste Zeit sogar deutlich weniger gearbeitet als heute – zumindest, wenn man Arbeit gleichsetzt

mit Lohnarbeit, mit der wir unseren Lebensunterhalt verdienen. Früher hatten die Menschen zwar saisonal mehr zu tun, zum Beispiel beim Einbringen der Ernte, trotzdem geht die Forschung davon aus, dass eine Arbeitszeit von eher drei bis vier Stunden täglich über viele Jahrhunderte die Regel war.

HANNO: Menschen meinen heute Lohnarbeit, wenn sie Arbeit sagen.





Hanno Burmester
(Jahrgang 1982) ist Organisationsentwickler
und Autor von drei Büchern über Veränderung.
Er schreibt aktuell seinen ersten Roman.

Die war früher gar kein Thema. Wenn ich mein Feld bestellte, wenn ich jagen ging, wenn ich Beeren pflückte, habe ich zwar gearbeitet. Aber das war integraler Teil des Lebens, nicht davon abgespalten. Die Grenze zwischen Arbeit und Leben, die wir heute ziehen, spielt erst seit der Industrialisierung eine Rolle. New Work ist für mich der Versuch, Arbeiten wieder ganzheitlicher zu verstehen, sprich: wieder mehr von uns selbst in unser professionelles Leben hinein-zutragen. Das löst die Trennung zwischen unserer wirtschaftlichen Funktion und unserem sonstigen Leben auf, die in den letzten 150 Jahren entstanden ist.

JOANA: Gleichzeitig arbeiten die meisten heute immer noch unter ganz standardisierten Rahmenbedingungen: mit klar geregelten Zeiten, in hierarchischen Organisationen und mit starren Strukturen und Prozessen. Zugleich wird Arbeit immer schneller, digitaler und agiler. Und wir merken als Gesellschaft, dass hier vieles überhaupt nicht mehr zusammenpasst. Für streng hierarchische Strukturen wird es immer schwieriger, mit der herrschenden Komplexität umzugehen. Sogar Führungskräfte wünschen sich dann häufig, dass mehr Entscheidungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getroffen werden.

HANNO: Genau das versucht New Work. Es geht darum, Arbeitsbedingungen und Zusammenarbeit gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu gestalten – anstatt „für sie“. Und

das meint mehr als die Gestaltung schicker neuer Büros.

Es geht um den Kern von Arbeit: Wie wird Verantwortung verteilt? Welche Flexibilität gibt es bei der Arbeitsgestaltung?

Da werden wesentliche Themen ausgehandelt. Bei sogenannten „Bürojobs“ fallen solche Veränderungen oft leichter. Dort, wo auch körperlich gearbeitet wird und persönliche Präsenz gefordert ist, kann es herausfordernder sein.

JOANA: Aber auch bei solchen Berufen beobachten wir zunehmend eine Virtualisierung: Selbst eine Logistik-Chefin kann inzwischen von daheim verfolgen, was gerade in ihrem Lager passiert. In Zukunft werden vermutlich noch viel mehr Prozesse automatisiert. Noch wissen wir nicht, welche Jobs das betreffen wird. Umso faszinierender finde ich, wie viele neue Berufe allein in den letzten 15 Jahren entstanden sind – zum Beispiel Data Scientists, UX-Designer und unzählige weitere neue Aufgaben im Bereich der Digitalisierung. Oder auf den Spielfeldern Gesundheit und Wohlergehen, Coaching und Resilienz.

HANNO: Ja, die Veränderung ist krass. Und sie wird noch krasser werden. Wir müssen lernen, die Krise als Normalität zu akzeptieren, anstatt auf die Rückkehr zur guten alten Zeit zu hoffen. Aber die meisten Menschen

und Unternehmen handhaben das leider anders. Sie warten darauf, dass sich endlich alles wieder normalisiert. Sie beißen die Zähne zusammen und bleiben im dauerhaften Stress: „Da müssen wir einfach nur durchkommen!“ Speziell Konzerne sind nur noch im Notfallmodus unterwegs. Das verbrennt Menschen, Ressourcen, Energie und Kraft. Besser wäre, wenn wir uns damit anfreunden, dass wir in einer riesigen Systemkrise stecken, ökologisch, sozial, politisch. Die Krisen von heute ziehen immer neue Krisen nach sich. Die Welt verlangt also nach neuen Lösungen – und dies setzt voraus, dass wir eine andere Form der Zusammenarbeit und Ideenentwicklung finden.

JOANA: Eine große Herausforderung. Schließlich leben wir in einer Welt, die extrem von der Leistungsgesellschaft geprägt ist. Bis Anfang oder Mitte 20 dürfen wir uns psychologisch entwickeln, danach wird Wachstum eigentlich nur noch in Karriereschritten und sozialem Prestige gemessen. Ich hoffe, wir wachsen in eine Welt hinein, in der Menschen lebenslang bewusst an ihrem inneren Wachstum arbeiten. Schließlich können wir alle bis ins hohe Alter dazulernen, empathischer, beziehungsfähiger und kreativer werden.

Wenn wir Arbeit neu denken, müssen wir ohnehin auf unser ganzes Leben schauen.

Nehmen wir das Thema Pflege: Bereits in wenigen Jahren werden wir eine überalterte Gesellschaft sein und

unsere eigene Versorgung dann nicht mehr so „auslagern“ können, wie wir es heutzutage tun. Also werden wir die Pflege alter oder behinderter Mitmenschen und kleiner Kinder auf eine ganz andere Art und Weise in unseren Alltag integrieren müssen. Vielleicht braucht es dafür eine Dreitageweche oder einen Vierstundentag? Ich frage mich, wie jemand, der acht Stunden am Tag fest und kontrolliert beschäftigt ist, Arztbesuche, Kinder- und Elternpflege überhaupt unterbringt. Beruf, Pflege, Privates: All das wird sich auf ganz neue Weise zusammensetzen.

HANNO: Wie können wir als Einzelne zu dem Wandel beitragen, der schon in vollem Gang ist? Ich kann mir bewusst werden, worum es mir in meinem Leben eigentlich geht: Was sind meine Prioritäten? Welchen Sinn soll das Ganze am Schluss haben? Und was bedeutet das in der Folge für meine Arbeit und für mein Arbeitsmodell? Ich glaube, dass jede und jeder Einzelne auf eine positive Entwicklung in ihrem, seinem Unternehmen einwirken kann. Man kann gute Lösungen für Probleme finden, anstatt zu warten, bis jemand sie mir vorgibt. Mitarbeitende unterschätzen oft ihren Einfluss und Spielraum. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass schon eine Handvoll Leute eine enorme Wirkung entfalten können, wenn sie sich zusammentun und sagen: „Lasst uns das nochmal durchdenken, vielleicht kriegen wir es anders hin.“ Das erfordert nur eine innere Haltung und die innere Erlaubnis, Dinge neu



Joana Breidenbach
(Jahrgang 1965) ist Kulturwissenschaftlerin, Autorin und Unternehmerin. Sie ist Mitgründerin der Online-Spendenplattform betterplace.org und des [betterplace lab](https://betterplace.lab). Letzteres arbeitet seit Jahren selbstorganisiert.

zu gestalten, die ansonsten weiter so gemacht werden wie immer schon.

JOANA: Allerdings ist das nicht leicht für jemanden, der gewohnt ist, sich an anderen zu orientieren. Wir alle sind in Hierarchien groß geworden: angefangen im Elternhaus, in der Schule, in unterschiedlichen beruflichen Positionen. Wenn es für mich wichtig ist, dass meine Kolleginnen mich mögen, wenn ich psychologische Sicherheit daraus beziehe, dass wir alle einer Meinung sind, dann ist es ein riesiger Schritt, aufzustehen und sich mit einer neuen Idee zu zeigen. Das sollte vom Unternehmen gefördert und begleitet werden. Ich habe früher oft unterschätzt, wie wichtig diese psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz ist und wie viele Menschen ihre Sicherheit aus klaren Vorgaben und der sozialen Anerkennung durch ihre Teams ziehen. Es reicht eben nicht, dass dein Chef sagt: „Ey, sei doch mal ein bisschen innovativer, übernimm mehr Verantwortung!“ Jedes kleine Team kann experimentieren, wo mehr Freiraum, wo mehr Selbstausdruck möglich ist. Ein Prozess, zu dem du eben nicht nur als funktionierende Mitarbeiterin eingeladen wirst, die bestimmte Aufgaben zu erledigen hat, sondern bei dem du als ganze Persönlichkeit gesehen und wahrgenommen wirst.

HANNO: Genau. Dann werden auch tolle Ergebnisse und Innovation möglich. Wer nur arbeitet, weil es halt sein muss, ist oftmals weniger kreativ und innovativ. Denk mal an all

die Patente, die in Deutschland angemeldet werden. Damit machen Unternehmen Millionen- oder Milliardenprofit. Und wer ermöglicht das? Mitarbeitende, die sich mit ihrer Firma identifizieren. Die mit ihren Kolleginnen und Kollegen toll zusammenarbeiten. Die Wertschätzung erfahren. Die lernen, Fehler machen dürfen, Raum für Wachstum haben.

All das kriegst du nicht auf Rezept. Das braucht ein passendes Menschenbild, eine richtige Haltung.

JOANA: Über die vergangenen 300 Jahre hat die Menschheit ihr gesamtes Wissen und all ihre Fähigkeiten vor allen im „Außen“ optimiert: Alles musste immer besser, größer, schneller, weiter und reicher werden. Vernachlässigt haben wir unser Inneres. Wenn wir mit New Work die äußeren Strukturen und Vorgaben weiter reduzieren, nehmen wir manchen ein weiteres Stück Sicherheit. Das müssen wir ausgleichen – durch eine innere Sicherheit, die uns Orientierung bietet und die wir im Außen nicht mehr finden. Sprich:

Was bedeutet es, mit mir selbst wirklich im Kontakt zu sein, als denkender und führender Mensch unter anderen Menschen?

Welche Verantwortung übernehmen Unternehmen, wenn sie wirklich verantwortungsvoll handeln wollen?

Beispielsweise zahlen viele Firmen eine sogenannte „Ausgleichsabgabe“, anstatt Mitarbeitende mit einer Behinderung einzustellen – auch wenn sie es in ihrem jeweiligen Arbeitsumfeld leicht tun könnten. Es gibt sogar Startups, die riesige, nicht rollstuhlgerechte Bürotürme bauen und diese Abgaben von vornherein mit einkalkulieren. Unternehmen, die ihre Umwelt mehr fühlen und spüren, machen so etwas nicht. Mehr Unterschiedlichkeit in den Teams führt doch zugleich zu Produkten, die mehr Menschen erreichen. Leider definiert sich Erfolg heute oft noch darüber, ein sehr schmales Segment geschäftlich zu dominieren. Also irgendein Bestellservice, der mir in Berlin innerhalb von fünf Minuten ein paar Dosen nach Hause bringt. Deshalb sind manchmal die Anbieter am erfolgreichsten, die eine ganz kleine Zielgruppe bedienen – die also am meisten Wirklichkeit ausblenden. Wenn ein Unternehmen dagegen den Anspruch hat, die Realität der Welt so weit wie möglich in sich selbst abzubilden, wird es ganz andere Entscheidungen fällen und viel verantwortlicher handeln.

HANNO: Es gilt, vieles zu überdenken und neu zu gestalten. Dazu gehört, sich auf unterschiedlichste Lebensentwürfe der eigenen Mitarbeitenden einzustellen. Nicht nur mit Blick auf die Fragen, welchen kulturellen Hintergrund sie haben, welches Geschlecht, welche sexuelle Orientierung und so weiter. Wir werden in Zukunft auch Kolleginnen und Kollegen

haben, die 70 oder 75 Jahre alt sind. Darauf sind wir nicht vorbereitet. Es braucht künftig also nicht „nur“ eine Lösung für Kollegen im Rollstuhl, sondern ebenso eine für die, die vielleicht nicht mehr so fit sind auf den Beinen.

JOANA: Es gibt ein universelles Lebensprinzip: die konstante Veränderung. Das gilt für Unternehmen genauso wie für jeden Einzelnen von uns. Je präsenter wir Menschen sind und je mehr wir bei uns und im jetzigen Moment sind, desto veränderungsfähiger werden wir bleiben.

