

Jule Jankowski

Zwischen **Alt** und **Neu** liegt **Gut**

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



OLD
WORK

GOOD
WORK

NEW
WORK

Vahlen

Zum Inhalt:

New Work. New Normal. New Everything. Wir befinden uns in einer Dauerschleife aus Neu und Krise. Und das erschöpft uns. Gerade in unserer Arbeitswelt geraten wir zunehmend in eine Dynamik zwischen Innovationsdruck einerseits und der Sehnsucht nach einem Stückchen Kontinuität und Planbarkeit. Wir spüren mehr denn je: Neu ist nicht gleich gut und erst recht kein Selbstzweck.

Jule Jankowskis Buch ist ein glühendes Plädoyer, das Gute in unserer Zusammenarbeit in den Blick zu nehmen. Wo stecken wir fest in unserem Beharrungsdenken? Und wo folgen wir blindlings dem Massenstrom? Das Buch „Zwischen Alt und Neu liegt Gut“ lotet aus. Mit seinen fünf GOOD WORK Prinzipien bietet es eine konkrete Orientierungshilfe für Menschen und Organisationen, die Veränderungen in ihrer Arbeitsrealität nicht nur erleben, sondern nachhaltig gestalten möchten. Sinnvoll und wesentlich.

Für ihre spitzen Thesen und Schlussfolgerungen lässt Jule Jankowski einige der berühmten Stimmen, die in ihrem Podcast GOOD WORK zu Gast waren, noch einmal auf die Bühne treten.

Wolf Lotter, Essayist sagt zu GOOD WORK: „GOOD WORK ist der beste und klügste Transformationspodcast des Landes. Jule Jankowski hat eine eigene und höchst alltagspraktische Enzyklopädie der Veränderung geschaffen, die Arbeit, Mensch und Organisation in ihrer wunderbaren Vielfalt abbildet. Das

sollte jede und jeder, die die Entwicklung von der Industrie- zur Wissensgesellschaft vollzieht, im geistigen Regal stehen haben.“

Zur Autorin:



Jule Jankowski ist studierte Kommunikationswissenschaftlerin, systemische Organisationsberaterin und Gastgeberin des Podcasts GOOD WORK. Seit mehr als 140 Folgen lädt sie in ihrem Audio-Salon renommierte Vordenker und Menschen aus der Mitte der Arbeitswelt ein. Ob Salongespräch oder Beratungskontext: Jule Jankowski geht den Dingen gerne mit Struktur auf den Grund. Sie ist eine echte Mustererkennerin. Moderne, agile Arbeitsansätze nimmt sie in ihr Repertoire auf, ohne sich von ihren Verheißungen verwickeln zu lassen. Ihr Fokus ist scharf auf das Wesentliche gerichtet: die Perspektive Mensch.

Zwischen Alt und Neu liegt Gut

von

Jule Jankowski

Mit einem Beitrag von Stephan Grabmeier

Verlag Franz Vahlen München

5 Inhaltsverzeichnis

1 Prolog: Zeit für GOOD WORK

1.1 NEW WORK unter neuen Vorzeichen

1.2 Zwischen OLD und NEW liegt GOOD WORK

2 Phasen der Anpassung – ein Quasi-Modell

2.1 Phase 1: Zeit der Helden – Rackern, Retten, Runterfahren

2.2 Phase 2: Zeit der Ernüchterung – Durchhalten, Durchhängen, Durchblicken

2.3 Phase 3 und 4: Zeit der Schweben und der Neugestaltung – anpassen, abwarten und ausprobieren

2.4 (AUD)E SAPERE: Mit Wissen und Erkenntnis durch die Krise

3 Die GOOD WORK Prinzipien

3.1 Regeln und Prinzipien

3.2 Erstes GOOD WORK Prinzip: Gelungene Beziehungsgestaltung

3.3 Zweites GOOD WORK Prinzip: Flexible Strukturen

3.4 Drittes GOOD WORK Prinzip: Digitale Balance

3.5 Viertes GOOD WORK Prinzip: Gelebte Agilität

3.6 Fünftes GOOD WORK Prinzip: Denken in Möglichkeiten

4 Gastbeitrag: New Work – ein Megatrend, von Stephan Grabmeier

5 Epilog: Nach vorne mit der Vergangenheit

6 Quellen

Über die Autorin, über GOOD WORK

Danksagung der Autorin

71 Prolog: Zeit für GOOD WORK

1.1 NEW WORK unter neuen Vorzeichen

Die Learning Journey

Die vorderen Reihen auf dem Parkdeck sind belegt. Die Schranke hebt und senkt sich im 15-Sekundentakt. Die beiden Verwaltungstürme zeigen nur noch wenige dunkle Flecken in ihrer Fassade. Aus den meisten Fenstern bestätigt das Licht, dass ein neuer Arbeitstag begonnen hat. Es ist der 10. März 2020, 6.45 Uhr, ein Dienstagmorgen im März, in der Mitte der Republik, kalt, grau und verdammt früh. Kein Vogel hat bislang seine Fröhschicht angetreten. Doch die Stadt steht bereits Schlange, um sich auf den Weg zur Arbeit zu machen.

Wir warten am verabredeten Treffpunkt. Wir sind gut in der Zeit. Noch ist kein Teilnehmer in Sicht. In etwa 45 Minuten werden wir aufbrechen, auf Reise gehen, wie wir es nennen. Vor uns liegt ein langer Tag, eine Learning Journey, die unseren

Gästen eine Wagenladung voller Inspirationen und wohlwollender Verstärkung präsentieren soll. Die fünf Stationen für heute haben wir sorgsam kuratiert, eine Mischung aus „alter“ und „neuer“ Arbeitswelt ausgewählt. Als externe Moderatoren begleiten wir den heutigen Ausflug in eine andere Arbeitswelt, der unter einer ganz spezifischen Überschrift steht. Kann der genossenschaftliche Gedanke ein Weg sein, um gesellschaftliche Probleme zu lösen und nachhaltige Innovationen zu befördern? Mit dieser Frage im Gepäck werden wir uns heute eine Modellbank, einige Start-ups und Bürgerinitiativen anschauen und mit den Gründern und Verantwortlichen in den Austausch treten. Ich bin entspannt. Immerhin ist es für mich die 30. Auflage dieses Formats, das ich allein für diesen Kunden der Finanzbranche gemeinsam mit Kollegen geplant und durchgeführt habe. Ich weiß also ganz genau, was uns erwartet. Danke ich, am Morgen des 10. März im Jahr 2020.

Learning Journeys – Lieblingsevent aller NEW WORK Enthusiasten – boomen, nicht nur in Berlin. Längst haben sich ganze Geschäftsmodelle daraus etabliert, eine Reihe von Start-ups oder unkonventionellen Unternehmen für einen Tag zu besuchen und den Dialog zwischen Gründern und NEW WORKern auf der einen und wissbegierigen Angestellten auf der anderen zu gestalten. Landauf, landab gehen Menschen auf Safaris, begeben sich auf Lernreisen, lassen sich inspirieren. Das, was noch vor einigen Jahren lediglich hochrangigen Managern vorbehalten war, die im Tross weiterer zahlungs- und entscheidungskräftiger Menschen ins Silicon Valley reisten, gehört mittlerweile zum Repertoire der Personalentwicklung vieler deutscher (Groß-)Unternehmen.

Menschen aus sämtlichen Branchen und Berufsfeldern interessieren sich immer stärker dafür, nicht nur über das „WAS“ ihrer Arbeit, sondern vor allem über das „HOW“ und „WHY“ nachzudenken. Es sind allen voran Mitarbeiter aus Konzernen, aus größeren mittelständischen Unternehmen, die irgendwie das Gefühl beschleicht, dass Arbeiten auch ganz anders funktionieren kann. Dass Arbeiten eigentlich doch viel mehr sein sollte, als nur ein unangenehmes Zeitfenster, das sich lästigerweise in das Leben quetscht. Das Konzept der Learning Journeys geht davon aus, dass Lernen vor allem durch unmittelbares Erfahren, durch den direkten Austausch viel eher gelingen kann, als es theorielastige Seminare vermitteln können. Was gibt es da schon zu lernen, wenn man anderen Menschen für eine kurze Stippvisite beim Arbeiten über die Schulter schaut? lästern die Kritiker und verhöhnen diese Art Ausflüge als Zoobesuche. Die Fans nehmen solche Einwände achselzuckend zur Kenntnis.

Einen Tag lang aus dem üblichen beruflichen Tun heraustreten, in völlig andere Arbeitsrealitäten eintauchen und im Spiegel des Erlebten das eigene Wirken reflektieren, das ist das Versprechen einer Learning Journey. Und damit trifft das Format die NEW WORK Seele. Wenn wir unsere Arbeit neu erfinden wollen, eine neue Arbeitswelt erschaffen, dann brauchen wir mutmachende Geschichten, Beispiele von Wegen, die ganz anders verlaufen, als es die herkömmlichen Karrierepfade vorsehen. Es braucht ein neues Narrativ von Arbeit, neue Erzählungen von Arbeitsweisen. Narrativ. Noch so eine Lieblingsvokabel der NEW WORK Szene. Der Begriff stammt ursprünglich aus den Sozialwissenschaften und

umschreibt sinnstiftende Worterzählungen, die exemplarisch für eine soziale Gruppe oder eine ganz Kultur stehen.

Der Reisebus hat seine Tür als Geste der Einladung geöffnet. Die warme Luft im Inneren des Busses strömt auf den Gehsteig. Sollen wir einsteigen? Unsere Gäste tröpfeln ein. Ein junger Mitarbeiter aus dem Controlling schlürft noch den letzten warmen Schluck aus seinem Barista-Mehrwegbecher. Die Dame in Businesskostüm und Pumps schaut sich irritiert unter ihren Kollegen um. Ihr Blick verrät ihre Sorge, sich womöglich im Kleiderschrank vergriffen zu haben. Die meisten Anwesenden sind klamottentechnisch offenbar komplett auf lässige Start-up-Kultur eingestellt. Ein Mitreisender steht mit seinem Teamkollegen am Treffpunkt, für die meisten jedoch ist der gemeinsame Arbeitgeber die einzige Klammer, die sie mit den anderen Teilnehmern verbindet. Die Learning Journey ist ein offenes Lernangebot, das das Unternehmen seinen Mitarbeitern offeriert, über alle Hierarchien und Bereiche hinweg.

10 Minuten vor Abfahrt sind gerade einmal 14 der angemeldeten 28 Teilnehmer eingetroffen. Ungewöhnlich. Die Mitarbeiter des Konzerns sind für ihre Pünktlichkeitskultur bekannt. Einige Kollegen wischen auf ihrem Diensthandy, legen die Stirn in Falten. Es gibt offenbar Probleme. Sie berichten von kurzfristigen Abmeldungen, die sie gerade auf allen möglichen Kanälen erreichen. Bereichs- und Abteilungsleiter, die längst ihren Mitarbeitern die Teilnahme genehmigt hatten, klinken sich plötzlich ein und sprechen ihr Veto aus.

Zu gefährlich. Keine Versammlung mit mehr als 15 Personen. Das wachsende Unbehagen gegenüber größeren

Zusammenkünften ist in den vergangenen Tagen immer stärker spürbar gewesen und gleichzeitig etwas, das eher in den Nachrichten diskutiert wird als im eigenen Leben passiert. Eine Mischung aus Unverständnis, leichter Überforderung und Pragmatismus macht sich bei uns breit. Wir schauen uns an: Sind wir unvorsichtig, zu nachlässig? Oder können wir es heute wagen? Abblasen oder Durchziehen? Keine der Optionen fühlt sich wirklich richtig an. Dann fällt die Entscheidung. Wir brechen auf, mit einer kleinen motivierten Mannschaft. Den Mitarbeitern und uns gelingt es an diesem Tag nur mäßig, das auszublenden, was mehr und mehr auf Platz Eins unseres kollektiven Bewusstseins rückt. Corona. Es soll unsere letzte Learning Journey sein in einer Arbeitswelt, die im Rückspiegel betrachtet so sortiert und auf eine merkwürdige Weise naiv erscheint.

10 NEW WORK – eine Bewegung kommt in die Jahre

Dies ist kein weiteres Buch über NEW WORK und auch keines über Corona. Und doch hat die Pandemie die Art und Weise, wie wir arbeiten oder genauer: zusammenarbeiten, in ein „Davor“ und „Danach“ eingeteilt. Wenn wir also über etwas anderes sprechen möchten als NEW WORK, dürfen wir dennoch kurz verstehen, wie dieses Phänomen im „Davor“ und „Danach“ verortet war und ist. Und wir sollten noch einmal in die Stimmungslage direkt am Scharnier der Veränderung eintauchen, also in die ersten Wochen und Monate, in denen der Change besonders deutlich bemerkbar war.

Schauen wir erst einmal auf den Startpunkt, an dem NEW WORK seinen Lauf nahm. Der Philosoph Frithjof Bergmann, der Begründer des Gedankens von NEW WORK, war beseelt von der Vorstellung, dass wir eine gänzlich neue Arbeitswelt erschaffen müssten. Eine Welt, die sich von der traditionellen Erwerbsarbeit emanzipiert. Eine Welt, die jedem Menschen die Chance gibt, sich mit all seinen Fähigkeiten einzubringen und ihren Beitrag, nicht allein für die Arbeitswelt, sondern für die Gesellschaft zu bringen.

Die Frage, die sich ein jeder im Leben stellen sollte, war für ihn: „Was ist das, was du wirklich, wirklich willst?“ Eine gleichermaßen schlichte wie anstrengende Frage, deren Beantwortung viele Menschen auch heute noch überfordert. Es gibt eine Armut der Begierde, war Frithjofs ernüchternde Erkenntnis, nachdem er in den USA Anfang der 1980er-Jahre mit tausenden Arbeitern aus der Automobilindustrie, bedroht vom unmittelbaren Jobverlust, über ihre inneren beruflichen Sehnsüchte und ihren Platz in der Welt gesprochen hatte. Seine vehemente Kritik an der Geißel der herkömmlichen Lohnarbeit und seine Vision beruflicher Erfüllung für jedermann und jederfrau wurde flankiert von der Idee der technologischen Selbstversorgung, des „high-tech self-providing“ wie Frithjof es nannte.

Seit 40 Jahren ist der Gedanke von NEW WORK unterwegs. Und noch immer befindet sich die Bewegung in einer Phase der Verprobung. Sie hat sich noch längst nicht in allen Köpfen verfangen. Wenn ich heute in meiner Funktion als systemische Organisationsberaterin Menschen in Unternehmen auf das Phänomen anspreche und sie einschätzen lasse, wie alt wohl dieses „NEW WORK“ sei, lauten die Antworten nicht selten: Das

hing doch schon vor Corona an, oder? Das, was sich in den Jahrzehnten dazwischen aus dem Kerngedanken entwickelt hat, lässt die Ursprünge kaum erkennen. Über die radikale Forderung, die klassische Lohnarbeit hinter uns zu lassen, wird nur noch vereinzelt gesprochen. Der Gedanke der ¹¹persönlichen, technologischen Autonomie, des „high-tech self-providing“, ist gänzlich in den Hintergrund getreten.

Stattdessen ist in den vergangenen Jahren ein regelrechtes Feuerwerk am Arbeitshimmel entfacht worden, an Arbeitsmethodiken, an Vorstellungen über NEW WORK gerechte Räumlichkeiten, über adäquate Mindsets, mit deren Hilfe man beherzt den Schritt in Richtung Veränderung und Zukunft wagen sollte. Der Markt bietet eine unüberblickbare Anzahl an Weiterbildungen rund um die Bewegung NEW WORK. Buchhandlungen, Wirtschafts- und Gesellschaftsmagazine quellen über mit Veröffentlichungen. Jegliche Winkel der neuen Arbeit sind bereits ausgeleuchtet. Das Potenzial von NEW WORK als Geschäftsmodell ist spätestens offensichtlich, seit sich auch Plattformen wie beispielsweise XING den Begriff auf ihre Fahnen geschrieben haben.

Das Credo der Impulsgeber ist recht einhellig: Jetzt ist die Zeit gekommen, eine neue Arbeitswirklichkeit zu gestalten.

Als Begründung für deren Notwendigkeit werden in der Regel unsere beobachtbaren sozialen und wirtschaftlichen Phänomene herangezogen: Digitalisierung, Globalisierung, Automatisierung, sozialer Wandel. Diese Dynamiken stellen uns vor komplexe Herausforderungen, denen wir mit einem „weiter so“ nicht begegnen können. Es scheint, wir wissen

bereits alles über NEW WORK und sind auch irgendwie von seiner Notwendigkeit überzeugt. Irgendwie. Auch das weite Feld der Organisationsberater, dem ich angehöre, hat mehr als gut zu tun, in jeder Hinsicht. Nicht allein, dass die Anzahl an Projekten, an Anfragen rund um das Thema „Neues Arbeiten“ mit jedem Jahr weiterwächst. Auch die Qualität der Fragen ändert sich. Während in den frühen 2010er-Jahren es häufig noch genügte, ein paar Inspirationen und theoretische Überlegungen zu Methoden zum Thema NEW WORK in den Raum und damit zur Diskussion zu stellen, haben mittlerweile schon viele Unternehmungen erste praktische Erfahrungen sammeln können. Sie haben selbst erfahren, was es bedeutet, agiler und selbstorganisierter zu arbeiten, um zwei der zentralen NEW WORK Prinzipien zu benennen. In den unzähligen Transformationsprozessen, Projekten, Workshops, die ich in den letzten Jahren für meine Kunden – hauptsächlich größerer Mittelstand und Konzerne – begleiten durfte, hat sich dabei immer deutlicher eine Stolperkante abgezeichnet. „Mind the gap“ schallt es aus den Lautsprechern an den Bahnsteigen des Londoner Underground. Und das seit Jahrzehnten. „Ja, muss man denn wirklich immer noch darauf hinweisen, dass auf dem Schritt zwischen Hier und Dort eine – gefährliche – Lücke klafft?! Die Antwort lautet: „Offensichtlich, ¹²ja.“ Dort, wo sich etwas entzweit, auseinanderdriftet, entstehen Risse, denen man anfangs keine besondere Aufmerksamkeit widmet. Und da lauert das Problem. Seit ein paar Jahren verläuft eine subtile Grenze zwischen OLD und NEW WORK, die zur echten Kluft sich auszuweiten droht, wenn genau dieser Zwischenraum nicht hinreichend gewürdigt und besprochen wird.



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. NEW WORK ist – zumindest bis zum Jahr 2020 – eine Bewegung, der eine zwar wachsende, aber letztlich sehr homogene Community mit glühendem Eifer folgt. Insbesondere Vertreter der Wissensarbeit finden sich in selbstähnlichen Kreisen zusammen und tragen mit großem Konsens Argumente vor, von deren Richtigkeit alle Anwesenden längst überzeugt sind. „Preach to the converted“, das Predigen unter Anhängern, nennen die Amerikaner so etwas. Der Diskurs innerhalb der NEW WORK Welt ist geprägt von einem hohen Maß an Reflexion, Abstraktion und Intellektualität und birgt damit Potenzial für Zweierlei: Für Begeisterung und Reaktanzen. Vielleicht ist genau diese Selbstbezogenheit der NEW WORK Szene und die Begeisterung ihrer Anhänger eine Erklärung dafür, warum sich die Überzeugungskraft in der Breite der Arbeitswelt – noch – nicht voll entfalten konnte. Nicht wenige Menschen – insbesondere Arbeitnehmer in einem klassisch strukturierten Angestelltenverhältnis – fremdeln mit dem NEW WORK Gedanken. Sie tun sich schwer, das neue Arbeiten freundlich willkommen zu heißen. GOOD WORK setzt sich mit diesen wahrgenommenen Vorbehalten auseinander und entwickelt Perspektiven der Übersetzung. Es ist eine Brücke zu

neuen Arbeitsformen, die unmittelbar an den eigenen Realitäten ansetzt.

Das Buch ist demgemäß auch kein Abgesang auf die großen Utopien eines inzwischen verstorbenen Philosophen, der seine Gedanken erstmals vor fast vierzig Jahren in die Welt trug. Es ist vielmehr die ehrfurchtsvolle Verneigung vor diesem Entwurf, gepaart mit einer pragmatischen Übersetzung, einer Hinwendung zum dem, was viele Menschen in ihrem Arbeitskontext gerade durchleben. GOOD WORK moderiert den Zwischenraum zwischen einer Arbeitswelt, die sich überdauert hat, und dem für viele Menschen noch sehr weit entfernten NEW WORK.

13 1.2 Zwischen OLD und NEW liegt GOOD WORK

Dies ist ein Buch über GOOD WORK. Und GOOD WORK liegt eine Annahme zugrunde: Wo permanent Neues gefordert wird, kann Altes kaum fortgesetzt werden. In den Ohren vieler Arbeitnehmer klingt NEW WORK wie eine Art mentale Räumungsklage dessen, was sie seit Jahrzehnten praktizieren. Es gibt etwas, was Menschen noch weniger schätzen als einen von außen verordneten Wandel: Das ist Herabsetzung der eigenen Gegenwart und Vergangenheit. Alles auf Neu. Warum? Das Neue erfüllt keinen Selbstzweck. Gutes muss nicht zwingend neu sein. Der Zweck unserer Arbeit ist eine gesunde Wert-Schöpfung, die von guter Zusammenarbeit geprägt ist und gute Arbeitsergebnisse erzeugt. Und für dieses GUT braucht es den Blick zurück und den Blick nach vorne. An manchen, vielleicht entscheidenden Stellen werden wir tatsächlich nicht

um ein NEU herumkommen. Weder GOOD WORK noch NEW WORK können jedoch beantworten, was dieses GUT oder NEU ist, wie es aussieht, was genau enthalten ist. Vielleicht liegt daran schon ein Stück der Enttäuschung von NEW WORK: NEW WORK liefert keine Blaupause für künftiges Arbeiten, dafür lässt es zu viel interpretatorischen Spielraum. In dem Ringen um eine programmatische Antwort und zugleich einer abstrakten Zukunftsperspektive tut sich eine semantische Zwickmühle auf, die sich NEW WORK in bester Absicht selbst gebaut hat. Der Inhalt dessen, was die Bewegung an Veränderungsimpulsen für die Arbeitswelt allgemein fordert, klingt seit vielen Jahren unverändert: Selbstorganisation, Potenzialentfaltung, sinnorientiertes Arbeiten. Wie passt das zusammen? Eine konstante Programmatik mit der Aufschrift NEU ist ein Widerspruch in sich. So betrachtet ist in allem, was sich NEU nennt, eine automatische Selbstaflösung oder zumindest die Aufforderung nach permanenter Anpassung inkludiert. Es gilt, die Klippe der inhaltlichen Festschreibung behutsam zu umschiffen, ohne dabei ins Beliebige und Triviale abzudriften.

GOOD WORK ist dieser Logik folgend keine programmatische Setzung. Es ist vielmehr eine Handreichung, eine Sammlung von Prinzipien, die uns in Zeiten von Transformationen hilfreich Orientierung bieten können. GOOD WORK setzt in der aktuellen Arbeitsrealität der Menschen an, in ihrem Erleben, ihren Verstrickungen und Herausforderungen. Somit richtet GOOD WORK den Scheinwerfer auf die drängenden Fragen der Zeit, wie gute Zusammenarbeit gelingen und zukunftsfähige Arbeitskultur gestaltet werden kann. Ohne alles neu machen zu müssen, ohne alles komplett infrage zu stellen. GOOD WORK

öffnet den Denkraum ¹⁴und schließt auch an diejenigen an, die sich bislang von NEW WORK weniger gemeint fühlen.

Woher leiten die GOOD WORK Prinzipien ab? Diese Prinzipien sind nicht in erster Linie das Ergebnis rein theoretischer Überlegungen. Die GOOD WORK Prinzipien lassen sich sehr deutlich erkennen, wenn wir unser eigenes berufliches Tun der letzten Jahre, Jahrzehnte betrachten. Unser eigenes Ringen um zugleich Stabilität und Weiterentwicklung in unserer Arbeitsrealität. Corona hat uns eine kollektive Transformationserfahrung historischen Ausmaßes beschert. Corona hat das kondensiert, was sich bereits in den Jahren zuvor an Veränderungsdynamiken gezeigt hat. Die GOOD WORK Prinzipien sind so gesehen nicht das Lernergebnis aus einem einzelnen epochalen Ereignis. Wir nehmen vielmehr diese kollektive Erfahrung zum Anlass, die strukturellen Veränderungen in der Arbeitswelt und unseren Umgang damit zu fassen.

In diesen fünf GOOD WORK Prinzipien wird das, was uns allen offenbar geholfen hat, den „overnight change“ zu bewältigen, in generelle Lösungsperspektiven übersetzt. Ihre Erklärungskraft reicht somit weit über den zeitlichen Horizont dieser Ausnahmesituation hinaus. Wenn wir einen Schritt zurücktreten, uns Raum und Zeit zugestehen, um zu begreifen, was sich – spätestens seit März 2020 – tatsächlich für uns nachhaltig verändert hat, lassen sich diese Prinzipien beschreiben. Halten wir an dieser Stelle fest: Wir können hervorragend von uns selbst lernen.



Ganz grob gefasst spannen die GOOD WORK Prinzipien den inhaltlichen Bogen von Organisationsstrukturen, persönlichem Skillset, Methoden Know-How, strategischem Denken sowie Digital- und Kulturkompetenz auf. In diesen Prinzipien fließen Beobachtungen und theoretische Schlussfolgerungen zusammen. Die Beobachtungen gehen zum einen zurück auf meine jahrelangen Erfahrungen als systemische Organisationsberaterin für mittelständische Betriebe und Großkonzerne. In mehr als 300 Workshops, in unzähligen Transformationsbegleitungen, Entwicklungsprogrammen und Trainings für Fach- und Führungskräfte sind es immer genau jene Stellschrauben, um die sich das Transformationsgetriebe der Organisationen dreht. Die Beobachtungen gehen aber auch zurück auf die Erkenntnisse aus dem gleichnamigen Podcast, den ich als Feldforschungsprojekt am 16. März 2020 ¹⁵startete. In dem Podcast sind mittlerweile mehr als 130 Interviewfolgen veröffentlicht, mehr als 7.000 Minuten gelebte Transformationserfahrung und Expertenwissen versammelt, quer durch alle Branchen und Beschäftigungskontexte. Die ersten 100 Folgen sind mit dem Titel „Corona Chroniken“ überschrieben und als qualitative Erhebung zum Umgang mit

den Veränderungen angelegt. Der Fokus war und ist die Arbeitswelt, die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten. Diese Interviews mit Menschen aus der Mitte der Arbeitswelt und berufenen Experten sind ein stimmliches Zeitdokument, das uns Auskunft über unser authentisches Erleben, unsere Bewältigungsstrategien und jeweiligen Annahmen und Lernschritte in einer wirklich exzeptionellen Phase der jüngeren Geschichte unserer Arbeitsrealität gibt.

Die folgenden Kapitel im ersten Teil des Buches greifen die initiale Dynamik der Veränderung auf. Wir nehmen Corona als Anlass, um auf unsere inneren und äußeren Zustände in dieser Zeit zu schauen. In dieser Zeit, als das Arbeitschaos über uns hereinbrach und wir aufgefordert waren, unsere Welt ein Stück weit neu zu sortieren. Es ist gleichsam eine Einladung an Sie, dem Reflex, diese anstrengende Zeit einfach nur hinter sich zu lassen, zu widerstehen. Nutzen wir stattdessen die Chance, aus dem Nachempfinden eigene Stärken, Ressourcen und Kompetenzen zu identifizieren und für weitere Herausforderung nutzbar zu machen.

Im zweiten Teil des Buches werden die GOOD WORK Prinzipien vertiefend beschrieben und anhand konkreter Beispiele greifbar gemacht. Jedes GOOD WORK Prinzip wird ausgestattet mit einem Set an zielführenden und perspektiverweiternden Fragen, mit den GOOD WORK Fragen. Sie können als Coachingtool ebenso genutzt werden wie in einem Teamentwicklungsprozess oder als Rahmung im Zuge organisationaler Transformationen. Wir sind durch eine kollektive gesamtgesellschaftliche Erfahrung gegangen, die sehr unterschiedliche Einwirkungen auf die Systemebenen Organisation, Team und Individuum erzeugt haben und immer

noch erzeugen. Diese Ebenen werden immer wieder in die Analyse in unterschiedlicher Tiefe integriert und von diesen Blickpunkten aus beleuchtet.

Die Linsenlasagne – eine Disruption zum Anfassen

Starten wir mit unserer Reise aus Sicht des Individuums. Dies ist eine herzliche Einladung an Sie, liebe Leser, liebe Leserinnen, noch einmal nachzuspüren, ob sie auch dieses „Davor-Danach-Gefühl“ haben, wenn Sie an die Zeit im März 2020 zurückdenken. ¹⁶Solche Ereignisse, die die Welt in ein „Davor“ und „Danach“ einteilen, sind häufig begleitet von Momenten, die uns deutlich den abrupten Abschied der Vergangenheit von der Gegenwart spüren lassen. So ein Moment war für mich – wie vermutlich für viele andere Menschen – der 13. März 2020, ein echter Freitag, der 13. Ich reise nochmal in Gedanken zu diesem Tag zurück.

Im Supermarkt ist die Hölle los. Menschen laufen hektisch durch die Gänge. Vor manchen Regalen ist ein Handgemenge nicht ausgeschlossen. Die Einkaufswagen der Kunden sind seltsam bestückt: randvoll, aber wenige unterschiedliche Artikel. Der Hinweis „Abgabe nur in haushaltsüblichen Mengen“ wird geflissentlich ignoriert. Die Hamster sind los. Und sie jagen in Deutschland alles, was lagerbar ist und das absolute Überleben absichert. Allen voran das Klopapier. Kaum ein Phänomen findet dieser Tage so viel Beachtung wie die Hamsterkäufe und die eigentümliche Vorliebe der Deutschen für das Bevorraten mit Toilettenpapier und Nudeln. Die Fotos

von leeren Regalen in den sozialen Medien leisten der absurden Reaktion der Menschen erneuten Vorschub.

Wir sind stolze Besitzer zweier Packungen roter Linsen, noch aus der Vor-Corona-Zeit. Mit jenen Linsen und einer Reihe weiterer Zutaten ausgestattet fährt unsere Tochter Philippa zur Schule. Es ist Projektabschlussstag. Die Kinder kochen gemeinsam. Es gibt Linsenlasagne. Keine zwei Stunden später klingelt mein Handy. Es ist ausnahmsweise mal kein Kunde, der kurzfristig, mit Verweis auf die aktuelle Lage, einen Workshop, ein Seminar, ein Coaching absagen möchte. Es ist Philippa. „Mama, die Schule wurde geräumt. Wir mussten alle sofort raus. Der Papa von einem Kind aus der Parallelklasse hat vielleicht Corona. Ich steh‘ hier mit der Lasagne, die ist nicht mal fertig. Kannst Du mich bitte abholen?“ Auf dem Weg zur Schule drehen meine Gedanken sich im Kreis. Ein bundesweiter Schul-Lockdown scheint ebenso unvorstellbar wie unausweichlich. Das ist exakt die Ambivalenz dieser Wochen, in denen wir täglich mehrfach zwischen einem „das kann nicht passieren“ und einem „es geht nicht anders“ hin und her mäandern. Unser Hirn ist in einem dauererregten Zustand, und unpassenderweise macht sich zu dieser inneren Unruhe und Nervosität eine Verzagtheit und große Unsicherheit breit. Jeder Tag beginnt und endet mit Nachrichten, Sondersendungen, mit Analysen, die wir zitieren, ohne sie wirklich zu verstehen. Meine Tochter steht frierend vor der Schule. Ihr Klassenlehrer spricht aus, was manche der Kinder befürchten: „Wir sehen uns bestimmt erst nach den Osterferien wieder.“

¹⁷Ob ich in den nächsten Monaten wohl meine gewohnte Arbeit, die auf dem direkten Dialog mit Menschen basiert, fortführen

kann? Die Gedanken kreisen weiter. Wenn ab Montag sämtliche Schulen schließen, bedeutet das automatisch, dass in vielen Familien ein Elternteil auch zu Hause bleiben muss. Ein Pandemie-Sonderurlaub, bis die Krise vorbei ist, erscheint aus vielerlei Gründen als unrealistisches Szenario.

Wochen bevor Vokabeln wie Aerosole, Abstandsregelungen, Maskenpflicht den öffentlichen Diskurs bestimmen, schiebt sich Mitte März ein ganz banales, aber nicht weniger drängendes Thema nach vorne: Welchen Einfluss, in NEW WORK Deutsch: Impact, werden Schulschließungen auf unsere Arbeitswelt haben? Ich überschlage im Kopf: Ab dem 16. März werden womöglich Hunderttausende von Arbeitnehmern von jetzt auf gleich ins Homeoffice wandern. Wie soll das gehen? Zu viele zermürbende Gespräche rund um die Genehmigung von ein paar Tagen „Arbeiten von zu Hause aus“ hatte ich in den vergangenen Jahren, am eigenen Leib, in der Begleitung von Teams miterlebt.

Büropräsenz ist im März 2020 bei der überwiegenden Zahl an Unternehmen noch immer das Maß der Dinge. In den Köpfen der allermeisten Angestellten und ihrer Vor-gesetzten ist eine Kopplung der Erbringung von Wertschöpfung so fest mit der Anwesenheit in der Arbeitsstätte zementiert, dass zu dieser Zeit die Vorstellungskraft schlicht nicht dafür ausreicht, dieses Paradigma zu überwinden. Laut Statista¹ arbeiteten 2019 gerade einmal 4 Prozent der Erwerbstätigen überwiegend oder ausschließlich im Homeoffice.

Keine Zeit zu lernen

Bevor Covid-19 im Jahr 2020 den Job des Digitalisierungsbeauftragten übernahm, wurden vielfach nicht mal Versuche unternommen, dorthin zu schauen, wo verteiltes Arbeiten und Führen bereits längst praktizierter Alltag war. Wie kann es funktionieren, was braucht es wirklich, effizient, effektiv und erfüllend auf Distanz zusammenzuarbeiten? So hätten Leitfragen für eine Entwicklung in Richtung digitaler Zusammenarbeit zu einer Zeit lauten können, zu der nicht der Handlungsdruck die Richtung vorgab, sondern die Einsicht in einen Transformationsnotstand. In der Rückbetrachtung werden heute mutmaßliche Gründe für diese Schwerfälligkeit angebracht. „Es geht um Kontrolle, um bessere Absprachen, um Prozesssicherheit“, lautet der einhellige Kanon.

Mit Einsetzen der Corona Pandemie sind diese Argumente der Vergangenheit plötzlich vom Tisch. Es gilt das „Alles oder Nichts“-¹⁸Prinzip. Es ist spürbar, uns steht ein gigantisches Experiment ins Haus. Die so oft beschworene Disruption ist plötzlich da und wurde durch etwas fast Unsichtbares ausgelöst.

Wir behaupten seit Jahren: Wir leben in einer Transformation. Doch mit dem Einsetzen der Maßnahmen zur Bekämpfung der COVID-19-Pandemie spüren wir erstmalig wirklich, wie tiefgreifend diese sein kann. Corona hat seitdem unseren gesamten Lebensalltag auf den Kopf gestellt, die Arbeitswelt eingeschlossen.

In der Folge hat in den ersten Monaten „unter Corona“ an vielen Stellen das pausiert, was für NEW WORK so zentral und typisch ist: das Betrachten des eigenen Tuns. Unternehmen, Teams, wir Menschen waren erst einmal gefordert, unsere

Prozesse so zu sichern, dass schlicht die Arbeitsfähigkeit erhalten blieb. Das hat von uns allen enorme Kraftanstrengungen abverlangt. Niemand ist in seinem beruflichen Tun von den Umwälzungen, die sich als Konsequenz aus der Pandemieeindämmung ergeben haben, bis heute komplett verschont geblieben. Niemand hat sich in seinem Homeoffice einen faradayischen Käfig errichten können, der gegen jegliche Blitzeinschläge der Veränderung abschirmt. Ob Wissensarbeiter, Mitarbeiter im produzierenden Gewerbe, Freischaffender oder Beamter – die abrupte Veränderung unserer Arbeitsrealitäten war eine völlig neue Kollektiverfahrung. Die „Selbst“-Vokabeln von NEW WORK – Selbst-organisation, Selbst-steuerung, Selbst-bestimmtheit – wandelten sich von einer abstrakten Zielgröße hin zu einer alltäglichen Aufgabe.

Wie gelingt der Schritt von der gesetzten Struktur hin zu einer Flexibilität, die ich mir selbst gestalten darf und muss? Selbst diejenigen, die schon vorher stark auf digitale Zusammenarbeit setzten und keine Anfänger in Sachen Selbststeuerung waren, mussten erfahren, dass es an ihren Schnittstellen, zu ihren Kunden und Partnern, mitunter ganz schön ruckelte.



Sehr früh schon schnappen sich im öffentlichen Diskurs prominente und weniger bekannte Menschen die Deutungshoheit, was wir aus dieser Zeit wohl gelernt hätten. Doch Erkenntnisprozesse folgen stets dem gleichen Dreiklang: Erleben, Reflektieren, Lernen. Wir können uns schlechterdings im Erleben gleichzeitig selbst beobachten. Uns quasi beim Leben zuschauen, seine pralle Fülle auskosten und geläutert aus der Erfahrung heraustreten. Wirkliches Lernen setzt voraus, dass wir ¹⁹uns Raum und Abstand zugestehen zu dem, was wir – täglich – erfahren. Genau daran hat es in vielen Organisationen aufgrund der Wucht des Veränderungsdrucks gemangelt.

Jetzt mitschreiben, später lernen

Es ist diese Melange aus der ungeheuren Ereignisdynamik, der gewaltigen Dimension der Krise und dem betrieblichen Maßnahmen-Stakkato, dem sich viele Unternehmen hingeben, was mich Anfang März 2020 immer wieder an den gleichen drei Überlegungen als Endlosschleife in meinem Kopf vorbeiführt:

1. Wie soll die Ad-hoc Umorganisation der Arbeitsprozesse auf remote funktionieren? Organisatorisch, technisch, personell? Sind die Menschen, die Unternehmen darauf überhaupt vorbereitet?
2. Welche grandiose Lernerfahrung wird wohl darin stecken?
3. Werden die Menschen überhaupt Zeit und Raum finden, über das nachzudenken, was gerade passiert?

Eine erste Schlussfolgerung steht für mich fest: Wir müssen jetzt mitschreiben. Das Erkennen und Lernen wird später folgen. Was uns die Geschichte lehrt, ist die Erfahrung, dass große strukturelle Veränderungen immer auch große Lernerfahrungen im Gepäck mit sich tragen. Und als ein Teil dieser Lernerfahrung bilden sich neue Kompetenzen heraus. Von dieser positiven Grundüberzeugung geht das Experiment GOOD WORK im März 2020 an den Start.

„Es braucht eine tägliche Mitschrift, um die ungeheure Dynamik des Veränderungsgeschehens und die gewaltigen Verwerfungen abzubilden.“ Das ist meine tiefe Überzeugung zu diesem Zeitpunkt. Die ersten Jahrzehnte meines beruflichen Wirkens hatte ich der Sozial- und Kundenforschung gewidmet. Der Impuls, eine quasi-empirische Basis zu sichern, folgt demgemäß einem geübten Muster: „Lass kein Phänomen unbeobachtet und unerforscht vorbeiziehen.“

Der Leitfaden für die Interviews ist schnell verfasst und umfasst folgende Aspekte, die sich an alle Interviewgäste gleichermaßen richtet.

- Fragen zur Tagesgestaltung, Start in den Tag
- Konkrete, wahrnehmbare Veränderungen des eigenen beruflichen Schaffens
- ²⁰Maßnahmen der Anpassung, auch solche, die kurze Zeit später wieder revidiert wurden
- Ausblick auf die nähere Zukunft

Die letzten beiden Aspekte verschwinden nach gut einem Monat Feldforschung, da sich schnell abzeichnet, dass wir uns

auf einen Marathonlauf einstellen müssen.

An die Stelle dieser beiden Aspekte rücken nach etwa sechs Wochen Erhebung drei neue Fragen, als Erstes die berühmte „Vermisensfrage“. Sie lautet in meiner Version: „Was aus Deinem alten Arbeitsalltag, aus den Abläufen, Prozessen aus der Zeit vor Corona vermisst Du?“ In der qualitativen Forschung, insbesondere in der Medienforschung, nimmt dieser Fragetypus einen prominenten Platz ein. Die Vermisensfrage – hypothetisch gestellt – gilt als kluge Operationalisierung von Bindung an und Beziehung zu etwas. Dabei wird unterstellt, dass sich die Bedeutsamkeit, die wir einer Sache beimessen, eher über die Frage nach dem Vermisens als über die direkte Nachfrage ihrer Relevanz abbilden lässt. In unserem Fall müssen die Interviewgäste nicht mal ihre Fantasie bemühen, sondern schlicht schildern, was ihnen im Alltag fehlt.

Die beiden anderen Fragen, die erst im Laufe der Zeit aufgenommen werden, erweisen sich als besonders aufschlussreich. Die zweite neue Frage lautet: „Was würdest Du gerne aus der Vor-Corona-Zeit hinter Dir lassen?“ Und als dritte ergänzende Frage: „Hast Du so etwas wie einen Corona-Hack, einen Kniff, der Dir die aktuelle Situation (in Deinem beruflichen Tun) erleichtert?“ Alle diese Fragen bilden das grobe Gerüst für die GOOD WORK Gespräche.

Am Freitag, den 13. März verdichtet sich immer mehr, dass es eine Mischung braucht aus einer quasi-empirischen Erhebung und einer tagebuchartigen Aufzeichnung. Interviewgäste bieten sich zuhauf an: Jeder, der in irgendeiner Form einer Erwerbstätigkeit nachgeht, ist schließlich von den Maßnahmen

zur Bekämpfung der Pandemie in seinem beruflichen Umfeld betroffen. Die Auswirkungen, das zeigt sich früh, werden nicht für alle Menschen gleich drastisch ausfallen, doch die Mitschrift soll einen Querschnitt über ganz unterschiedlichen Arbeitswelten und Realitäten einfangen. Und so folgt die Rekrutierung der Interviewgäste dem Wunsch nach Perspektivenvielfalt und pragmatischer Umsetzung. Ich starte im näheren, persönlichen Umfeld und entferne mich mit jedem Gespräch weiter vom Ursprung.

²¹ **GOOD WORK on air**

Es ist inzwischen Freitagnachmittag. Die Arbeitshypothese für die Aufzeichnung lautet: „Durch die Schulschließung werden viele Menschen von zu Hause aus arbeiten, und das wird die erste Stufe der radikalen Veränderung sein.“

Der Blick auf den Kalender verrät: Es sind gerade einmal noch 60 Stunden bis zum Montagmorgen, dem ersten Schultag in der Geschichte der Bundesrepublik, der für (fast) alle Schulkinder von zu Hause aus stattfinden wird. Der Tag X, wie ich ihn fortan bezeichne. Zwischen die Überlegungen zur Rekrutierung der Interviewgäste drängelt sich ein neuer Gedanke. „Sind diese Interviews eigentlich nicht viel zu schade für die Schublade?“ Es könnte auch ein Trostspender in der vor uns liegenden Zeit sein, von anderen Menschen, von anderen Unternehmen zu erfahren, wie sie den Arbeitsalltag in der Pandemie gestalten und bewältigen. Die Idee, die Gespräche aufzunehmen und als Podcast zu veröffentlichen, ist ebenso naheliegend wie abwegig.

Zum einen hat die Flut an Podcasts zu Beginn des Jahres 2020 bereits beeindruckende Ausmaße angenommen. Podcast ist der neue Newsletter. Jedermann, jede Frau mit Botschaft, mit der Idee oder dem Wunsch, eine Botschaft zu haben, betreibt einen Podcast. Wer bitte soll sich das alles anhören? Eine quälende Vorstellung, die auch mich umtreibt, als es darum geht, die richtige Publikationsform für die anfangs täglichen Interviews zu finden. Doch Stimmen transportieren Stimmungen, und das Stimmungsportrait ist ein wesentlicher Aspekt des Projektes.

Bleibt allein die Frage der Umsetzung. Von 0 auf Podcast in 2 Tagen? Möglich, aber verrückt, lautet meine Erfahrung in der Rückbetrachtung. Es liegt ein arbeitsreiches, schlafarmes und zweifelbehaftetes Wochenende vor mir.

Jeglicher Anspruch an Perfektion muss dem unbedingten Willen, mit dem Tag X zu starten, weichen. Eine professionelle Studioausstattung? Utopisch. Das Mikrofon meines Sohnes aus den ersten Tagen seiner Online-Gaming Karriere muss herhalten. Als ebenso unrealistisch stellt sich die Vorstellung heraus, im Zeitraffer alles allein stemmen zu wollen. Für die ersten Wochen gesellen sich zwei erfahrene Moderatorinnen und Freundinnen, Nicole Frenken und Nico Lange, zur Unterstützung dazu. Das technische Set-up übernimmt der Audiograf Ingo Stoll, mein großes Podcast-Idol. Wir richten für die nächsten Tage eine Art Standleitung ein. Ingo navigiert und instruiert mich durch Backend der Podcasterstellung.²² Auch er verzichtet auf sein Familienwochenende, um GOOD WORK an den Start zu bringen.

16. März 20.02 Uhr. Tag X. Der Zeigefinger meiner rechten Hand klickt zitternd auf die Mouse, die die Aufnahmefunktion