

Gute Arbeit ist außer Sichtweite. Denn Unternehmen sind noch immer häufiger Leidensmaschinen als Glücksquellen. Zugegeben, eine gewagte These, der Unternehmensverantwortliche vermutlich gerne widersprechen. Doch was ist dran? Und wie sähe sie aus, die „gute“ Arbeit? Eine Suche nach Gründen und Lösungen.

Neue Organisationen braucht das Land

Von Otti Vogt und Antoinette Weibel

● Arbeit ist noch immer (ungewollte) Sterbehilfe. Nach 50 Jahren „neuer Arbeit“ und unzähligen Umstrukturierungen, Agilitätsmaßnahmen und Yogakursen stehen wir sprachlos vor einem Scherbenhaufen: „Gute“ Arbeit scheint in weiter Ferne. In fast allen Ländern, so eine Expertenbefragung der ILO, nehmen psychische Belastungen am Arbeitsplatz und damit verbundene Krankheiten wie etwa Herzinfarkte zu. Der amerikanische Organisationsforscher Jeff Pfeffer bringt es auf den Punkt: Schlechte Jobs kosten Leben – in den USA ist Arbeitsstress schon heute die fünfthäufigste Todesursache. Und auch innerlich sterben wir langsam ab. So zeigt eine kürzlich bei McKinsey erschienene Studie, dass über 70 Prozent der Befragten den Sinn ihrer täglichen Arbeit vermissen. Wen wundert's da, dass allem Geschwafel von „neuer Normalität“ zum Trotz gerade eine globale „YOLO“-Welle („You Only Live Once“) über uns hereinbricht: Bis zu 40 Prozent der Teilnehmenden unterschiedlicher Studien geben frustriert zu, dass sie bereits mit der Suche nach sinnvoller Jobs begonnen haben. Und doch muss dies in den Vorstandsetagen Erstaunen und Konsternation hervorrufen, wenn man bedenkt, dass pandemiebedingt viele der sogenannten „New-Work-Maßnahmen“ gerade mit größter – und vor allem öffentlicher – Begeisterung umgesetzt wurden. Was läuft falsch in unseren Unternehmen?

Wir sind Geiseln unseres eigenen Weltbilds

Wann immer es um betriebliche Unzufriedenheit geht, sind die Ideologen der „Neuen Arbeit“ schnell zur Stelle. Unisono heißt es dann oft, das Problem sei einfach die falsche Denkweise und ein anachronistisches Menschenbild: Man implementiere

agile Praktiken zu sehr als Methode und nicht genügend als Kulturwandel. Also alles halb so schlimm und flugs behoben? Mitnichten. Überspitzt gesagt, unsere Arbeit macht noch immer oft unglücklich, arm und krank. Eine Prise Agilität ändert daran wenig. Und seien wir ehrlich – all die bekannten und wohlgemeinten Verbesserungsvorschläge haben zumeist eines gemeinsam: am Weltbild des Unternehmens, den Macht- und Entscheidungsstrukturen (und Boni) der Führungskräfte und den Zielvorgaben der Mitarbeitenden ändern sie wenig. Wie sagt der Engländer so schön: Aus einem gut geschminkten Schwein wird noch lang kein Prinz!

Quo vadimus? Von der Komplexitätstheorie wissen wir, dass, wer kurzfristig nach partiellen Lösungen sucht, schnell wieder festsitzt. Im Fall der sogenannten „Zukunft der Arbeit“ heißt das: Es geht hier gar nicht um die Arbeit selbst, sondern um das, was sie uns bedeutet.

Während in der Antike körperliche Arbeit noch als unwürdig galt, wandelte sich das Bild über die Jahrhunderte dramatisch. Im Mittelalter wurde Arbeit dem Gebet ebenbürtig; in der Reformation verband die protestantische Arbeitsethik die Güte des Menschen mit dem Erfolg seines Schaffens. Müßiggang wurde Sünde. Im 20. Jahrhundert wurden Arbeitserfolg und Wohlstand schließlich zum Selbst- und Lebenszweck. Im Kapitalismus ist der Mensch für die Arbeit da, nicht umgekehrt. Über 70 Prozent aller Erwachsenen identifizieren sich heute mit ihrem Job. Doch der lange Siegeszug der Arbeit wurde teuer bezahlt: In der Sucht nach immer höherem Profit degradierte der Mensch zur „Resource“ – als Kostenstelle im betrieblichen Budget und Tauschware im globalen Wettbewerb. Tieferer Sinn und echte Gemeinschaft kamen abhanden. Und immer häufiger werden wir selbst



zu „fröhlichen Sklaven“: Im blinden Glauben an „Freiheit durch Reichtum“ mutieren wir zu uns ständig selbstverbessernden Minikapitalisten im Kampf um die besten Karrieren. Nur wenn wir bereit sind, unsere Weltauffassung zu hinterfragen – in der es immer auch um den Wert und die Identität des Menschen in der Gesellschaft, unsere Grundsätze und letztendlich um den Sinn unseres Lebens geht – können wir unsere Betriebe nachhaltig neu ausrichten und wirklich „gute“ Arbeit schaffen.

Es geht gar nicht um Arbeit, sondern um ein gutes Leben

Aber was ist schon „wirklich gut“? Eine Antwort fällt nicht leicht. Schon vor mehr als zweitausend Jahren erkannte Aristoteles, dass es der letztendliche Zweck des Menschen ist, sein höchstes menschliches Potenzial zu entfalten und Glückseligkeit (Eudämonie) zu erlangen. Ein gutes Leben heißt, nach Exzellenz zu streben: gesund zu sein, die eigenen geistigen und charakterlichen Qualitäten zu kultivieren, Freundschaften zu pflegen und sich innerhalb der Gesellschaft zu verwirklichen. Die wichtigste Zutat in Aristoteles Charakterethik ist moralische Integrität. Wir sind nur in dem Maße glücklich, wie wir praktische Klugheit erwerben und ehrenvoll handeln, um das menschlich Edle in uns zu pflegen.

Und damit wird klar: Gute Arbeit ist sich immer selbst das Ziel, als Entfaltung unserer Seele und Beitrag zum Gemeinwohl. Es geht gar nicht um Arbeit an sich, sondern um Freude, um ein gutes Leben. Das Verwurzeln des Einzelnen in der Gesellschaft ist feste Grundlage in Aristoteles Weltansicht, denn nur in Beziehung mit anderen können wir glücklich „Mensch werden“ und unsere Bestimmung verwirklichen. Reichtum als Selbstzweck ist des Menschen unwürdig.

Was sind „gute“ Organisationen?

Was lehrt uns Aristoteles im Hinblick auf „gute“ Organisationen? Genau diese Frage stellen wir in unserem neuen Buchprojekt goodorganisations.com. Unserer Meinung nach schaffen Unternehmen gutes Leben – wir definieren es als „Lebendigkeit“ – potenziell auf drei Ebenen:

- Sie sind bewusster Teil der Gesellschaft und verkörpern somit als „Mini“-Gesellschaft die Verantwortung für das Allgemeinwohl. Unternehmen sind gut, weil sie ehrbar handeln und für ihre Umwelt sorgen und zwar jenseits der Maximierung von individuellem Nutzen der Mitglieder, Kundenzufriedenheit oder Profit der Eigentümer. Das Gute ist im Kerngeschäft und nicht Möchtegernphilanthropie.

- Zudem stellen sie den sozialen Lebensmittelpunkt für die Organisationsmitglieder dar. Höchstes Ziel ist das gemeinsame Wachstum, auch in der Weltgemeinschaft. Indem Organisationen die sozialen Beziehungen in den Mittelpunkt rücken, „schaffen“ sie gute Menschen.
- Schließlich ist die gute Organisation Hüterin der Entfaltung des Einzelnen, weil sie Möglichkeiten schafft, Talent und Kreativität mit Stolz und Würde in der eigenen Rolle in das Unternehmen einzubringen. Organisationen ermöglichen so das authentische Streben nach einem guten Leben.

Besonders wichtig ist hier die explizite Neuausrichtung des Unternehmenszwecks. Organisationen verkörpern „Ehrbarkeit“ durch ein holistischeres Ziel, das alle Unternehmensaufgaben im Gemeinwohl verankert. Dabei geht es nicht um das Balancieren von „Purpose und Profit“, das Hinzufügen einer Handvoll weiterer Stakeholder zum Jahresbericht und schon gar nicht um die Einhaltung detaillierter Regulierungsstandards, sondern um die Lebendigkeit und das Gedeihen des gesamten betrieblichen Ökosystems. Fairer Profit ist allenfalls ein nachgeordnetes Merkmal professionellen Wirtschaftens und dient primär der

Kritischer Einfluss von HR auf die „Zukunft der Arbeit“

	Krankmacher: Raus!	Lebensstifter: Rein!
Recruiting	<ul style="list-style-type: none"> • Personalauswahl als Kostenträger (zum Beispiel mit Automatisierung und KI) • Kompetenzprofil vor Charakter • Intransparente Verfahren und Selektion nur vom „Boss“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalauswahl als Hüter der guten Kultur: Klare Definition des Werteprofiles, Verhaltensspuren („No asshole rule“) • Transparentes Verfahren für Bewerbende, Teamauswahlverfahren, wertschätzende Betreuung • Eingebettet in die Gesellschaft: Chancen für Quereinsteigende
Talent Management	<ul style="list-style-type: none"> • Exklusives Talentmanagement – zum Beispiel 9-Felder (oder ähnliche) Kategorien • Weiterbildung wird zur Privatsache, das Unternehmen bietet nur noch Lernen in Häppchen (Microlearning) • Fokus ist technische Qualifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Inklusives und personalisiertes Talentmanagement: Jeder hat (andere) Talente, die gefördert werden. • Lebenslange Weiterbildung ist Ehrensache. Firma fördert und finanziert Bildung und umfassendes Peer-to-Peer-Lernen und -Lehren; Unternehmensübergreifende Entwicklungsnetzwerke • Fokus auf Entwicklung und persönliche Exzellenz: Mentoring, Gruppencoaching, Ethik für Manager
Performance	<ul style="list-style-type: none"> • CEO als „Superstar“ entlohnen • Leistungsvariable Löhne und überehrgeizige Ziele • Koordination in der Organisation durch Top-Down Ziel- und Budgetkaskaden • Individuelle Leistungsbewertung als reines Ziel-feedback • Wettbewerbsorientierte Praktiken: Forced Ranking, Kommunikation der Tagesbesten am schwarzen Brett, Ratings • Intelligente Überwachungssoftware 	<ul style="list-style-type: none"> • Fairer (und existenzsichernder) Lohn als Hygienefaktor • Salary Cap auch für den CEO, relativ geringe horizontale und vertikale Lohnspreizung • Sorge für das Lebensumfeld: Zuschüsse für Kindertagesstätten, Pflege- und Kinderzeiten • Koordination in der Organisation erfolgt dialogisch (durch Transparenz) und relative Ziele • Team- und Projektziele mit Augenmaß und doppeltem Fokus auf parallele Reflexions- und Lerninhalte • Coaching, regelmäßige Feedforward-Gespräche, gemeinsame Lernreflexionen, Fokus auf Werte
Work Design	<ul style="list-style-type: none"> • Strikte Hierarchie/Matrix • Detaillierte Stellenbeschreibung – „Mensch als Mittel“ • 100 Prozent Task- und Zeitdruck, qualitative Überforderung, ständige Unterbrechungen, „Fail-fast“-Mantra • Smarte Büros, um Zusammenarbeit effizienter zu gestalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Organisations- und Team- und Netzwerkstrukturen (auch außerhalb der Unternehmensgrenzen), Anbindung an Stakeholder (zum Beispiel „anchor circle“) • Selbstorganisierte und transparente Rollen- statt Stellenbeschreibung (Mensch im Mittelpunkt) • Arbeitsgestaltung mit Fokus auf Beziehungsqualität – Interdependenz und kollektive Intelligenz als Richtschnur • Ruhezeiten, meetingfreie Tage, Pausenrituale, 10 bis 20 Prozent Reflexionszeit zur gemeinsamen Erfahrungsaufarbeitung

Überlebensfähigkeit. Wir sprechen von „Eudämokratie“: Das gute Leben aller, auch zukünftiger Generationen, bleibt Primat.

Menschlichkeit geht vor

Gute Neujahrsvorsätze reichen nicht aus. Um Garanten für die Entfaltung menschlicher Lebens- und Schöpfungskraft zu sein, müssen gute Organisationen immer zuerst wahre Gemeinschaft schaffen. Sie werden zu Architekten von „Einheit in Vielfalt“ und fördern bewusst die wechselseitigen Beziehungen der Organisationsmitglieder, sodass Einzelne ihre Bestimmung und Identität in der Gemeinschaft verwirklichen können. Dies bedarf einiger Grundprinzipien:

- Grundlage des gemeinsamen Schaffens sind Solidarität, Integrität und Fairness. Solidarität ist Bekenntnis zur Reziprozität, die sich in gegenseitiger Unterstützung, Verantwortung und aktivem Engagement für die „gute“ Sache äußert. Sie ermöglicht Inklusion, ist aber nicht Konformität, sondern gibt Raum zur individuellen Entfaltung. Integrität beinhaltet Zivilcourage, für das Gute aller einzustehen. Damit einher gehen Fairness und Rechte für die Partizipation an wichtigen Entscheidungen.
- Miteinander Wachsen und voneinander Lernen braucht Verständnis, Hilfsbereitschaft, Mitgefühl und Vertrauen. Vertrauen ist das wichtigste Bindemittel in Beziehungen und eröffnet notwendige Freiräume für Autonomie. Vertrauen lässt sich zwar nicht einfordern, aber Organisationen können es unterstützen. Mitgefühl sichert den Raum zum Ausprobieren und Scheitern – ein Merkmal jeglichen Wachstums. Verständnis und Hilfsbereitschaft fördern Vielfalt und bilden die Grundlage für das Voneinanderlernen.

Eine solche Gemeinschaft wird zum Nährboden für die charakterliche Entwicklung der Einzelnen, die Entfaltung persönlicher Kreativität und auch der „spirituellen“ Erfahrung, Teil von etwas Größerem zu sein. Neben der Erlangung von Wissen, technischen Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen geht es um die Förderung von persönlicher Exzellenz durch Selbstreflexion und kritisches Denken. Der Fokus liegt auf der Möglichkeit, wichtige Lebensthemen mit anderen zu besprechen, und einer Gemeinschaft, die Tugenden wie Ehrlichkeit, Mut, Bescheidenheit und Selbsterkenntnis begünstigt.

Lebendige Strukturen brauchen „praktische Klugheit“

Es ist offenkundig, dass hier eine Sicht auf das Unternehmen als „profitsüchtige Maschine“ schnell versagt. Die Interaktionen in einer guten Organisation sind organisch, selbstverwaltend und vernetzt – und passen sich kontinuierlich an interne und externe Bedürfnisse an. In einer solchen „lebendigen Organisation“ wachsen Strukturen und Prozesse mit den Menschen, um die kreative Schöpfungskraft und Lebensenergie zu stützen und zu stärken. Menschen gedeihen von selbst, wenn die Begleitumstände richtig sind: Im Idealfall fördert die Gemeinschaft die Einzelnen und erweckt bei ihnen den Wunsch, zu wachsen und zur Gemeinschaft beizutragen.

Mehr als Strukturen braucht die gute Organisation viel Pflege und Platz zur Besinnung. Wir müssen weg vom traditionellen Effizienzimperativ und einer oberflächlichen „Fail-fast-Kultur“ hin zu einer „moralischen“ Firmenstrategie, die Werte hinterfragt

und mit einer praktischen Lebensethik in Einklang steht. Gute Organisationen verstetigen in ihren Strukturen und Entscheidungsregeln daher die notwendige Reflexionsfähigkeit und fördern systematisch das Lernen und die (moralische) Klugheit aller Organisationsmitglieder. Führungsaufgaben werden zunehmend dezentralisiert und Mitarbeitende handeln kontextbezogen mit Selbstbestimmung und Vertrauen in Teams.

Entscheidungen bleiben immer dem Gesamtziel verhaftet, zum Beispiel durch „soziokratische“ Methoden. Ziel ist es, durch positive wechselseitige Beziehungen die Lebendigkeit des Gesamtsystems zu erhöhen. Was hier vor allem zählt, sind regelmäßiges Innehalten und die dialogische Arbeit am Organisationssystem und an „der eigenen Rolle im System“. Diese gemeinsame Reflexionsfähigkeit, die auch der Entwicklung eines gemeinsamen Bewusstseins und dem Schärfen des moralischen Kompasses dient, gilt es zurückzuerobern.

Der steinige Weg zum humanistischen (HR-)Management

Die Kultivierung der Exzellenz eines Unternehmens braucht Überzeugung, Durchhaltevermögen und eine gründliche Revision der bestehenden Strategien, Strukturen und Prozesse. Im Kern geht es darum, ethische Grundsätze unwiderruflich im Unternehmen zu verankern. Zweifelsohne haben Personalmanager hier eine Schlüsselrolle, denn die Gestaltung der HR-Prozesse kann schnell zur Achillesferse guter Arbeit werden (siehe Tabelle).

Letztendlich ist unsere Arbeit immer auch ein Spiegel unser selbst. Sie kann unendliche Freuden schaffen oder großes Leid. Unsere Unternehmen können Menschen erniedrigen oder sie über sich hinauswachsen lassen – in lebendigen Gemeinschaften mit Kollegen, Gesellschaft und unserer Umwelt. Die Pandemie bringt uns heute an einen wichtigen Scheidepunkt: Wollen wir (un-)fröhlich weitermachen wie zuvor – vielleicht mit ein wenig mehr flexiblem Arbeiten, schnellerer Digitalisierung und immer größerer Ungleichheit? Oder wagen wir den mutigen Schritt in Richtung einer besseren Welt, in der unsere Arbeit Würde hat, unsere Wirtschaft der Menschheit dient und unsere Organisationen zu Leuchttürmen eines guten Lebens werden. Peter Senge sagte einmal, dass wahre „Führung die Fähigkeit einer menschlichen Gemeinschaft ist, ihre Zukunft zu gestalten“. Die Zukunft der Arbeit ist bereits hier. Vergeuden wir unsere Chance nicht! ■■■



OTTI VOGT, zuletzt Chief Operating Officer und Chief Transformation Officer C&G bei ING, ist ein Topmanager mit globaler Erfahrung in strategischer Unternehmenstransformation.



PROF. DR. ANTOINETTE WEIBEL ist Professorin für Personalmanagement am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen.