

JAN TEUNEN UND
CHRISTOPH QUARCH

NEW WORK — ABER RICHTIG!

21 Thesen und 21 Impulse
für das 21. Jahrhundert



TEUNEN KONZEPTE

THESEN

**21 THESEN
FÜR DAS 21.
JAHRHUNDERT**

01

Die Büroarbeit
steckt in einer
fundamentalen
Krise.

02 Allenthalben tönt der Ruf nach Wandel und Veränderung. New Work heißt das Gebot der Stunde, doch was New Work eigentlich ist, weiß niemand ganz genau zu sagen.

03 Zumeist wird New Work verstanden als ein Bündel von Maßnahmen zur Steigerung der Funktionalität, Effizienz und Produktivität von Unternehmen und Organisationen mithilfe von innovativen digitalen Technologien und dazu passenden Managementtools sowie Agilität, flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege. Zugleich antwortet New Work auf das Lebensgefühl einer neuen Generation. Das alles ist in vollem Gange, doch die Krise bleibt – die eigentliche Krise, für die New Work nur eine oberflächliche Lösung bietet, ist eine Krise des Humanums: eine Krise des Menschen.

04 Die Krise der Büroarbeit rührt nicht her von einem Mangel an Funktionalität und Effizienz. Das wirkliche Problem ist ein Mangel an Menschlichkeit: an allem, was genuin menschlich ist und nicht durch beschleunigte, automatisierte oder digitalisierte Prozesse optimiert oder gar substituiert werden kann.

05 Es fehlt an Sinnstiftung und Sinn- erfahrung. Es fehlt an Schöpfertum und Leidenschaft. Es fehlt an Geist und Be- geisterung. Es fehlt an dem, was Menschen in der Tiefe ihrer Seele oder ihres Herzens nährt. Es fehlt an Poesie und Schönheit in der Arbeitsumgebung. Es fehlt an Verbundenheit und Verbindlichkeit im Umgang miteinander.

06

Die meisten Büros gleichen Wüsten, die Menschen schwächen und entkräften, die weit davon entfernt sind, Energie zu stiften und zu begeistern.

07 Die meisten Büroräume unserer modernen Arbeitswelt sind ausschließlich nach Maßgabe funktionaler Kriterien gestaltet und sind der Allgegenwart von „rational fools“ (Amartya Sen) geschuldet. In solchen Büros können sich weder Kreativität noch Kooperation entfalten. Das führt zu einer Minderung der Lebensqualität von Menschen, zu enormen Reibungsverlusten in Gesellschaft und Unternehmen sowie langfristig zu immensen ökonomischen Folgeschäden.

08 Die Dominanz einer rein wirtschaftlichen Rationalität erweist sich zunehmend als kontraproduktiv, denn in ausschließlich von ihr geprägten Räumen werden Menschen neurotisch, weil die kulturelle Umgebung nicht mehr antwortet. Motivationsverlust, Mobbing, Burnout, Langeweile und andere psychische Belastungen sind die Folgen.

09 Wer in einer Krise feststeckt, kann weder weitermachen wie bisher noch die Zeit zurückdrehen. Krisen geben Gelegenheit zu Aufbruch, Innovation und Transformation, ggf. auch zu Disruption.

10 Transformation braucht ein langes Gedächtnis. Zukunft öffnet sich nur denen, deren Wurzeln tief in die Vergangenheit reichen. Die Innovation der Büroarbeit wird nur dann gelingen, wenn man sich der ursprünglichen Idee des Büros erinnert.

11

Erfunden wurde das Büro in den Klöstern des Hochmittelalters. Wie die Herkunft des Wortes „Büro“ verrät, ist es seine ursprüngliche Idee, das Kostbare zu schützen.

12 Das Kostbare im Büro von Heute ist der Mensch mit seinen vielfältigen Fähigkeiten und Potenzialen. Sie zu entfalten und erblühen zu lassen, ist die zentrale Aufgabe des Büros. Büros sollten Gewächshäuser menschlicher Potenzialentfaltung sein.

13 Treiber menschlicher Potenzialentfaltung ist die Sehnsucht nach Sinnstiftung und Sinn-erfahrung. Menschen wollen sich und ihr Arbeitsumfeld bejahen und gutheißen. Wer Menschen motivieren will, muss ihnen Sinnperspektiven bieten (Viktor E. Frankl). Dafür brauchen sie:

1. die Vision eines guten Arbeitens und Handelns
2. klare Werte, an denen sie Maß nehmen können.

Die Sehnsucht nach Sinn wird in den meisten Büros nicht gestillt.

14 Seine Potenziale entfaltet der Mensch im Zusammenspiel und in Kooperation mit anderen. Als Wesen der Verbundenheit braucht er Begegnungsräume, die es ihm erlauben, im Miteinander mit anderen die eigene Kreativität zu entwickeln.

15 Menschen sind mehrdimensionale Wesen: Ihr Leben entfaltet sich in den Dimensionen Leib, Ich, Seele und Geist. Im Büro braucht der Leib eine stimmige physische Ergonomie, das Ich Freiheit und Geborgenheit, die Seele Schönheit und der Geist Sinn. In heutigen Büros werden die Dimensionen von Seele und Geist sträflich vernachlässigt oder ignoriert.

16 Die Reduktion der Büroarbeiter*innen auf Funktionalität und Effizienz hat dramatische Konsequenzen. 70 Prozent von ihnen verrichten bestenfalls Dienst nach Vorschrift, 15 Prozent haben innerlich gekündigt. Mit demotivierten Beschäftigten lässt sich keine Transformation bewerkstelligen.

17 Die stärkste motivierende Energie des Menschen ist die Begeisterung. Sie entsteht durch:

1. Qualität im Umfeld des Menschen
2. Qualität im Umgang der Menschen

New Work kann nur gelingen, wenn diese beiden Qualitäten integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sind. Für Führungskräfte sollten sie absolute Priorität haben.

18 Infolge der Digitalisierung werden Routinearbeiten auf künstliche Intelligenz gesteuerte Maschinen und Prozesse übertragen. Was an Arbeit für Menschen bleibt, ist die sinnstiftende Co-Kreation. Dafür braucht es menschliche Kompetenzen, die auf absehbare Zeit nicht durch KI simuliert werden können: Kreative und soziale Kompetenzen, Kompetenzen der Sinnstiftung und Wertorientierung.

19 Diese Kompetenzen auszubilden und ihnen Raum zu geben, wird zu einem erheblichen Wettbewerbsvorteil für avancierte Unternehmen. Nicht nur, weil sie auf diese Weise ihre Identität schärfen und Alleinstellungsmerkmale klarer kommunizieren können, sondern vor allem, weil sie nur so qualifizierte Mitarbeiter anziehen und an sich binden können.

20 Das Büro der Zukunft ist ein Kulturraum des Menschen. Es ist ein Ort, an dem ökonomische Rationalität und menschliche Kreativität in einem stimmigen Verhältnis stehen: ein Ort der Prosperität und Schönheit. Damit es zu einem solchen Gewächshaus von Humanität und Kreativität werden kann, muss es mit Schönheit (für die Seele) und Sinn (für den Geist) geflutet werden. So entsteht im Home Office ebenso im Büro in der Firma eine Qualität, die sowohl eine funktionale als auch eine poetische Beziehung ermöglicht.

21

In Bezug auf
das Büro ist das
meiste noch
nicht getan.
Wunderbare
Zukunft!

IMPULSE

21 IMPULSE
FÜR DAS 21.
JAHRHUNDERT

01 Ändern Sie Ihr Mindset: Verabschieden Sie sich von der Dominanz des Pragmatismus. Betrachten Sie Schönheit und Sinn nicht als ein *nice-to-have*, dem man sich zuwenden kann, wenn alle ökonomischen Hausarbeiten erledigt sind, sondern als ein *must-be* für die ökonomische und menschliche Prosperität des Unternehmens.

02 Haben Sie Mut zur Transformation: Wagen Sie es, neue Wege zu beschreiten und lassen Sie sich von den Herausforderungen der Zeit zu Innovation und Disruption inspirieren: den Herausforderungen des technologischen Wandels ebenso wie des demographischen Wandels, des Klimawandels ebenso wie des gesellschaftlichen Wandels. Weiten Sie Ihren Horizont und entwickeln Sie ein planetarisches Bewusstsein.

03 Öffnen Sie sich für die Realitäten des Lebens: Sie sind nicht die Realitäten einer rein funktionalen Rationalität. Unterbieten Sie nicht die Wirklichkeit der Welt und ignorieren Sie nicht ihre Komplexität.

04 Lassen Sie sich von den Verheißungen und Versprechungen der Künstlichen Intelligenz nicht dazu verleiten, Innovation und Transformation lediglich unter technischen und funktionalen Gesichtspunkten zu betreiben. Denken Sie daran: Der Mensch bleibt unersetzlich.

05

Ignorieren Sie nicht fahrlässig die Wirklichkeit des Menschseins.

06 Denken Sie um: Verstehen Sie ein Unternehmen nicht länger nur als eine Maschine, die möglichst effizient einen möglichst hohen Ertrag erwirtschaften muss, sondern auch als einen Garten, in dem nachhaltiges Wachstum, menschliches Miteinander und Schönheit maßgeblich sind.

07 Ändern Sie Ihr Führungsverständnis: Führung erfordert mehr als die instrumentelle Rationalität des Managements. Führung erfordert Weisheit. Weisheit ist der stimmige Zusammenklang von Sozialität, Emotionalität und Rationalität.

08 Stärken Sie Ihre Mitarbeiter*innen, indem Sie dafür Sorge tragen, dass sie – sei es im Home Office, sei es in den Geschäftsräumen – in einem Umfeld arbeiten, das sie als eine zweite Natur anspricht; ein Umfeld, das sowohl eine poetische als auch eine funktionale Beziehung zulässt.

09

Das Wort *Krise* bedeutet ursprünglich: Scheideweg. Nehmen Sie Krisen als Chancen, neue Wege zu beschreiten und erstarrte Konventionen oder Denkgewohnheiten hinter sich zu lassen.

10 Schulen Sie Ihr Gedächtnis und vergegenwärtigen Sie sich das Ursprüngliche: Der Ursprung der Ökonomie liegt im antiken Griechenland. Die antike Ökonomik interpretierte das Wirtschaften als eine Kunst der guten Haushaltsführung, bei der es die fünf Wirkungselemente des geordneten Hauses zu beachten galt, um ein gutes Leben zu ermöglichen: Wirtschaftlichkeit, Schutz, Zusammengehörigkeit, Kulturpflege und Identitätsstiftung. Für ein Unternehmen von heute stehen sie weiterhin in Geltung.

11 Lassen Sie sich inspirieren von der ökonomischen Weisheit der mittelalterlichen Klöster: Ordensleute verrichten keinen Job, sondern haben eine Mission. Ihre Arbeit gilt nicht nur der Befriedigung ihrer Bedürfnisse, sondern auch der Entfaltung ihrer Potenziale. Auf jede Kreation lassen sie die Rekreation zu. Sie geben sich ein verbindliches Regelwerk, um Reibungsverluste der Arbeitsgemeinschaft zu vermeiden.

12 Orientieren Sie sich bei Führungsaufgaben an der Tätigkeit des Gärtners: Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter*innen ein gutes Arbeitsklima vorfinden, dass sie mit den nötigen Nährstoffen versehen werden, dass sie Wurzeln schlagen und einander unterstützen können, um zur Schönheit zu erblühen und reiche Frucht zu tragen.

13 Schenken Sie Ihren Mitarbeiter*innen einen Stern, der ihnen auf dem Weg in die gemeinsame Zukunft Orientierung gibt. Versprachlichen Sie die Werte und Visionen des Unternehmens in einer Unternehmensphilosophie und sorgen Sie dafür, dass sie in den Herzen und Köpfen der Menschen verankert ist, d.h. von ihnen praktisch gelebt wird.

14 Achten Sie bei der Gestaltung und Einrichtung von Büroräumen darauf, dass sie die informelle Begegnung der Mitarbeiter*innen begünstigt und die Entfaltung ihrer Potenziale fördert – denn, wie der Philosoph Martin Buber sagte: „Der Mensch wird am Du zum Ich“ und „Alles wirkliche Leben ist Begegnung“.

15 Tragen Sie dafür Sorge, dass alle Prozesse des Unternehmens eingebettet sind in eine humane Unternehmenskultur, die Menschen zu beseelen, zu begeistern und zu motivieren vermag – und die ihren physischen und psychischen Bedürfnissen Genüge leistet.

16

Seien Sie sich dessen bewusst, dass Sie Mitarbeiter*innen nicht motivieren können; dass es aber sehr wohl möglich ist, Umstände zu schaffen, unter denen sie sich selbst motivieren werden.

17 Schaffen Sie Räume der Begeisterung – doch seien Sie sich dessen bewusst, dass der Geist weht, wo er will. Begeisterung lässt sich nicht künstlich herstellen oder erzwingen. Begeistert sind Menschen, wo sie in der Begegnung mit der Welt oder mit anderen Menschen neue Sinnperspektiven erschließen. Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeiter*innen geistig und seelisch angesprochen werden.

18 Bedenken Sie, dass der Mensch als *Homo sapiens sapiens* über eine doppelte Kompetenz verfügt: Das erste *sapiens* steht für den Geschmack und die Fähigkeit zu urteilen, was gefällt und was nicht gefällt; das zweite *sapiens* steht für Wissen, Bewusstsein und Verstehen der Kriterien, nach denen man urteilt. Eine wichtige Führungsaufgabe ist es, die Kriterien und Parameter verantwortlichen Handelns ins Bewusstsein zu bringen und die informierte Unwissenheit der Menschen durch Weisheit und Klarheit zu ersetzen.

19 Schärfen Sie die Identität und Integrität des Unternehmens, indem Sie konsequent auf die Übereinstimmung von Gedanken, Worten, Taten und Dingen achten. In einer Arbeitsumgebung, die zunehmend durch Volatilität, Ungewissheit, Mehrdeutigkeit und Komplexität (VUCA) geprägt ist, bilden Identität und Integrität das Rückgrat von Unternehmen und garantieren seine Erkennbarkeit und Attraktivität.

20 Denken Sie systemisch. Unternehmen sind keine Apparate, die mit anderen Apparaten konkurrieren oder kooperieren, sondern lebendige Organismen, die ins Große und Ganze eingebunden sind. Die vordringliche Aufgabe von Führung ist daher, die verloren gegangene Verbindung mit dem Kosmos wiederherzustellen.

21

Buchen Sie einen Dialogtag mit *Prof. Jan Teunen* bei uns auf dem Johannisberg im Rheingau, um im Einzelgespräch (4-Augen) im geschützten Raum vertraulich darüber zu sprechen, was Ihr Unternehmen braucht, um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen.

Mehr Informationen über das Wie, das Was und das Warum von Transformation in Unternehmen finden Sie in folgenden Büchern:

Officina Humana – Das Büro als Lebensraum für Potenzialentfaltung

Verlag av edition, ISBN 978-3899862720,
Autoren: Andreas Kulick, Christoph Quarch, Jan Teunen
Ausgezeichnet mit dem Silbernen Löwen beim International
Festival of Creativity in Cannes.
Die 2. Auflage des Buches Officina Humana ist in Vorbereitung
und erscheint 2021 im ReMedium Verlag mit einem Vorwort von
Friedensnobelpreisträger Prof. Muhammad Yunus.

Wo die Seele singt – Über Kunst in Unternehmen

ReMedium Verlag,
ISBN 978-3000635519, Autoren:
Christoph Quarch, Jan Teunen

Als Cultural-Capital-Producers erarbeiten wir für Unternehmen Konzepte, die dazu beitragen, eine nachhaltige Unternehmenskultur zu entwickeln.

Auswahl von Unternehmen und Organisationen, deren Führungskräfte uns bereits ihr Vertrauen geschenkt haben:

Alcan	Haeraeus Group
Arbeiter Samariter Bund	IKEA
Austrian Airlines	Knoll International
Bäcker Dries	König + Neurath
BASF	Lenze
Bene	Messe Frankfurt
Blaha Wien	Nassauische Sparkasse
BMW	Nestlé
Circ	Reflect
Daimler	R+V Versicherung
Deichmann	ROMA
Designfunktion	Royal Selangor
Deutsche Lufthansa	Rödl & Partner
DLW	Rhönsprudel
dm Drogeriemarkt	Tecno
Fritz Hansen	Thonet
FSB	Unfallkasse Hessen
Garpa	USM
German Estate Group	Vitra
Grohe	Xing

WUNDERBARE ZUKUNFT!

KONTAKT:

Teunen Konzepte GmbH
Schloss Johannisberg
65366 Geisenheim
Tel. +49 6722 980 521
Email: info@teunen-konzepte.de
www.teunen-konzepte.de

**„I am enriched by the
person who enables
me to see something
quite different from
what I see every day.“**

Paul Valéry



TEUNEN KONZEPTE

www.teunen-konzepte.de