
Einleitung

Liebe Leserin, lieber Leser,

es ist keine Überraschung mehr, wenn Krankenkassen jedes Jahr aufs Neue vermelden, wie stark die Fehlzeiten von Arbeitnehmern aufgrund von psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz erneut angestiegen sind. Die AOK etwa berichtet einen Anstieg der Fehlzeiten im Zeitraum 2009 bis 2018 von 64 Prozent. Hinzu kommt, dass die durchschnittliche Ausfallzeit bei psychischen Erkrankungen mit 26 Tagen je Fall mehr als doppelt so hoch ist wie der Durchschnitt. Obwohl nicht nur der Gesetzgeber Arbeitgeber bereits 2014 dazu verpflichtet hat, die Gefährdungsbeurteilung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von rein körperlichen auch auf psychische Belastungen zu erweitern und so heute in vielen Unternehmen Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung, des Arbeitsschutzes oder etwa des betrieblichen Eingliederungsmanagements Standard geworden sind, scheinen diese vor allem organisatorischen Prozesse angesichts des tiefgreifenden Wandels im Arbeitsleben nicht auszureichen, um den Trend umzukehren.

Unter Eingeweihten wird die psychologische Gefährdungsanalyse lakonisch oft auch als Gefährderanalyse bezeichnet. Werfen wir als Coaches einen Blick in Unternehmen und Organisationen hinein, regieren dort immer noch viel zu häufig Macht und Status, Weisung und Kontrolle sowie Führung von oben mit »Druck durch Angst«. Zu umtriebige Mitarbeiter werden zur Sicherheit klein gehalten – und wer stört, muss gehen.

Unsere Arbeitswelt hat in den letzten Jahren rasant an Fahrt aufgenommen: Produktlebenszyklen und Produktionsprozesse gewinnen an Komplexität und Dynamik. Zusammenarbeit wird agiler, Projekte sind normales Tagesgeschäft, Routinearbeiten werden von Maschinen übernommen oder ausgelagert, kreative Kopfarbeit nimmt zu. Kommunikation wird digital und damit immer schneller, einsilbiger und Antwortzeiten werden immer kürzer. Viele Arbeitnehmer haben das Gefühl, dass sie in einem Hamsterrad gefangen sind, dessen Steuerung sie längst nicht mehr selbst unter Kontrolle haben. Die aktuelle Gallup-Studie vermeldet, dass 69 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland nur noch Dienst nach Vorschrift leisten, 16 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. Dies ist nicht nur eine Bankrotterklärung an nachhaltiges Management und wirkungsvolle Führung, sondern auch ein deutliches

Signal, dass ein Großteil der Angestellten die Eigenverantwortung für Freude und Erfüllung im Beruf abgegeben hat.

»Der Mensch im Mittelpunkt« – dieser Slogan schmückt heute zahlreiche Karriere-Seiten von Arbeitgebern. Für ein glänzendes Employer Branding werden uns bunte Bilder von glücklichen Menschen in modernen Großraumbüros und chilligen Kaffee-Ecken gezeigt. Doch es sind die gleichen Unternehmen, die Bewerbungen automatisiert mithilfe KI-gesteuerter Matching-Algorithmen scannen und Persönlichkeits-tests aus der Black-Box mehr Glauben schenken als einem guten Gespräch von Mensch zu Mensch. Wie passt das alles zusammen?

Besser arbeiten: Wir alle können dazu beitragen

Ob angestellt oder selbstständig, als Manager,¹ Führungskraft oder Mitarbeiter, als Kollegin oder Kollege im Team, als Personaler oder Recruiter, als Berater, Coach oder Dozent – wir alle können etwas dazu beitragen, Arbeit besser zu gestalten: für mehr Freude, Motivation, Sinn und Erfüllung im Beruf, eine wertschätzende Führungskultur auf Augenhöhe sowie ein Recruiting abseits vom Mythos Fachkräftemangel und geschönter Lebensläufe. Für eine persönliche Karriere und Entwicklung, in der alles das erfüllt ist, was wirklich wichtig ist.

»Besser arbeiten« ist für uns nicht die schillernd bunte Fassade mit Kicker und Obstkorb, sondern vor allem das eigene Bewusstsein und die innere Haltung, die Arbeit menschlich gesund und ökonomisch erfolgreich macht.

Die letzten Arbeiten an diesem Buch haben wir im Mai 2020 inmitten der Corona-Krise abgeschlossen: einer Zeit voller Unsicherheit und Zukunftsangst, jedoch auch der Besinnung auf existenzielle Werte und Bedürfnisse im Leben und Beruf. Viele Angestellte haben Wochen zwangsversetzt ins Homeoffice mit der Herausforderung verbracht, in dieser Ausnahmesituation Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. So mancher Arbeitgeber hat erkannt, dass Digitalisierung kein Schreckgespenst, sondern oftmals schneller als gedacht umsetzbar ist. Führungskräfte und Manager haben aus der Distanz erfahren, dass Vertrauen statt Kontrolle Mitarbeiter stärkt und neue Möglichkeiten eröffnet. Auch wenn diese Zeit alles andere als trendiges »New Work« ist, so sind wir davon überzeugt, dass diese Erfahrungen Arbeit und Zusammenarbeit in den nächsten Jahren positiv prägen werden.

66 Impulse für eine menschlichere Arbeitswelt und mehr Freude im Beruf

»Besser arbeiten« ist kein Buch, das Sie mal eben in einem Rutsch vom Anfang bis zum Ende verschlingen sollten. Es ist auch kein Ratgeber oder typisches Sachbuch, das sich mit rotem Faden streng um ein Thema rankt. Mit unseren 66 Beiträgen ist vielmehr so etwas wie ein handliches Lesebuch entstanden, das Sie chronologisch durcharbeiten können, sich jedoch besser – je nach persönlichem oder fachlichem Interesse – jene Häppchen zuerst rauspicken, die Sie in Ihrer beruflichen Situation am stärksten ansprechen. Vielleicht ist es auch nur ein Artikel, den Sie auf Ihrem Weg in der Bahn zur Arbeit lesen und an diesem Tag wirken lassen. Aber entscheiden Sie selbst, wie und wann Sie unsere Impulse in der für Sie richtigen Dosis konsumieren.

Als Autoren verbindet uns beide, dass wir nicht an die Wirkung von oberflächlichen, »schnellen« Tipps glauben. Es ist uns wichtig, mit unseren Texten gezielt und punktuell wertvolle Impulse zur bewussten Selbstreflexion zu setzen. Denn nur so gelingt nachhaltig positive Veränderung:

Mal etwas stärker wissenschaftlich und tiefgründig fundierter, mal ganz praktisch aus dem Nähkästchen der Führungs- und Coaching-Praxis geplaudert. Mal Klartext mit persönlicher Meinung, mal konkrete Anleitung zur Umsetzung im Alltag. Mal mehr Fragen statt Antworten, selten staubtrocken und todernt, sondern oft mit viel Leichtigkeit und Lust beim Schreiben.

Das Ganze immer mit dem Ziel, Sie liebe Leserinnen und Leser zu frischem Denken durch bewusstes Hinterfragen von alten Denkmustern oder Routinen und hin zu jener Veränderung zu inspirieren, die Ihnen persönlich guttut und damit auch unsere Arbeitswelt ein Stück besser macht.

Wir beide veröffentlichen als XING Insider seit einigen Jahren regelmäßig Beiträge direkt auf der Plattform. Wir freuen uns, mit diesem Buch unsere 66 beliebtesten Beiträge neu aufgelegt und thematisch geordnet einer noch größeren Leserschaft zugänglich machen zu können. Die für das Buch ausgewählten Beiträge sind in den letzten Jahren entstanden und so liegt es in der Natur der Sache, dass sowohl wir beide im Laufe der Zeit unserer eigenen Entwicklung zu neuen Perspektiven und veränderten Meinungsbildern gefunden haben als auch untereinander nicht immer gleicher Meinung in einem Thema sind. Dynamik und Vielfalt zeichnen unsere

Arbeitswelt aus und wir sind daher der Auffassung, dass es unmöglich und auch in der Wirkung falsch gewesen wäre, für dieses Buch alle 66 Beiträge auf exakte inhaltliche Konsistenz sowie Einheitlichkeit unserer persönlichen Meinungen zu bringen. Denn wir möchten, dass Sie sich selbst eine und insbesondere *Ihre* persönliche Meinung bilden.

Wir haben das Buch in sechs Kapitel gegliedert: Beginnend im Großen mit dem Wandel der Arbeitswelt und ihren Rahmenbedingungen, über Führung und Management sowie Recruiting und People Management, gefolgt von Themen rund um Team und Zusammenarbeit, Freude und Sinn im Beruf sowie abschließend alles zu Karriere und Entwicklung, Bewerbung und Jobwechsel.

Sie werden beim Lesen spüren, dass unsere Herzen für »Besser arbeiten« ähnlich schlagen, wir jedoch durch unsere Hintergründe und aktuellen beruflichen Ausrichtungen verschiedene fachlich-inhaltliche Schwerpunkte sowie auch unterschiedliche Blickrichtungen auf ein Thema besitzen. Es ist u. a. diese Vielfalt, die wir als unabhängiges Autoren-Duo als sehr wertvoll für Sie erachten. Sie soll dazu beitragen, dass Sie für sich selbst mehr Klarheit gewinnen und selbstbestimmt als Chef Ihres Lebens nicht nur Ihre tägliche, sondern auch unsere gemeinsame Arbeitswelt jeden Tag ein bisschen besser machen.

Damit Sie auf den ersten Blick leicht erkennen können, welcher Text aus wessen Feder stammt, finden Sie am Anfang jedes Beitrags jeweils den Namen des Verfassers.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen. Möge Ihnen das Buch inspirierende Impulse schenken und in Ihnen eine Portion Neugierde entfachen, die Lust auf Veränderung macht.

Ihr

Bernd Slaghuis und Nico Rose

1 Arbeitswelt & Change

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel – eine Phrase, die inzwischen nicht abgedroschener sein könnte. Und doch gibt es diesen Wandel, im Zuge dessen sich unsere Arbeitswelt mit großer Dynamik hin zu mehr Komplexität entwickelt – was uns vor immer neue Herausforderungen stellt. Dieses Kapitel wirft aus unterschiedlichen Perspektiven einen Blick auf die Frage, was eine ökonomisch wie auch menschlich gesunde Arbeitswelt in Zukunft ausmacht.

Welchen Stellenwert hat Arbeit in unserem Leben heute und in Zukunft – und darf Arbeit überhaupt Freude machen? Diesem Gedanken werden Sie noch an anderen Stellen hier im Buch begegnen.

Wie werden wir in Zukunft arbeiten und welche Arbeitszeitmodelle werden sich als zukunftsfähig, gerecht und umsetzbar erweisen? So haftet beispielsweise der Teilzeit-Karriere heute immer noch das Klischee der Jobs für Mütter oder Low-Performer an. Viele Arbeitgeber wünschen sich innovative Querdenker, doch im Tagesgeschäft ist häufig noch die Devise »Wer stört, muss gehen« traurige Realität. Wir sind der Meinung, dass es nicht nur neuer Rahmenbedingungen von Arbeit bedarf, sondern wir ein vielfältigeres Karrieredenken abseits alter Normen benötigen.

Der Anteil von kreativer Kopfarbeit nimmt mit der Digitalisierung zu, Routinearbeiten werden automatisiert oder ausgelagert. In diesem Zusammenhang wurden in den vergangenen Jahren wiederholt Modelle für die 4-Tage-Woche, 5-Stunden-Tage oder auch das Recht auf Homeoffice diskutiert. Doch sind solche Maßnahmen wirklich geeignet, um in Zukunft einen guten Ausgleich zwischen Arbeits- und Lebenszeit zu schaffen?

Wir sprechen von »New Work« als Inbegriff für eine bessere Arbeitswelt und als Bewegung für mehr Freiheit, Selbstbestimmung und Verantwortung jedes Einzelnen. Doch die Bilder von Kickertischen in trendigen Großraumbüros und den Kaffee-Ecken mit Hängematten sind vielerorts mehr bunte Fassade als veränderte Haltung in gelebter Realität. Was ist es wirklich, das Arbeit nachhaltig besser macht und was können wir alle dazu beitragen, um den Wandel zu gestalten?