

Michael Kroheck

NEWLAND

Über das

WESEN

der Arbeit

Über das Wesen der Arbeit

Ein Essay über Arbeit im Wechsel der Zeiten

Die Arbeit hat sich seltsam entwickelt. In der Renaissance galt Arbeit als etwas für die Armen. War man gebildet, reich oder adelig geboren, so genoss man das Leben. Es wurde philosophiert, getanzt, gelacht. Aber arbeiten – um Himmels willen, das muss doch nun wirklich nicht sein...

Heute arbeitet man um so mehr, je gebildeter und vermögender man ist. Arbeit ist ein Prestigesymbol geworden. Ich bin wichtig, schaut wie viel ich arbeite. Oh, was habe ich für einen Streß...

Zahlreiche Publikationen der jüngeren Vergangenheit konfrontieren uns mit einer Geschichte der Arbeit, die wir so nicht kennen oder aber lange vergessen haben, allen voran Historiker und Journalist Rutger Bregman in seinem Buch „Utopien für Realisten“ oder „Sie nannten es Arbeit“ von Anthropologe James Suzman. Während Bregman zeigt, dass eine 15-Stunden-Woche selbst in unserer heutigen Wirtschaft machbar wäre, weist uns Suzman nach, dass unsere Ahnen, die noch Jäger und Sammler waren, auch nicht mehr als 15 Stunden pro Woche aufwenden mussten, um ihren Lebensunterhalt zu sichern. Das alles klingt nach arbeiten, um zu leben. Doch wir leben, um zu arbeiten. Arbeit ist der Kern unserer modernen Gesellschaften. Wir gewinnen Bestätigung aus ihr, definieren unseren Selbstwert und unseren Wert in der Gesellschaft als solches aus ihr. Arbeit in unserem heutigen Verständnis hat einen zwanghaften Hang zur Selbstaussbeutung und macht uns krank. Muss das so sein? Und war das schon immer so? Zweimal nein!

Quantensprung in Sicht?

Aktuell erleben wir ein Momentum der Veränderung in der Sicht auf Arbeit. Wir stehen aus meiner Sicht unmittelbar vor einem Quantensprung, der – endlich – zu einer neuen Art von Arbeit führen könnte. Das Zentrum dieser neuen Arbeit ist der Gedanke, dass man nicht mehr eine bestimmte Zeit an einem bestimmten Ort seine Tätigkeit verrichtet, sondern dass man für Ergebnisse bezahlt wird.

Das mag für jeden Selbständigen oder Freiberufler paradox erscheinen, denn es war und ist für viele schon lange so. Doch für die anderen 90% der Erwerbstätigen, nämlich jene, die auf der Gehaltsliste irgendeines Unternehmens stehen, war es bis zu Beginn der Pandemie „normal“, 5 Tage die Woche für 8, 10 oder mehr Stunden ihren Hintern auf einem Schreibtischstuhl zu platzieren in einem Gebäude namens „Büro“ oder „Firma“...

Werfen wir noch einmal einen Blick zurück auf den Anfang von dem, was wir bis heute „Arbeit“ nennen: Noch während die Industrialisierung in ihren Kinderschuhen steckte, entdeckten Philosophen und Wissenschaftler das Potential und prognostizierten uns das Ende der Arbeit – für alle. Auch die Armen müssten irgendwann nicht mehr arbeiten. Ob John Stuart Mill, der Begründer des klassischen Liberalismus, Henry Ford, der legendäre Autobauer oder John Maynard Keynes, dessen Gedanken die Makroökonomie und Wirtschaftspolitik des letzten Jahrhunderts maßgebend geprägt haben, alle waren sich in einem sonderbar einig: der Fortschritt, die Industrialisierung würde ein goldenes Zeitalter voller Freizeit und Müßiggang für alle Menschen bereithalten. Kombiniert mit Wohlstand und Bildung würde das den Menschen auf eine neue Stufe der Evolution heben.

Doch es kam ganz anders. Statt weniger Arbeit wurde es mehr. Ja, Wohlstand und Bildung stiegen an, die Produktivität der Fertigung erreichte ungeahnte Höhen. Aber die gewonnene Zeit nutzten wir nicht für mehr Lebensqualität, sondern es begann -zunächst ganz schleichend- die Konsumfalle. Getrieben von der aufkeimenden Welt der bunten Bilder namens Werbung wurde unser Bedürfnis nach Produkten geschürt, von denen wir wenige Jahre zuvor nicht mal ahnen konnten, dass es sie jemals geben würde. Das legendäre T-Model von Ford war zu Beginn nur in einem freundlich strahlenden Schwarz verfügbar. Doch schon wenige Jahre später konnte man sein Traumauto in vielen leuchtenden Farben erstehen - der Beginn der Modellpolitik der Autohersteller läutete die Ära des Massenkonsums ein. Heute wissen wir: kein Sonderwunsch ist so abwegig individuell, dass man ihn nicht mit ausreichend Geld erfüllen kann! Die Kehrseite der Medaille kennen wir alle: Aus Produkten werden Dinge! Denn Massenverfügbarkeit entwertet das individuelle Produkt in seinem Grundnutzen. Und am Ende kaufen wir Dinge, die wir nicht brauchen, mit Geld, das wir nicht haben, um Menschen zu beeindrucken, die wir nicht leiden können.

Und verbrauchen damit endliche ökologische Ressourcen, als wären sie unendlich. Das Märchen vom grenzenlosen Wachstum erweist sich als fataler Irrtum. Und in all dem Chaos findet sich der Mensch wieder als Opfer seiner Konsum-Leidenschaften, verdammt zu arbeiten, bis er auf der Bahre liegt und sich beim Übergang ins Jenseits fragt, ob weniger nicht mehr gewesen wäre. Vor allem: weniger Arbeit. Sprachen die alten Griechen noch von „Kairos“, der Zeitqualität, so kennen moderne MitarbeiterInnen, ob Aushilfe oder CEO, vor allem eins: Cronos, die Zeitquantität, auch bekannt als „chronischer“ Zeitmangel. Nicht von ungefähr wird unsere Arbeitswelt heute geprägt von Erschöpfung, Sinnlosigkeit, Überforderung, Stress und Ausgebranntsein.

Und ausgerechnet die Generation Z, zwischen 1997 und 2010 geboren, die mit all ihren vermeintlich kruden Forderungen an ein sinnstiftendes Arbeitsumfeld und größtmögliche Freiheit bei ihrer beruflichen Entfaltung lautstark die Personalabteilungen und Vorstände etablierter Unternehmen an den Rand der Verzweiflung treibt, ist -wenn es dumm läuft- die erste Generation, die bis 80 arbeiten muss, um sich ihren Lebensabend leisten zu können. Scheint fast so, als gäbe es für den modernen Menschen keinen Ausweg: Arbeit als Mittelpunkt des Lebens. Das zentrale Element. Ob Mittel zum Zweck oder dem Zweck heiligendes Mittel: die Falle sieht von innen aus wie eine Karriereleiter, aber von außen betrachtet ist es ein Hamsterrad.

Der schlechte Tausch: „Arbeit gegen Zeit“

Aber gehen wir für einen Moment auf eine andere Flughöhe und schauen uns das Dilemma von oben an: Es beginnt mit einem Irrtum: Arbeit gegen Zeit! Wer sagt, dass eine 40-Stunden-Woche das ultimative Maß für eine effiziente Arbeit im 21. Jahrhundert ist? Das Konzept stammt aus der Zeit der Industrialisierung. Die Dampfmaschine als Motor (Industrie 1.0), Akkordarbeit am Fließband (Industrie 2.0). Menschen bedienten Maschinen und führten immer kleinteiliger werdende Arbeit aus. Da Prozesse, Rohstoffe und Teile aufeinander abgestimmt werden mussten, war es notwendig, dass MitarbeiterInnen verfügbar waren. An einem Ort zu einer bestimmten Zeit. So weit, so gut und vermutlich auch gar nicht mal schlecht gedacht. Zumal man feststellte, dass mehr Arbeit durchaus zur Folge hatte, dass die wertvolle Ressource Mensch das eine oder andere Mal aus gesundheitlichen Gründen ausfiel oder gar bei der Arbeit tot umfiel. Das zu viel Arbeit krank macht ist nicht erst ein Phänomen, seit wir es „Burnout“ nennen. Aber heute leben wir nicht mehr in einer Produktionsgesellschaft. Als in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts die Automatisierung durch Computer einsetzte (Industrie 3.0), begann das Zeitalter, in dem menschliche Arbeitskraft zunehmend durch Maschinen in der Reihenfertigung ersetzt wurde. Ende des 20. Jahrhunderts dann der Beginn der digitalen Revolution (Industrie 4.0). Digitalisierung und Vernetzung entkoppeln Arbeitszeit von Arbeitsleistung.

Um das gleiche Arbeitsergebnis zu erreichen wie noch 30 Jahre zuvor, benötigt man bezogen auf den einzelnen Menschen nur noch einen Bruchteil der Zeit. Dennoch arbeiten wir nicht weniger. Warum? Erhöhen wir abermals die Flughöhe unserer Betrachtung: In der Agrargesellschaft unserer Vorväter (und Mütter 😊) erwirtschafteten wir quasi mit der Hand am Arm unseren Lebensunterhalt. In der Industriegesellschaft bedienten unsere Hände Maschinen und in der Wissensgesellschaft ersetzte unser Kopf zum großen Teil die Hände. Glaubt man Bildungsforschern, so gehen wir nun mit großen Schritten in die Kompetenzgesellschaft. Was bedeutet das? Nach Einschätzung des World Economic Forum könnten 65% der heutigen Schulkinder später in Jobs arbeiten, die heute noch nicht einmal existieren. Es gibt Modellrechnungen, nach denen in den kommenden 10-20 Jahren durch die Digitalisierung, Automatisierung und KI-Systeme je nach Branche bis zur Hälfte der klassischen Arbeitsplätze wegfallen. Für den einzelnen Menschen bedeutet das, er erlernt zunächst eine Art „Erst-Qualifikation“ und die daraus entstehenden Fertigkeiten, Methoden und das Fachwissen sind die Basis für seinen späteren beruflichen Erfolg. Dieser stellt sich aber erst ein, indem er/sie zusätzlich zu Fachkenntnissen spezielle Fertigkeiten zur Problembewältigung erlernt. Nämlich Probleme, von denen er zu Beginn seiner Arbeit noch gar nicht weiß, dass es sie eines Tages geben wird.

Wir sprechen also über Handlungskompetenzen, Eigeninitiative und Selbststeuerung. Und das nicht nur bei Führungskräften, sondern auf allen Ebenen eine Organisationsstruktur. Bei allen Fragen, die eine solche berufliche Zukunft aufwirft, erkenne ich darin vor allem eine bahnbrechende Chance für ein Umdenken: erstmals seit sehr, sehr langer Zeit wäre es die Gelegenheit, die Arbeitszeit nicht mehr in Form von Anwesenheit zu messen, sondern in Form von Ergebnis.

Was meine ich damit?

New Work mit Mozart und Dalí

Ein Gedankenexperiment: Stellen Sie sich vor, wir sind im Jahr 1779. Wolfgang Amadeus Mozart erhält von der katholischen Kirche den Auftrag, eine Messe zu komponieren, die später als „Krönungsmesse“ in die Geschichte eingehen wird. Man gib ihm dafür drei Wochen Zeit. Man stellt ihm einen Proberaum zur Verfügung, ausreichend Instrumente und Musiker und auch für sein leibliches Wohl ist bestens gesorgt. Er soll morgens gegen 8 Uhr erscheinen und seine Anwesenheit per Unterschrift in einem kleinen Buch bestätigen. Am Abend dann gegen 18 Uhr hat er die Räumlichkeiten zu verlassen, was er ebenfalls mit seiner Unterschrift bestätigt. Klingt absurd? Ist es auch!

Ein weiteres Gedankenexperiment: wir Springen in das Jahr 1938. Salvador Dalí besucht Sigmund Freud in dessen Londoner Haus, wo er seit kurzer Zeit im Exil lebt. Dalí erklärt Freud anhand des Gemäldes 'Metamorphose des Narziss', wie die surrealistische Malerei das Unbewusste vergegenwärtigt. Bei dieser Begegnung malt Dalí das Bildnis Sigmund Freuds. Dieser ist davon so begeistert, dass er den Künstler bittet, sein nächstes Buch zu bebildern. Er macht Dalí folgenden Vorschlag: Ich gebe dir zwei Wochen Zeit, um auf meinem gut beleuchteten Dachboden 15 Gemälde anzufertigen, die mein in Arbeit befindliches Buch illustrieren sollen. Damit wir möglichst zügig arbeiten können, kommst du jeden Tag zwischen 8:00 Uhr und 18:00 Uhr zur Arbeit und ich mache dich mit den Anforderungen an jedes Bild vertraut. Ziel ist es, ein Gemälde pro Tag anzufertigen, welches die Kernthesen meines Buches wieder spiegelt. Klingt ebenfalls absurd? Ist es auch!

Mozart und Dalí, zwei von mir mehr oder weniger zufällig ausgewählte Künstler, repräsentieren den Wissensarbeiter in der Kompetenzgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Es wäre völlig absurd, beide in die Arbeits-Schablone einer längst vergangenen Ära zu stecken, denn sie wären zum Scheitern verurteilt. Diese Struktur verhindert die Entfaltung von Kreativität einerseits und unterbricht einen möglichen kreativen und zur Bewältigung der Aufgabe unbedingt erforderlichen Flow. Nun sind sicher nicht alle Fach- und Führungskräfte dieser oder der nächsten Generation vergleichbare Ausnahmegenies wie Mozart oder Dalí, aber dennoch sind wir uns sicher einig bei der folgenden These: Zur Entfaltung ihrer Kompetenz benötigen Menschen so viel Freiraum wie möglich und so wenig Struktur wie nötig. Und deshalb sollte Arbeit in der Kompetenzgesellschaft nicht mehr nach Zeit, sondern nach Ergebnis bewertet und bezahlt werden!

Klingt gut? Ist es auch!

Doch wer bei Kompetenzgesellschaft nur auf Begriffe wie Kreativität, Flexibilität oder Resilienz fokussiert, springt deutlich zu kurz und verpasst die Chance, Arbeit wirklich neu zu denken. Denn es geht um viel mehr, als „nur“ Kompetenzen: es geht um Werte! Wertebasierte oder werteorientierte Kompetenzen – genau die werden der Klebstoff der Arbeitsorganisation der Zukunft sein.

Denn am Ende der Wissensgesellschaft, in der das Individuum weniger weiß, als zu dessen Beginn, aber die Masse an Menschen Zugriff hat auf jedwede Information dank Internet, fehlt uns bereits heute der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung. Gerade vor diesem Hintergrund sollte unsere Aufmerksamkeit den Werten gehören. Ansonsten enden wir in einem Meer von Egoisten, die versuchen, mit einem minimalen Einsatz ihrer Kompetenzen einen maximalen Ertrag für ihr persönliches Bankkonto oder das ihrer Auftraggeber zu generieren. Und damit machen wir das Dilemma von heute zur Katastrophe von morgen.

Wenn wir Arbeit neu denken, dürfen wir eines vor allem nicht vergessen: Durch die Art, wie wir Arbeit heute leben, haben wir etwas sehr Wertvolles verloren. Es ist die Liebe zur Arbeit, die Hingabe. Wenn ich einen Geigenbauer bei seiner Arbeit beobachte oder eine Geigerin, die das Instrument spielt, dann sehe, nein: ich spüre die Hingabe zu einer Berufung, die in einem Beruf mündet, der keine Arbeit mehr ist. Und ich beneide diese Menschen um die Art, wie sie ihren Lebensunterhalt verdienen dürfen. „Wer liebt was er tut, muss nie mehr arbeiten!“ ist einer der markanten Sätze, welcher die New Economy überlebt hat. Und es steckt viel Wahrheit in diesem Satz. Oder, um es mit den Worten von Anja Förster und Peter Kreuz zu sagen: „Erst, wenn wir wieder lieben, was wir tun, und aus Überzeugung arbeiten, wenn wir nicht mehr auf Kosten anderer Erfolg haben, werden wir das tun, was wirklich zählt!“ Punkt. Ausrufezeichen!

Über uns

Unser Credo

Wir glauben daran, dass Unternehmen besonders erfolgreich sind, wenn sie ihren MitarbeiterInnen ermöglichen, voller Leidenschaft und Erfüllung jeden Tag das tun, was sie am besten können.

Denn Menschen, die im Zentrum ihrer Talente und Leidenschaften arbeiten, entfalten ihr volles Potential zum Nutzen des Unternehmens - und darüber hinaus für eine Wirtschaft und deren Gesellschaft.

Und so gestalten wir gemeinsam die Arbeitswelt von Morgen!

Wir sind ein spezialisierter Organisations- und Personalentwicklungs-Dienstleister. Unser Schwerpunkt liegt in den beiden Bereichen:

New.Work

– Ideen, Konzepte und Projekte für die Arbeitswelt von morgen – individuell, umsetzungs-orientiert, pragmatisch und wirkungsvoll

New.Placement

– Etablierung einer Trennungskultur und von Trennungsritualen mit einem positiven Fokus auf die Chancen eines Neuanfangs, z.B. in der Selbständigkeit – oder:
Re.Placement: der Wechsel einer Führungsperson in ein neues Aufgabengebiet

NewFOUNDERS

– Intrapreneurship und unternehmerische Selbständigkeit im Fokus der eigenen Unternehmensentwicklung

Kontakt:

Newland.Consulting GmbH

Poststraße 33

20354 Hamburg

Email: contact@newland.de

Fon: -49 40 1807 6391