

Die innere Orientierung wird zum Gestaltungsprinzip der äußeren Welt

Mit der Kulturanthropologin und Unternehmerin Joana Breidenbach und dem Architekten Daniel Schöning sprachen Lena Lenz, Romana Dreyer, Jetta Frost und Nale Lehmann-Willenbrock darüber, welche Bedeutung Inner Work und die Arbeitsumgebung für New Work haben.

zfo Joana, als Autorin und Unternehmerin hast du viel über Inner Work und ihre Bedeutung für New Work nachgedacht. Was ist damit gemeint?

Breidenbach Ich habe die Erfahrung gemacht, dass sowohl in meinem eigenen Unternehmen, dem betterplace lab, als auch in der übrigen Arbeitswelt äußere Strukturen massiv reduziert werden. Hierarchien werden verflacht und Rollenbeschreibungen verändert. Wir versuchen, in einer komplexen Welt möglichst fluide zu sein, und merken, dass uns starre Strukturen dabei im Weg stehen. Diese starren Strukturen haben allerdings auch einen Vorteil. Sie geben den Mitarbeitenden, aber auch den Chefinnen und Chefs psychologische Sicherheit und Orientierung. In dem Moment, wo sie diese Sicherheit und Orientierung nicht mehr im Äußeren haben, müssen sie diese im Inneren aufbauen. Deswegen ist Inner Work in meiner Wahrnehmung so wichtig.

zfo Daniel, als Architekt schaust du vor allem auf die Arbeitsumgebungen. Was bedeutet New Work für dich?

Schöning Wir Architekten blicken auf die Räume und die Umgebung, in der wir arbeiten. Für uns ist es immer das Ziel, Räume so zu schaffen, dass der Mensch sie möglichst gut nutzen kann und sich darin wohlfühlt. Das bedeutet auch, dass er darin beispielsweise seine Arbeit möglichst behaglich verrichten kann. Wir sehen, dass sich die Arbeitsweisen und der Arbeitsort in einer digitalen Welt verändern. Vor vielen Jahren bildete etwa der Schreibtisch mit dem stationären Computer noch das Zentrum des Büros. Heute kann ich meine E-Mails schon morgens beim Frühstück auf dem Handy lesen. Diese Veränderung macht sich in den Büros und in der Art, wie wir arbeiten, deutlich bemerkbar.

Der Schreibtisch mit dem stationären Computer war lange das Zentrum des Büros. Heute kann ich meine E-Mails schon morgens auf dem Handy lesen.

zfo Viele Menschen verbringen nach wie vor den Großteil des Tages am Schreibtisch ...

Schöning Das stimmt, aber ich bin überzeugt, dass sich das ändert, vor allem in der jüngeren Generation. Spätestens in einigen Jahren werden wir diese Orte, wie wir sie heute kennen, nicht mehr wiedererkennen. Gleichzeitig finde ich es manchmal erschreckend, wie träge diese Welt sich verändert. Frithjof Bergmann hat den Begriff New Work geprägt. Ende der 1970er-Jahre sieht er den Höhepunkt der Industriekultur in einer fortgeschrittenen Automation, die uns Freiheiten gibt, die wir vorher nicht hatten. Bürogebäude werden heute nach wie vor in Fluren und anschließenden Räumen gedacht. Das hat mit Richtlinien und unserer industriellen Prägung zu tun, dem Funktionalismus. In der gebauten Realität sind wir meilenweit entfernt von dem, was Joana beschreibt, wie zum Beispiel dem kompletten Hierarchieabbau.

zfo Du hast Richtlinien erwähnt. Welche Rolle spielen die bei der Gestaltung von Arbeitsumgebungen?

Schöning In dieser sich verändernden Arbeitswelt gibt es für uns Architekten nach wie vor viele Normen und Richtlinien, die wir bei der Planung von Büros berücksichtigen müssen. Die Arbeitsstättenrichtlinie schreibt zum Beispiel genau vor, wie groß der Schreibtisch sein muss und wie viel Platz ich dahinter brauche. Wenn wir ehrlich sind, spielt das heute keine Rolle mehr, denn die Menschen können überall arbeiten und für sie wird dieser Schreibtisch immer unwichtiger.

zfo Wenn die äußeren Räume nicht mehr die gewohnte Stabilität geben, wenn ich mich nicht mehr am großen Schreibtisch »festhalten« kann, dann muss das Innere stabiler werden. Wo setzt du, Joana, bei der Entwicklung von Organisationen hin zu New Work an, wenn Inner Work berücksichtigt wird?

Breidenbach Wir haben ein paar sehr allgemeine Bezeichnungen für diese Inner-Work-Kompetenzen. Es heißt beispielsweise, wir müssten alle ein »Digital Mindset« entwickeln. Das finde ich sehr unbefriedigend, weil es so wenig präzise ist. In unserem Team haben wir versucht, verschiedene Ebenen der inneren Arbeit zu benennen und diese dann auch zu praktizieren. Im Prinzip ist es wie ein Muskel, den wir trainieren.

zfo Wie sehen diese Ebenen aus?

Breidenbach Es beginnt mit der individuellen Kompetenz der Einzelnen, darauf folgen die Beziehungskompetenzen und dann die Feldkompetenzen, also die Kompetenzen, mit Komplexität umzugehen. Die wichtigste individuelle Kompetenz ist, mich selbst auf dem Schirm zu haben. Das ist letztlich die alte philosophische Forderung: Erkenne dich selbst. Das bedeutet, den Kontakt mit mir selbst zu stärken. Dazu ist ein gutes Maß an Selbstreflexion essenziell. Ich weiß dann, wie meine Sozialisation mich in dem Verhalten, das ich im beruflichen Alltag an den Tag lege, prägt. Habe ich zum Beispiel früh die Erfahrung gemacht, »wenn ich es nicht mache, macht es niemand«, tendiere ich vermutlich eher dazu, autonom zu arbeiten. Indem ich mich selbst reflektiere, erkenne ich, dass es im Grunde meine individuelle Prägung ist, nicht die Norm »so arbeitet man«. Deshalb brauche ich immer wieder diesen Reflexionsraum, in dem ich mich als kulturell-biografisch gestaltetes Wesen wahrnehme.

zfo Und das wirkt sich dann wiederum auf die Beziehungskompetenzen im Team aus?

Breidenbach Genau. Im Team nehme ich wahr, ob mein Gegenüber mir offen, bedrohlich oder skeptisch gegenübertritt. Häufig läuft das unter dem Radar. Aber man kann seine Wahrnehmung dafür schärfen. Es geht darum, diesen Beziehungsraum aufzuspannen und im Team erfahrbar zu machen. Gleichzeitig muss ich mir selbst über mich im Klaren sein. Es kann sein, dass ich mich von einer Kollegin getriggert fühle, weil sie mich an meine Mutter erinnert. Dann muss ich erkennen, dass unser Konflikt von meiner Seite aus nicht auf der Sachebene, sondern auf der Beziehungsebene stattfindet und ich das zu berücksichtigen habe. Letztlich verfeinern wir damit unsere Instrumente für eine klare, transparente und offene Kommunikation, in der wir Spannungen und Konflikte nicht umgehen, sondern als interessantes Aufeinanderprallen von verschiedenen Perspektiven sehen.

zfo Was beschreibt die dritte Ebene?

Breidenbach Auf der dritten Ebene von Komplexität versuchen wir, sogenannte Metakompetenzen zu benennen und zu schulen. Eine wichtige Kompetenz ist die Erkenntnis, dass ich aus dem unmittelbaren Erleben meiner Arbeitssituation heraustreten und mir Dynamiken aus der Vogelperspektive anschauen kann. Eine weitere Kompetenz ist die der Multiperspektivität. Sie beschreibt, dass ich neben meiner eigenen Perspektive auch andere Perspektiven in meinen inneren Raum aufnehmen kann, ohne diese ablehnen oder abwerten zu müssen.

zfo Wie leicht fällt es Menschen, auf sich selbst zu schauen und diese Kompetenzen zu erlernen?

Breidenbach Gerade am Anfang, wenn man in Teams versucht, diese innere Perspektive einzunehmen, ist das sehr diffus. Teams und Unternehmen haben häufig keine Sprache und nur wenige Konzepte und Erfahrungen, um sich mit diesen Phänomenen zu beschäftigen. Wenn wir diesen Erfahrungsraum aufspannen, können wir auf eine ganz andere Art und Weise miteinander kollaborieren.

zfo Brauchen alle Mitarbeitenden diese Kompetenzen?

Breidenbach Diese Kompetenzen gibt es auf sehr unterschiedlichen Niveaus. In Unternehmen, die sehr bürokratisch oder funktional hierarchisch sind, müssen der Grad an Selbstreflexion und das Niveau dieser Kompetenzen nicht wahnsinnig hoch sein. Im Prinzip ist es eine Korrelation: Je verregelter dein Arbeitsumfeld, desto weniger innere Kompetenzen brauchst du. Je weniger rigide Steuerungsinstrumente es gibt, desto wichtiger werden diese inneren Kompetenzen. Daher lautet die erste und wichtigste Frage für jede Organisation: Wie viel brauchen wir davon eigentlich? Wenn wir als Organisation entscheiden, wir wollen mehr Selbstorganisation, dann scheint es plausibel, auch auf dieser inneren Ebene zu arbeiten.

Je weniger rigide Steuerungsinstrumente es im Unternehmen gibt, desto wichtiger werden die inneren Kompetenzen.

zfo Welche Stolpersteine sind dir in Organisationen auf dem Weg zu New Work begegnet?

Breidenbach Häufig wird im Vorfeld gar nicht deutlich genug geklärt, warum es Sinn macht, diese inneren Kompetenzen mit einzubeziehen. Warum machen wir diese innere Arbeit eigentlich? Dann werden oft nicht genügend Erfahrungsräume geschaffen, in denen Menschen diese neuen Arten von Erfahrungen machen können und in denen deutlich wird, dass die Beschäftigung mit den inneren Komponenten einen Mehrwert bringt. Ein weiterer Stolperstein ist, dass von Mitarbeitenden erwartet wird, dass sie sich in eine bestimmte Richtung entwickeln. Das halte ich für problematisch. Meiner Erfahrung nach gehen die Entwicklungsschritte häufig in ganz unterschiedliche Richtungen. Wenn sich Menschen zum ersten Mal mit sich selbst auseinandersetzen, kann es sein, dass sie erst einmal regressieren. Das heißt, es kann unangenehm sein und sie gehen zunächst einen Schritt zurück, bevor es in der Entwicklung weitergeht. Und das ist okay. Ich glaube, wir haben oft ein viel zu lineares Verständnis von Selbst- oder Teamentwicklung.

zfo Daniel, in euren Projekten wollen Organisationen vor allem physische Räume erschaffen. Wie sehen diese Räume konkret aus? Eine Tischtennisplatte und ein Water Cooler machen ja noch keine New-Work-Arbeitsumgebung aus.

Schöning Das stimmt. Wenn wir über New Work und Räume sprechen, dann tauchen im Geiste tatsächlich erst einmal die Tischtennisplatte, die Schaukeln und die bunten Sessel auf. Das ist natürlich nicht das Wesentliche. Bei New Work geht es vielmehr darum, auf die Individuen und die Art, wie sie arbeiten, einzugehen. In dem Moment, wo wir es schaffen, die Arbeitsumgebung so zu gestalten, dass der Mensch sich dort wohlfühlt, kann er natürlich auch besser arbeiten. Wie diese Umgebung konkret aussehen soll, kann ich gar nicht pauschal beantworten. Es ist keinesfalls so, dass ich als Architekt in eine Organisation komme und sage: »Ich weiß, wie eure Räume funktionieren.«

zfo Sondern?

Schöning Um zu verstehen, was eine Organisation braucht, haben wir für uns die Leistungsphase 0 erfunden. Architektenleistungen werden in Leistungsphasen gegliedert, von der Grundlagenermittlung bis hin zur Bauüberwachung. Unserer Meinung nach braucht es eine vorgeschaltete Phase, die Leistungsphase 0 eben. Hier finden wir in einer Art Workshop heraus, was das einzelne Unternehmen braucht. Auch unser Vorwissen fließt ein, aber nur sehr begrenzt. Im Fokus stehen Fragen an das Unternehmen, beispielsweise: Wie arbeitet ihr bisher? Habt ihr an irgendeiner Stelle festgestellt, dass es nicht mehr rund läuft, dass irgendetwas fehlt? Wie beurteilen neue Mitarbeitende, aber auch Bewerberinnen und Bewerber eure Räumlichkeiten? Mit diesem Wissen überlegen wir dann, wie die Räumlichkeiten gestaltet sein müssten.

Kommunikation spielt heute im Büro zum Beispiel eine viel wichtigere Rolle als früher, wo ich den Schreibtisch für konzentriertes Arbeiten genutzt habe. Da das inzwischen meist im Homeoffice geschieht, geht es im Büro vor allem um Begegnungen.

Konzentriertes Arbeiten findet inzwischen meist im Homeoffice statt. Im Büro geht es vor allem um Begegnungen und Kommunikation.

zfo Was bedeutet das konkret?

Schöning Wenn ich zum Beispiel an den klassischen Meetingraum denke, passt der in seiner Gestaltung oft gar nicht zu der Art, wie wir miteinander reden. Oft ist es besser, ich treffe mich zufällig am Kaffeetresen. In so einer ungezwungenen Atmosphäre haben Menschen einen viel besseren Zugang zueinander als in einem geordneten Meetingraum. Deshalb spielt der Kaffeetresen bei uns eine zentrale Rolle, indem er zum Beispiel den Empfangstresen ablöst. Wenn ich Menschen empfangen, dann mache ich das am liebsten, indem ich etwas anbiete und in dieser lockeren Atmosphäre Gespräche beginne. In den Meetingraum kann ich dann immer noch gehen. Oft stellt man auch fest, dass das gar nicht nötig ist und das Gespräch in der Küche viel besser verläuft.

zfo Welche Schwierigkeiten begegnen dir bei euren Projekten in Organisationen, die New Work umsetzen wollen?

Schöning Häufig führt eine Veränderung der räumlichen Strukturen zu Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden. Das kann beispielsweise der Eindruck sein, dass die Architekten mir das Einzelbüro wegnehmen wollen, auf das ich so lange hingearbeitet habe. Der Impuls zur Veränderung kommt meist aus der Geschäftsführung und die Mitarbeitenden sind verunsichert, weil sie sich ohne Einzelbüro herabgestuft fühlen.

zfo Wie geht ihr mit dieser Herausforderung um?

Schöning Es ist unsere Aufgabe, den Menschen Mut zu machen, dass es sich lohnt, dem Weg in die Zukunft zu vertrauen. Wir schauen genau hin und versuchen zu verstehen, was sie tagtäglich

machen und wie sie das machen. Nur dann können wir Arbeitsumgebungen erschaffen, die zu ihnen passen.

zfo Welche Empfehlungen gebt ihr Organisationen und Führungskräften für die erfolgreiche Umsetzung von New Work? Wann wird New Work zu Better Work?

Breidenbach Ich tue mich schwer damit, Ratschläge zu geben. Die Welt verändert sich so rapide, dass ich das, was ich vor zwei Jahren gepredigt habe, heute schon wieder hinterfrage. Meine Kollegin Bettina Rollow und ich waren lange der Ansicht, dass New Work Inner Work braucht, damit es Better Work wird. Mittlerweile sagen wir eher, dass wir Inner Work als primäre Orientierung brauchen und dass die innere Orientierung viel mehr zum Gestaltungsprinzip der äußeren Welt wird. Ich muss mich also immer wieder fragen: Wo stehe ich selbst und wo stehen wir als Team gerade? Was stimmt jetzt für uns? Egal, was letzte Woche war. Die Antwort kann dann auch wieder mehr Struktur im Außen sein. So gesehen ist Inner Work in dieser unordentlichen Zeit wahrscheinlich wichtiger denn je.

Ich muss mich immer wieder fragen: Wo stehe ich selbst und wo stehen wir als Team gerade? Was stimmt jetzt für uns? Egal, was letzte Woche war.

Schöning Auch wir sensibilisieren unsere Kundinnen und Kunden dafür, dass das, was wir jetzt analysieren, nicht für die nächsten Jahrzehnte in Stein gemeißelt ist. Das, was wir heute für richtig halten, kann sich in wenigen Jahren komplett verändern. Diese Flexibilität müssen wir mitdenken. Für uns Architekten kommt allerdings hinzu, dass Räume, die wir heute planen, für die nächsten 20 Jahre halten sollten. Wir wollen nicht nach fünf Jahren feststellen, dass Wände wieder eingezogen werden müssen, weil das Konzept nicht mehr funktioniert.

zfo Wie wirkt sich das auf die Raumgestaltung aus?

Schöning Im Funktionalismus ging man davon aus, dass Räume für spezielle Funktionen geschaffen wurden. Heute stellen wir fest, dass eine Altbauwohnung womöglich das bessere Büro ist als die Räumlichkeiten, die als Büro geplant wurden. Das geht, weil wir uns von diesem Funktionsgedanken lösen dürfen und Räume mit einer Allgemeingültigkeit denken. Indem wir Räume für alles Mögliche nutzen können, schaffen wir Flexibilität. Diese entspricht unserem digitalen Zeitalter viel besser als Funktionalität.

Außerdem ist jedes Unternehmen auch etwas Besonderes. Es lässt sich nur mit viel Reflexion darüber, was es ausmacht, verstehen. Deshalb würde ich sagen: Es gibt keine einheitliche Lösung für eine erfolgreiche Umsetzung. Wir müssen individuell erarbeiten, was wem am besten entspricht.

zfo Ist das nicht ein Widerspruch? Einerseits sollen die Räume allgemeingültig und flexibel sein und andererseits sollen sie genau auf die jeweilige Organisation abgestimmt sein?

Schöning Das klingt zunächst tatsächlich widersprüchlich, aber jedes Unternehmen hat eine Identität – die Räume müssen dieser entsprechen und sie fördern. Das ist unser gestalterischer Anspruch. Flexibilität in der Arbeitsweise ist zweckmäßig und schlicht nachhaltig.

zfo Vielen Dank, dass wir mit euch New Work von innen und außen betrachten konnten und ihr euch auf dieses Gespräch aus zwei Perspektiven eingelassen habt!

Zur Person:



Joana Breidenbach ist promovierte Kultur- anthropologin, Sozialunternehmerin und Autorin zahlreicher Bücher. Sie ist Mitgründerin von betterplace.org und Gründerin des betterplace lab. Als Beirat, Investorin oder Aufsichtsrätin unterstützt sie Unternehmen und Organisationen wie ReDI School, DeepL, TheNextWe. 2021 gründete sie mit Freunden brafe.space als Netzwerk für Unternehmer und Investorinnen.

Zur Person:



Dipl.-Ing. Architekt Daniel Schöning ist seit 2023 Teamleader Interior im Architekturbüro caspar. Mit 130 Mitarbeitenden ist das Architekturbüro in der Stadtplanung, Architektur und Innen- architektur tätig und gestaltet Räume für Menschen und ihre Interaktion. Davor war Schöning geschäftsführender Gesellschafter bei der PLY ATELIER GmbH, wo er zu einem Experten für Arbeitswelten geworden ist.