

Gabriele Adelsberger | Claudia Muigg
Claudia Schrettl | Claudia Trenkwalder

Gesundheit – Innovation – New Work

(R)evolutionäre Impulse für die Arbeitswelt der
Zukunft



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Gesundheit – Innovation – New Work

Gabriele Adelsberger / Claudia Muigg / Claudia Schrettl / Claudia Trenkwalder

Gesundheit – Innovation – New Work

(R)evolutionäre Impulse für die Arbeitswelt der Zukunft

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4919-9 Bestell-Nr. 10543-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-4920-5 Bestell-Nr. 10543-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4921-2 Bestell-Nr. 10543-0150

Gabriele Adelsberger / Claudia Muigg / Claudia Schrettl / Claudia Trenkwalder

Gesundheit – Innovation – New Work

1. Auflage, Oktober 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Westend61, gettyimages

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Jana Fritz – TEXTECHT, Stuttgart

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Geleitwort

Seit mehr als einem halben Jahrhundert beschäftige ich mich als Forscher, Lehrer und Berater mit Fragen der Führung, Zusammenarbeit und Organisation, und dabei bin ich vielen neuen Begriffen und Konzepten begegnet. Einige hatten als Modeerscheinungen nur ein kurzes Leben. Aber es gab immer wieder Modelle und Methoden, die sich in der Praxis bewährten und überlebten. Manche Konzepte hatten sogar einen prophetischen Charakter, und weil sie ihrer Zeit voraus waren, wurde ihr Wert oft erst später erkannt und geschätzt. Dazu gehören auch solche, die in diesem Buch aufgegriffen, miteinander verknüpft und weitergeführt werden. Insofern sind die meisten der hier vorgestellten Konzepte nicht wirklich neu – neu ist allerdings, dass sie hier in ein stimmiges Verhältnis zueinander gebracht werden, weil ihnen dieselben Prinzipien und Werte zugrunde liegen. Denn es geht hier wie dort um ein ganzheitliches und evolutionäres Bild des Menschen, in dem die Sinnbezogenheit des Mensch-Seins, die erlebte Sinnhaftigkeit der zu verrichtenden Arbeit und die Ausrichtung der Organisation auf den Sinn ihrer Existenz der Schlüssel für jegliche Leistung und Innovation ist.

Für die Autorinnen ist in diesem Zusammenhang Gesundheit in zweifacher Hinsicht zentral: Auf der Mikroebene geht es um die Gesundheit des Individuums und um gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen, und auf der Mesoebene ist die Gesundheit der Organisation Voraussetzung dafür, dass sie ihre Leistung erbringen und den erwarteten Kundennutzen stiften kann. Das sichert ihre Überlebensfähigkeit.

Dazu möchte ich unbedingt ergänzen, dass mit diesen beiden Bereichen der Gesundheit noch eine dritte gefördert wird: Gesundheit auf der Makroebene! Sie wird nur möglich durch eine Kultur zur freien Entfaltung von Diversität, durch demokratische Gesellschaftsformen, die jeglicher Diskriminierung begegnen, und durch eine solidarische Wirtschaft, die gesellschaftlichen Nutzen und nicht Profitmehrung zum Ziel hat – denn diese zusammen sind die Bedingungen für die dringend geforderte Nachhaltigkeit zur Rettung unseres gefährdeten Planeten.

Vieles, was der Markt wünscht und (vorläufig noch) mit Gewinn belohnt, ist weder sinnvoll noch vernünftig, sondern macht krank. Wenn aber Individuen den Sinn ihres Seins und Tuns reflektieren und sich Organisationen der Frage nach dem eigentlichen Sinn ihrer Leistung stellen, dann ist dies die Quelle wirksamer gesellschaftlicher Innovationen. Ich vertraue darauf, dass dieses Buch ein Beitrag dazu sein wird.

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl
Salzburg, Juli 2020

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Abbildungsverzeichnis	11
1 Bitte anschnallen!	12
2 Ihre Reiseinformationen für das GINO-Universum	16
3 Gesundheit im GINO-Universum: Dynamische Entwicklung hin zur Ganzheitlichkeit	20
3.1 Gesund arbeiten: Was heißt das?	21
3.2 Arbeit und Gesundheit im Wandel	22
3.2.1 Schützenswerte Arbeit	22
3.2.2 Macht Arbeit wirklich krank?	23
3.3 Wozu gesundes Arbeiten?	24
3.4 Der Planet der Arbeitsfähigkeit	25
4 Innovation im GINO-Universum: Mehr als Bullshit-Bingo	28
4.1 Das neue Business-Theater?	29
4.2 Bestehendes verbessern oder Neues erschaffen?	32
4.3 Die linke und die rechte Gehirnhälfte im Unternehmen	33
4.4 Lässt sich Innovation managen?	34
5 New Work im GINO-Universum: Wie revolutionäres Arbeiten Wirklichkeit wird	36
5.1 Aufbruch Richtung Fortschritt	37
5.2 Unternehmen als Orte der Zukunft	38
5.3 Ich war noch niemals in New Work	40
6 GINO-Universum: Der gesunde Weg in eine innovative Zukunft	42
6.1 Das GINO-Universum und Sie	43
6.2 Das Arbeitsumfeld: Raum und Zeit gestalten	44
6.2.1 Mit der Linse »Arbeitsumfeld« auf dem Planeten Gesundheit: Wohlfühloase für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?	46
6.2.2 Mit der Linse »Arbeitsumfeld« auf dem Planeten Innovation: Hauptsache hip und bunt?	47
6.2.3 Mit der Linse »Arbeitsumfeld« auf dem Planeten New Work: Alles maximal flexibel?	49
6.2.4 Das GINO-Arbeitsumfeld	51

6.3	Die Struktur: Abläufe und Aufgabenverteilung im Wandel	54
6.3.1	Mit der Linse »Struktur« auf dem Planeten Gesundheit: Der Rahmen, der gesund hält	59
6.3.2	Mit der Linse »Struktur« auf dem Planeten Innovation: Von Softwareunternehmen lernen	61
6.3.3	Mit der Linse »Struktur« auf dem Planeten New Work: Partizipation als Kernelement	63
6.3.4	Die GINO-Strukturen	70
6.4	Die Kultur: Von der Kraft der Achtsamkeit	73
6.4.1	Mit der Linse »Kultur« auf dem Planeten Gesundheit: Leid- oder Leitkultur? ..	78
6.4.2	Mit der Linse »Kultur« auf dem Planeten Innovation: Fehlerkultur und Kreativität	80
6.4.3	Mit der Linse »Kultur« auf dem Planeten New Work: Mit Sinn auf neuen Wegen	81
6.4.4	Die GINO-Kultur	82
6.5	Der Mensch: Herz des Unternehmens	88
6.5.1	Mit der Linse »Mensch« auf dem Planeten Gesundheit: Im Dienst der Arbeit ..	92
6.5.2	Mit der Linse »Mensch« auf dem Planeten Innovation: Motor für Neues	95
6.5.3	Mit der Linse »Mensch« auf dem Planeten New Work: Arbeit und Ganzheitlichkeit	96
6.5.4	Der Mensch im GINO-Universum	98
6.6	Markt und Kunde: Nach außen wirken	107
6.6.1	Mit der Linse »Markt und Kunde« auf dem Planeten Gesundheit: Eine Frage der Authentizität	109
6.6.2	Mit der Linse »Markt und Kunde« auf dem Planeten Innovation: Gemeinsam Neues gestalten	111
6.6.3	Mit der Linse »Markt und Kunde« auf dem Planeten New Work: Nicht mehr nur Mittel zum Zweck	113
6.6.4	Mit der Linse »Markt und Kunde« im GINO-Universum	114
7	Was funktioniert und was nicht? – Praxis im GINO-Universum	118
7.1	Spannungsfelder und trennende Elemente	120
7.1.1	Sicherheit versus Agilität	120
7.1.2	Arbeitswelt versus Privatwelt	121
7.1.3	Fremdbestimmung versus Selbstbestimmung	121
7.1.4	Verbindlichkeit versus » <i>Good enough to try</i> «	122
7.1.5	Zeitlicher Rahmen versus flexible Arbeitszeit	122
7.1.6	Beziehungen versus Individualität	122
7.1.7	Rückzug versus offene Räume	123
7.1.8	Bewahren versus verändern	123

7.2	Energiefelder und Gemeinsamkeiten	123
7.2.1	Individualität: Vielfalt als Erfolgsrezept	123
7.2.2	Sinn: Der Kern des Tuns	125
7.2.3	Sein: Wollen, können, dürfen und das Wozu	132
7.2.4	Selbststeuerung: Den Sinn von Arbeit bewahren	136
7.2.5	Partizipation: Gemeinsam mehr erreichen	137
7.2.6	Transparenz: Mit Vertrauen ans Ziel	142
7.2.7	Salutogenese: Gesundheit als Pflicht	143
7.2.8	Ganzheitlichkeit: Ganz oder gar nicht	145
8	So klappt es mit Ihrem GINO-Unternehmen	148
8.1	Von der Erde zum GINO-Universum	149
8.2	Schnellcheck für Ihr Unternehmen	154
8.2.1	Umfeld und Struktur	154
8.2.2	Kultur	155
8.2.3	Mensch	155
8.2.4	Markt und Kunde	156
8.3	Fragebogen	156
8.4	GINO-Barometer	157
8.5	Toolbox	159
	Danksagung	229
	Literaturverzeichnis	231
	Die Autorinnen	237
	Stichwortverzeichnis	239