



[Buch oder Hörbuch kaufen](#)

Zwischen Alt und Neu liegt Gut

Wie wir mit GOOD WORK eine zukunftsfähige Arbeitskultur gestalten können, ohne alles neu machen zu müssen

Jule Jankowski • Vahlen © 2022 • 255 Seiten

Management / Unternehmenskultur
Gesellschaft / Zukunft der Arbeit

Take-aways

- Auch nach 40 Jahren ist New Work nicht in der Breite der Arbeitswelt angekommen.
- Good Work bildet eine Brücke zwischen Old Work und New Work.
- Auf große Veränderungen reagieren Menschen stets ähnlich: Auf Entschlossenheit folgen Ernüchterung, Schwebe und Neugestaltung.
- Good Work folgt eher anpassungsfähigen Prinzipien als strikten Regeln.
- Gelungene Beziehungsgestaltung ist das wichtigste Prinzip von Good Work.
- Flexible Strukturen geben zugleich Halt und schaffen persönliche Freiräume.
- Digitale Balance bedeutet, dass wir die digitale Welt beherrschen, nicht sie uns.
- Gelebte Agilität herrscht, wenn agile Arbeitsformen nicht verordnet, sondern zweckmäßig neben herkömmlichen Methoden eingesetzt werden.
- Wir können Möglichkeiten erkennen und Chancen ergreifen, wenn wir weder Risiken noch Irrtümer scheuen.

Rezension

Der Ansatz der Autorin überzeugt: Würden die Verfechter neuer Arbeitsmodelle nicht alles Bestehende infrage stellen, stünden die Beschäftigten New Work vielleicht offener gegenüber. Bei aller Sympathie für agile Arbeitsweisen ist es der pragmatische Blick auch aufs Bewährte, der das Buch wohlthuend von ähnlicher Literatur unterscheidet. Ohne wissenschaftlichen Anspruch zu erheben, hinterfragt es modische Managementschlagworte und lenkt den Blick auf den Kontext. Von dem hängt es eben ab, ob dieser oder jener Trend in der Arbeitswelt wirklich einen Fortschritt darstellt.

Zusammenfassung

Auch nach 40 Jahren ist New Work nicht in der Breite der Arbeitswelt angekommen.

New Work ist ein Megatrend. Dieser hat sich in der Coronapandemie noch beschleunigt. Doch das Konzept ist schon rund 40 Jahre alt. Sein Schöpfer, Frithjof Bergmann, diagnostizierte Anfang der 1980er-Jahre bei Arbeitern in Autofabriken der USA eine „Armut der Begierde“. Sie verrichteten ihre Arbeit eher teilnahmslos. Darauf antwortete Bergmann mit dem New-Work-Gedanken, der die Beschäftigten zur Sinnsuche anregen sollte. In „Neuen Zentren der Arbeit“ sollten sie herausfinden, was sie neben Lohnarbeit und Heimwerken am liebsten tun wollten. Organisationsberater übernahmen das Konzept und seine Methoden. Sie propagierten es gegenüber Unternehmen, die damit Erfahrungen sammelten.

„Auch wenn NEW WORK unter Wissensarbeitern immer intensiver besprochen und diskutiert wird, gelingt es eben noch nicht wirklich, die Konzepte in der breiten Arbeitsrealität zu leben.“

Dieser bereits über mehrere Jahrzehnte laufende Prozess führt zu einer ernüchternden Erkenntnis: In der Breite der Wirtschaft ist New Work nicht angekommen. Stattdessen gibt es eine Spaltung der Arbeitswelt entlang der Linie Old Work und New Work. Das Schlagwort „New Work“ versammelt um sich eine begrenzte Zahl von Enthusiasten, vor allem unter selbstständigen Wissensarbeitenden, die sich mit Begeisterung der ständigen Reflexion hingeben. Mit der Selbstbezogenheit dieser intellektuellen Klientel können Beschäftigte in klassischen Angestelltenverhältnissen nicht viel anfangen. Für sie bedeutet die Anbetung des Neuen, dass ihre bisherige Arbeit entwertet wird und sie vieles aufgeben sollen, das sich für sie bewährt hat. Daraus entsteht eine Abwehrhaltung.

Good Work bildet eine Brücke zwischen Old Work und New Work.

Der Gegensatz zwischen Alt und Neu lässt sich durch das Konzept Good Work überwinden. Es besteht weniger aus fixen Programmpunkten oder abstrakten Schlagworten, sondern betrachtet die aktuelle Arbeitsrealität der Beschäftigten. Es wäre kontraproduktiv, zu verlangen, dass diese plötzlich alles neu und damit anders machen müssen. Was sich bewährt hat, ist gut und darf bleiben. Good Work strebt also nach einer Mischung aus Stabilität und Veränderung, mit der sich die dynamische Transformation der Arbeitswelt beherrschen lässt.

„GOOD WORK liegt eine Annahme zugrunde: Wo permanent Neues gefordert wird, kann Altes kaum fortgesetzt werden.“

Das Konzept erhebt keinen wissenschaftlichen Anspruch. Es entspringt über 100 Interviews im Rahmen eines Podcasts. Dieser startete mit der Coronapandemie und spiegelt somit die vielen neuen Erfahrungen wider, die Unternehmen und Beschäftigte in dieser Zeit gesammelt haben.

Auf große Veränderungen reagieren Menschen stets ähnlich: Auf Entschlossenheit folgen Ernüchterung, Schwebe und Neugestaltung.

Menschen heißen Veränderungen, die ihnen auferlegt werden, nicht sofort willkommen, sie reagieren zunächst ablehnend. Die Change-Management-Literatur stellt diesen Prozess in der Kurve der Veränderung dar. Sie besteht aus sieben Phasen: Auf Schock und Widerstand folgen idealerweise Einsicht und Akzeptanz des Unausweichlichen. In den Phasen Ausprobieren, Erkenntnis und Integration nehmen die Betroffenen die Veränderungen an und finden heraus, wie sie diese für sich nutzen können. Diese beliebte Darstellung ist jedoch zu schematisch und ihr linearer Verlauf ist keineswegs garantiert. Sie blendet aus, dass der Kontext für die Betroffenen sehr unterschiedlich aussieht. Im Zuge der Coronapandemie zeigten sich Reaktionsweisen, die sich eher in die folgende drei Phasen einteilen lassen:

1. **Phase: Zeit der Helden.** In der Anfangszeit der Pandemie entdeckten viele der Interviewten, dass sie Ängsten und Einschränkungen etwas entgegensetzen konnten. Es kostete sie viel Energie, aber der gelungene Wechsel ins Homeoffice und zum digitalen Arbeiten machte viele stolz. Sie erkannten ihre Selbstwirksamkeit – die Tatsache, dass sie schwierige Zeiten durch eigene Handlungen meistern können. Notwendig waren Entschlusskraft und klare Kommunikation.
2. **Phase: Zeit der Ernüchterung.** Nach und nach machten sich negative Begleiterscheinungen bemerkbar. Der Reiz des Neuen verschwand, etwa als Homeoffice zum Alltag statt zur Ausnahme wurde. Klagen über ermüdende Zoom-Sessions kamen auf, die Motivation nahm ab. Auf die deprimierenden Trends reagierten viele mit Eskapismus: Sie legten den Fokus auf andere Dinge, etwa Familie und Spiele, oder gingen viel spazieren. Arbeitgeber fuhren gut damit, diese Fluchten empathisch zu betrachten – trotz Produktivitätsverlusten.
3. **Phase: Zeit der Schwebe und der Neugestaltung.** Viele wissen nicht, wie es mit der hybriden Arbeitswelt weitergeht, die aus digitalen und analogen Komponenten besteht. Die Unsicherheit ist anstrengend, lässt sich aber produktiv für Experimente nutzen. So wurde in der Gastronomie eine Vielzahl an Ideen entwickelt, um Gäste und Gästinnen geschützt bewirten zu können. Das setzte nicht nur voraus, dass sie die aktuelle Situation reflektierten und neue Prioritäten setzten. Sie mussten auch bereit sein, Neues auszuprobieren, zu lernen, Feedback anzunehmen und Irrtümer zu korrigieren.

Good Work folgt eher anpassungsfähigen Prinzipien als strikten Regeln.

Prinzipien und Regeln sind Verabredungen unter Menschen, um das Zusammenleben und -arbeiten zu erleichtern. Regeln leiten sich meist aus Prinzipien ab, sind diesen also untergeordnet. Eine Regel ist idealerweise eine klare und verbindliche Handlungsanweisung. Ein Prinzip lässt größere Interpretationsspielräume. Regeln eignen sich für eindeutige Situationen im Status quo. Prinzipien helfen hingegen, sich in

komplexen Situationen und in Transformationsprozessen zu orientieren – also auch auf dem Weg zu Good Work.

„Prinzipien unterstützen den Transformationsprozess, regen durch die Notwendigkeit ihrer Auslegung den Diskurs an.“

In der Organisationstheorie gibt es ein magisches Dreieck der Veränderung. Es veranschaulicht, dass Strukturen und Prozesse, die Strategie und die Kultur nicht isoliert voneinander verändert werden können. Bei Good Work gilt das für die folgenden fünf Prinzipien. Sie hängen miteinander zusammen.

Gelungene Beziehungsgestaltung ist das wichtigste Prinzip von Good Work.

Das wichtigste Good-Work-Prinzip ist die gelungene Beziehungsgestaltung. In der Pandemie vermissten viele die direkte Begegnung. Diese Form der Interaktion ist die authentischste. Bei ihr kommen alle Sinne zum Einsatz. Im Digitalzeitalter ist sie dort am sinnvollsten, wo sie den größten Nutzen stiftet – im kreativen Austausch und bei persönlichen Problemen oder bei Konflikten. Zudem hat bei absichtsfreien Begegnungen ohne Drehbuch der Zufall seine Chance. Remote-Arbeit limitiert die Kontakte im Vergleich zu einem analogen Arbeitsumfeld. In der Pandemie haben rund 50 Prozent der Deutschen die Zahl ihrer Kontaktpersonen verringert. Vor allem lose Verbindungen wurden reduziert – ein Alarmsignal. Denn diese „Weak Ties“ sind die Brücken zu Kontakten außerhalb der eigenen Blase. Sie sind wichtig für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung.

„Vertrauen hilft uns, die Schwelle des Nicht-Wissens zu überwinden, und erweitert damit beträchtlich unser Handlungspotenzial.“

Führungskräfte, die ihren Mitarbeitenden empathisch begegnen, werden von diesen mit deutlich mehr Lösungsvorschlägen und offeneren Gesprächen belohnt. Verständnis setzt Zuhören voraus. Können Sie einer Kollegin so konzentriert zuhören, als ob Sie im Kino säßen? Kohäsion, also innerer Zusammenhalt, ist ein Produktivitätstreiber von Teams. Doch Teams aus Mitarbeitenden, die sich nicht mehr physisch begegnen, driften auseinander. Heimarbeitende kündigen eher. Den Unsicherheiten, die aus der Komplexität von Organisationen und Transformationsprozessen entstehen, begegnen Sie am besten mit einer Vertrauenskultur. Vertrauen ersetzt im Zweifel das fehlende Wissen. Ein wichtiges Instrument ist der Dialog. Er ist mehr als nur argumentativer Austausch. Teilnehmende akzeptieren, dass andere Sichtweisen existieren.

Flexible Strukturen geben zugleich Halt und schaffen persönliche Freiräume.

Strukturen geben Halt und Sicherheit. Auch in agiler Umgebung sind Strukturen nicht überflüssig. Mit Blick auf Arbeitszeit und -ort werden diese Strukturen aber immer flexibler – das ist das zweite Good-Work-Prinzip. Nach den Erfahrungen in der Coronapandemie machen sich Gesetzgeber und Tarifpartner daran, die neuen Strukturen in Gesetze und Betriebsvereinbarungen zu gießen. Dafür ist es zu früh. Noch sind wir in der Phase des Probierens.

Mit dem Arbeiten von zu Hause ging die Zeitstruktur verloren, die zuvor den Arbeitstakt vieler Beschäftigter prägte. Sie sammelten Erfahrungen damit, ihren Arbeitstag zu strukturieren, etwa durch Morgenrituale. So ist etwa die Vorstellung, dass Meetings zwingend zur vollen Stunde beginnen müssen, überholt – warum

nicht zu krummen Uhrzeiten wie 11:40 Uhr? Das hilft dabei, Pausen zu machen. Unternehmen sollten zu gemeinsamen Mittagspausen anregen, weil es den Gruppenzusammenhalt stärkt. In Schweden gibt es mit der „Fika“ sogar eine entlohnte Kaffeepause. Mit der App Never eat alone lassen sich Mit-Esser im beruflichen Umfeld finden, sozusagen ein „Essens-Tinder“.

„Es braucht eine Prise Marrakesch in unserer Arbeitswelt.“

Wie die Arbeitsplätze der Zukunft aussehen werden, sollten Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam in einem Lernprozess entscheiden. Ein wichtiger Schritt wäre die Umgestaltung bisheriger Büroflächen nach dem Vorbild städtischer Paläste in Marrakesch. Diese sogenannten Riads sind gegen die Hitze und den Trubel der Außenwelt abgeschirmt. Im Innern bieten ruhige Nischen und ein grüner Innenhof Raum für soziale Kontakte. Die Homeoffice-Erfahrung hat viele Städter und Städterinnen auf den Gedanken gebracht, aufs Land zu ziehen – rund ein Viertel denkt darüber nach. Sogar sogenannte Workations sind denkbar geworden, also das Arbeiten auf Reisen.

Digitale Balance bedeutet, dass wir die digitale Welt beherrschen, nicht sie uns.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Es ist kein Gewinn, alles Analoge digital zu klonen. Der Frust über zu viele Videokonferenzen während der Pandemie ist aber auch kein Zeichen dafür, dass bereits überdigitalisiert wurde. Vielmehr stellt sich die Frage, wann wir in der Lage sind, souverän mit den neuen Möglichkeiten umzugehen, statt uns von ihnen treiben zu lassen.

„Digitalität ist die Vision einer lebenswerten Zukunft, in der sich digitale und analoge Phänomene begegnen, überlagern und wechselseitig bestmöglich ergänzen.“

Das dritte Good-Work-Prinzip ist der digital-integrale Ansatz, der analoge oder digitale Arbeitsweisen zielgenau auswählt – je nachdem, was für die Aufgabe besser geeignet ist. Fragen Sie sich etwa: Könnte dieses Meeting nicht auch einfach eine E-Mail sein? Auf dem Weg zur digitalen Balance ist es eine Aufgabe der Führungskräfte, den Beschäftigten Ängste zu nehmen und eine Lernatmosphäre zu schaffen. Es ist ein Irrtum, dass Führung auf Distanz – also ohne persönliche Treffen – mit weniger Kommunikation auskommt. Im Gegenteil, dabei herrscht sogar mehr Gesprächsbedarf. Eine andere Möglichkeit: An digitalen Whiteboards können Mitarbeitende asynchron arbeiten. Sie müssen also nicht sofort reagieren, sondern können ihren Beitrag später leisten. So empfinden sie weniger Zeitdruck und arbeiten effizienter.

Gelebte Agilität herrscht, wenn agile Arbeitsformen nicht verordnet, sondern zweckmäßig neben herkömmlichen Methoden eingesetzt werden.

Klassische Managementpraktiken sind Auslaufmodelle. An ihren Platz tritt an vielen Stellen Agilität. An diesem noch immer recht unklaren Begriff entzündet sich eine teilweise ideologische Debatte. Mit Agilität verbindet sich die Hoffnung, hierarchischen Strukturen und Silodenken den Rücken zu kehren. An deren Stelle treten Teamgeist, Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Führungskräften fällt es jedoch oft schwer, Entscheidungen an Mitarbeitende oder Teams zu delegieren, ohne das letzte Wort zu haben.

„Eine reife, agile Organisation erkennt man vor allem daran, dass man das Wort Agilität – ob in den Fluren, den Kantinen, den Meetings oder den Videokonferenzen – kaum noch hört.“

Das vierte Good-Work-Prinzip ist gelebte Agilität. Stellen Sie sich diese Fragen: „Müssen, können, dürfen und wollen wir agil arbeiten?“ Je klarer und selbstverständlicher Sie diese Fragen im Unternehmen beantworten und mit Leben füllen, desto agiler sind die Strukturen. Dann herrscht ein breites Verständnis für agile Arbeitsformen, und diese gelten als Mittel zum Zweck, nicht als Allheilmittel. Es gibt keine Zwangseinführung und keine Kluft zwischen alten und neuen Arbeitsformen. Räume für Experimente sind ebenso vorhanden wie Anpassungsbereitschaft. Inhaltliche Expertise entscheidet, nicht hierarchische Stellung. Verzichten Sie auf Mindset-Schulungen. Agiles Denken entsteht nicht durch Pädagogik, sondern durch eigenes Erleben und Reflexion.

Wir können Möglichkeiten erkennen und Chancen ergreifen, wenn wir weder Risiken noch Irrtümer scheuen.

Denken in Möglichkeiten ist das fünfte Good-Work-Prinzip. Es bedeutet, Chancen für die Zukunft und einen Sinn zu erkennen. Auf dem Weg dahin hilft es, sich auf die eigenen Stärken und Ressourcen zu besinnen. In bestehenden Geschäftsbeziehungen und Netzwerken schlummert viel mehr innovatives Potenzial, als allgemein bekannt ist.

„Der Unterschied zwischen einem verzeihbaren Irrtum und einem vermeidbaren Fehler hat sich noch nicht überall rumgesprochen.“

Viele Führungskräfte haben jedoch Angst, bewährte Pfade zu verlassen und Risiken einzugehen. Die Geschäftsführerin eines Pharmakonzerns verteilte aus diesem Grund wie beim Monopoly-Spiel „Gefängnis-frei“-Karten. Scheiterte ein innovatives Projekt, konnte jeder aus der Führungsmannschaft von diesem Freischuss Gebrauch machen. Das Geschäftsrisiko war so nicht zugleich das persönliche Risiko der Führungskraft. Umgekehrt setzten sich Führungskräfte, die ihre Karte lange Zeit behielten, dem Verdacht aus, zu wenig risikofreudig zu sein.

Fehlerkultur heißt aber nicht, Fehler immer willkommen zu heißen. Fehler, die wider besseres Wissen oder wiederholt begangen werden, sollten vermieden werden. Irrtümer hingegen sind Begleiter von Innovationen. Sie sind verzeihbar.

Über die Autorin

Jule Jankowski ist systemische Organisationsberaterin und führt die Beratungsfirma Humiq.



Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

[Buch oder Hörbuch kaufen](#)

<http://getab.li/46168>

Dieses Dokument ist für den persönlichen Gebrauch bestimmt.

getAbstract übernimmt die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile dieses Abstracts. getAbstract anerkennt die Copyrights von Autoren und Verlagen. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Kein Teil dieses Abstracts darf wiedergegeben oder übermittelt werden, in welcher Form und auf welchem Weg auch immer – elektronisch, per Fotokopie oder andere –, ohne die vorherige schriftliche Zustimmung seitens der getAbstract AG (Schweiz).