



# WIE WIR ARBEITEN WOLLEN

DIE U-BAHN RATTERT, TÜREN SCHNELLEN AUF, MENSCHEN  
TAUSCHEN SICH AUS WIE TEILCHEN. REIN. RAUS.

DIE ARBEIT RUFT, KEINE ZEIT. DIE U-BAHN GRÄBT SICH WIE EIN  
SINNBILD DER GLEICHFÖRMIGKEIT DURCH DIE TIEFEN EINER STADT.  
ANKOMMEN, ABARBEITEN, NACH HAUSE. SCHNELL.

Arbeit soll heute selbstbestimmt und selbst gewählt sein und wir wollen das tun, was uns entspricht und vor allem das, was Sinn stiftet. Frithjof Bergmann, ein austro-amerikanischer Sozialphilosoph, hat bereits 1984 die Bewegung *New Work – New Culture* gegründet. Ein erfülltes Leben setze sich aus drei Teilen zusammen<sup>1</sup>: der Erwerbsarbeit, digitaler Selbstversorgung und angemessenem und vernünftigem Konsum sowie der Arbeit, die man »wirklich, wirklich« wolle. Erwerbsarbeit sei nur dazu da, die Rechnungen zu begleichen, wenn die Herzblut-Arbeit dafür nicht ausreiche. Digitale Errungenschaften können das Leben erleichtern. Wer außerdem darüber nachdenke, welche Dinge er *wirklich* benötige, werde vermutlich weniger Restriktionen in seinem Handeln bemerken. Wer ein Auto hat, muss tanken und die Versicherung zahlen. Je mehr wir uns aber mit Dingen umgeben, die wir tatsächlich benötigen, desto weniger engen uns kausal verkettete Sachzwänge ein. Desto mehr Ruhe kehrt ein.

Freiheit, so Frithjof Bergmann, sei nicht, zwischen zwei oder mehr halbwegs gleichwertigen Alternativen wählen zu können, sondern vielmehr die Möglichkeit zu haben, das zu tun, was einem selbst am

wichtigsten erscheint. Ansehen, Macht und Besitz werden klein und verschwinden hinter Kreativität und der eigenen Persönlichkeitsentfaltung, Wünschen, Hoffnungen und Idealen. Wer macht, was er aus tiefstem Herzen will, wird sich darin frei fühlen und das Hinfielern auf den Feierabend, das Wochenende oder – und das sei das Gefährlichste, wie Frithjof Bergmann betont – den Ruhestand<sup>2</sup>, habe ein Ende. So die Theorie.

In der Praxis ist es anstrengend, immer wieder darüber nachzudenken, wie es möglicherweise anders sein könnte – manchmal sogar unmöglich, wenn große Verantwortung kaum Veränderung zulässt. Sich stets aufs Neue zu fragen, ob Konventionen, Traditionen und Gelerntes nicht längst überholt sind oder für einen persönlich nicht (mehr) gelten, widerspricht dem Wesen des Menschen.

Hegel schrieb: »Die Gewohnheit ist, wie das Gedächtnis, ein schwerer Punkt in der Organisation des Geistes; die Gewohnheit ist der Mechanismus des Selbstgefühls wie das Gedächtnis der Mechanismus der Intelligenz.«<sup>3</sup>

Selbstgefühl und Intelligenz zusammenzubringen mag ein Lebensziel sein, und immer mehr Menschen beginnen die Art und Weise, wie sie arbeiten, zu überdenken. Große Firmen bieten Arbeitslandschaften mit Entspannungsoasen, Rückzugs- und Bewegungsmöglichkeiten. Netflix, das amerikanische Online Streaming-Portal, erlaubt seinen Mitarbeitern sogar, Urlaub zu nehmen, wie, wann und wie lange sie möchten<sup>4</sup>. Ein Luxus, durchaus. Doch nicht nur der Wandel in den Köpfen, auch der technische Wandel bringt uns dazu, darüber nachzudenken, wie wir arbeiten wollen – und können. Teile unserer Arbeit werden schon von Maschinen übernommen und bieten uns die Möglichkeit in dieser Zeit anderes zu tun. Klaus Mainzer, Wissenschaftsphilosoph, spricht im WDR5-Podcast *Das philosophische Radio: Roboter-Ethik*<sup>5</sup> über die historische

Entwicklung der Industrie. Industrie 1.0 meint die industrielle Revolution des 19. Jahrhunderts durch Erfindung der Dampfmaschine. Mit Henry Ford und der Massenproduktion am Fließband beginnt Anfang des 20. Jahrhunderts die sogenannte Ära der Industrie 2.0. Zum Ende des 20. Jahrhunderts wird mit der Einführung von Industrierobotern und Arbeitern am Fließband die Industrie 3.0 eingeläutet. Vier Punkt Null? Produktion *on demand* und das Internet der Dinge. Die Industrie 4.0 ermöglicht es möglicherweise weniger Überfluss zu produzieren. In Produktionsabläufen kommunizieren dann die Werkstücke miteinander und geben ihren Bearbeitungsstand kund, sie produzieren sich nur, wenn sie gebraucht werden. Völlig selbstständig.

Kehrt mehr Ruhe ein, wenn nur geschaffen wird, was wirklich gebraucht wird? Und was tun wir, wenn die Maschinen immer mehr für uns tun? Ein Verwirklichungsansatz der neuen Arbeit könnte das Design Thinking sein. Ebenfalls *on demand* und individuell.

Nur von Menschen gemacht. Ursprünglich stammt die Design Thinking-Methode aus dem Industriedesign, sie wurde an der Universität Stanford weiterentwickelt und bringt die persönliche Einstellung der Teammitglieder in einem nutzerorientierten Arbeitsprozess zusammen. In interdisziplinären Teams und mit der Möglichkeit in variablen Räumen zu arbeiten, werden extrem nutzerzentrierte Problem-Lösungs-Strategien entwickelt. Seit 2007 wird diese universitäre Zusatzausbildung in Potsdam am Hasso-Plattner-Institut angeboten.

In Berlin treffe ich Johannes Comeau Milke im D.COLLECTIVE, einem Community-Working-Space im Erdgeschoss eines Hauses in Berlin-Neukölln. Das D.COLLECTIVE wurde 2012 von einer Gruppe Absolventen der *School of Design Thinking* gegründet – unter anderen auch von Johannes. Inzwischen arbeiten mehr als 20 Menschen in unterschiedlichen

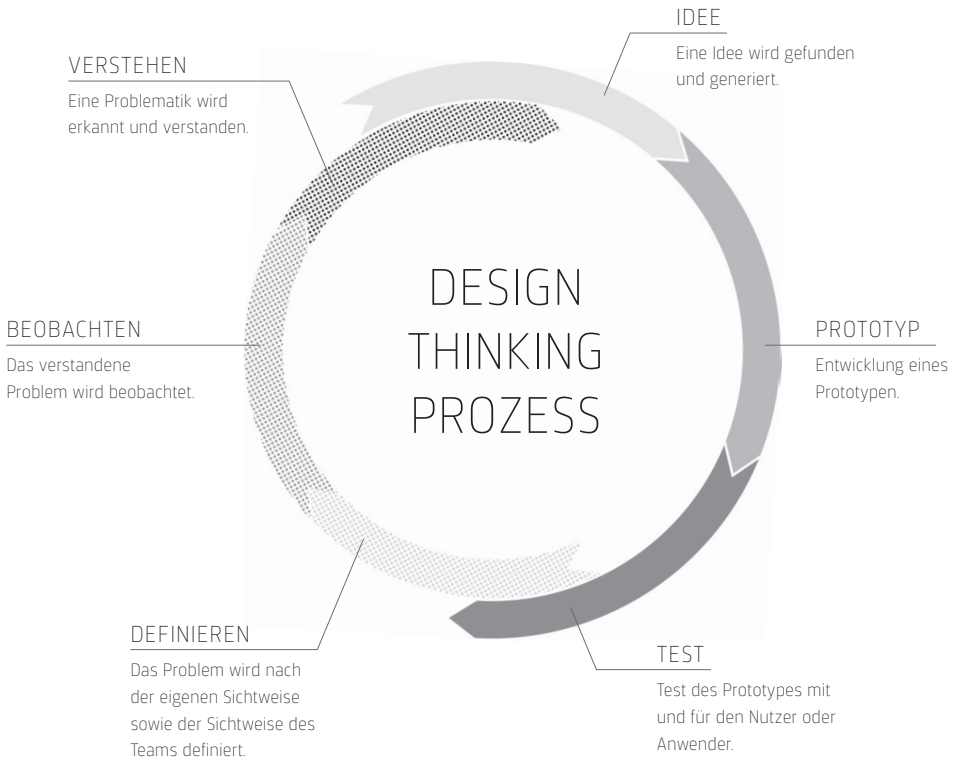
Teamkonstellationen unter einem Dach. Alle eint die Art und Weise wie sie arbeiten – nach der Methode des Design Thinking.

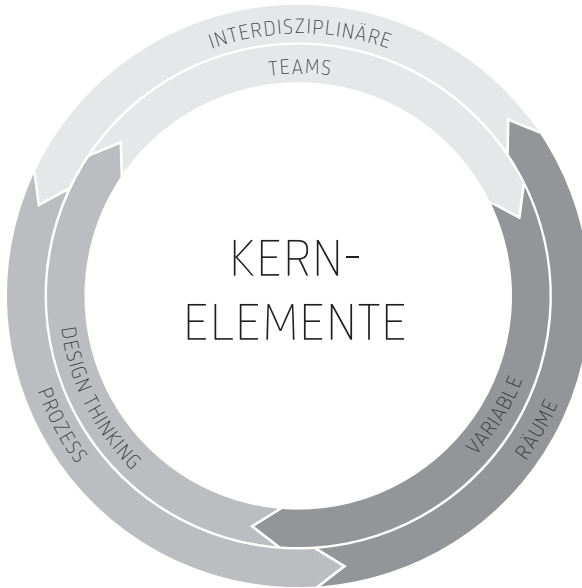
Mit Johannes spreche ich über seine Arbeit und seine Vorstellungen. Wir setzen uns im Hinterhof zusammen. Brombeeren und verschiedene Gemüsesorten wachsen hier in einer Ecke, in der Mitte der Wiese steht ein weißer Tisch, darum herum unterschiedlichste Stühle. Es ist ruhig, man hört Vögel. Wir sind mitten in Berlin.

Johannes erzählt mit Bedacht. In einer kurzen Denkpause betrete ich erneut in Gedanken das D.COLLECTIVE. Ein langer Tisch ist das Erste, das man wahrnimmt. Die großen Fenster lassen viel Licht herein. In den Ecken und an den Wänden stehen Pinnwände und Whiteboards. Viele Klebezettel erzählen von regen, analogen Ideenfindungsprozessen. Die Atmosphäre ist entspannt, die gemeinsame Küche nicht weit. Büroatmosphäre ist das nicht. Ich fühle mich wohl und kann nachfühlen, was Johannes mir nach der Denkpause über ihre Art zu arbeiten erzählt.

Der Design Thinking-Prozess lässt sich als Grafik mit sechs Schritten darstellen (vgl. Grafik *Design Thinking Prozess*, S.173). Am Anfang stehen das Verstehen, das Beobachten und das Definieren der eigenen Sichtweise sowie der Sichtweise des Teams. Der zweite Teil des Prozesses beschäftigt sich mit der Ideenfindung, der Entwicklung von Prototypen und dem Testen mit und für den Nutzer oder Anwender. Im Prozess springt man zwischen den einzelnen Punkten, verwirft, testet, befragt und beginnt neu. Neben diesem Prozess beeinflussen und lenken zwei weitere Kernelemente das Ergebnis: Das Team und der Ort (vgl. Grafik *Kernelemente*, S.174).

Das erste Kernelement ist das Team. Es soll kein homogenes sein, Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund und unterschiedlichen





Fähigkeiten, Erfahrungen oder kulturellen Mentalitäten werden auf Augenhöhe zusammengebracht. »Es ist wichtig die Meinung des anderen aktiv einzubringen und nicht nur zu akzeptieren.« sagt Johannes, und mit gesundem Menschenverstand erfasst man schnell, dass Respekt und Achtung voreinander ein Arbeitsklima schaffen können, in dem sich im besten Fall jeder traut seine Ideen einzubringen. Denn es kommt nicht nur darauf an, welche beruflichen Fähigkeiten ein Teammitglied mitbringt, sondern auch, welche persönlichen Vorlieben oder Eigenschaften bestehen – ist jemand ein Stratege oder geht er assoziativ vor, braucht er Andere oder die Stille um seine Gedanken zu sortieren?

Wir sprechen über den zweiten Punkt, den Ort. »Ein Ort kann beflügeln oder beengen. Im Englischen gibt es den Unterschied zwischen *place*, dem Ort, und *space*, dem Raum. Ein *place* ist ein Ort, wie der Garten, in dem wir hier grade sitzen, mit natürlichen oder vom Menschen gemachten Grenzen, ein Ort, der bewusst gestaltet ist und dem Menschen Sicherheit gibt. Mit *space* verbindet man vielleicht eher das Bild davon, auf einem Berg zu stehen und über die Alpen zu blicken. Dabei fühlt man sich frei. So ein Ort beflügelt die Inspiration und fördert verschiedene Gedanken und Gefühle.« Der sogenannte Freiraum im Kopf, sage ich und denke daran, wie förderlich ungerichtete Aufmerksamkeit bei einem Spaziergang in der Natur für einen Ideenfindungsprozesse sein kann. In Ruhe zu sein, die Stille wirken zu lassen und nur zu schauen, nicht zu denken. Vielleicht müssen wir die Stille wieder bewusster in unseren (Arbeits-)Alltag integrieren. Im Design Thinking kann zu jedem Zeitpunkt des Arbeitsprozesses von jedem Teammitglied der Ort gewechselt werden. Unterschiedliche Arbeit erfordert unterschiedliche Räume.

Das dritte wesentliche Merkmal ist der Arbeitsprozess. Hier geht man schrittweise vor – und wieder zurück. Die Situation wird genau analysiert. Was ist das wirkliche, tiefliegende Problem oder die Fragestellung? Viel zu schnell wird sich in klassischen Problemlösungsprozessen auf die



DER DESIGN  
THINKING-PROZESS  
KOMMT VIELLEICHT  
ZU EINEM »STILLEREN«  
ENDERGEBNIS, DA  
ER ZIELGERICHTET  
FRAGEN STELLT.

Lösung gestürzt. Wer jedoch nicht das richtige Problem erkannt hat, wird auch mit der Lösung daran vorbei arbeiten.

»Diesen Teil nennen wir *Game Plan*. Einerseits wird das Team zusammengestellt und andererseits versucht, die Situation widerzuspiegeln. Sie wird visuell und für alle verständlich aufbereitet. Der wichtigste Teil ist es – und das ist auch besonders wertvoll fürs Team – eine Vision zu entwickeln. Was liegt uns am Herzen, was könnte ein Ziel sein und was wollen wir damit bewegen? Was treibt uns an, uns zu treffen und morgens hier hin zu kommen und das zu tun?« Erst wenn das Problem klar definiert ist, geht es in den Ideenfindungsprozess.

Der Arbeitsprozess ist kein gradliniger. Es geht darum, Bewusstsein für die verschiedenen Bereiche der Aufmerksamkeit zu schaffen. Die Fähigkeit aufmerksam zu sein, Dinge aufzusaugen und zu verarbeiten nimmt über den Tag, genauso wie im Laufe eines Projekts, zu und wieder ab, berichtet Johannes. »Manche Momente sind laut, bunt und schrill und voller Feuerwerk und in anderen kommt man dann eher zu sich. Diese helfen aber genauso im Prozess.«

Johannes arbeitet für Earthship Biotechture Deutschland. Das vom Architekten Michael Reynolds in den 1970er Jahren entwickelte Konzept sieht eine Gebäudebauweise mit natürlichen und weitestgehend recycelten Rohstoffen vor sowie eine Autarkie der Gebäude hinsichtlich Wärme, Energie, Wasser und Abwasser. Communities in vielen Ländern der Welt führen dieses Konzept heute noch fort. Johannes organisiert in der deutschen Community Workshops, Bauprojekte, Seminare und Vorträge. Im Arbeitsprozess eines Bauprojektes kommt die Herangehensweise des Design Thinking zum Einsatz. Für wen wird das Haus gebaut? Was sind die konkreten Bedürfnisse der zukünftigen Bewohner? Was ist die Vision des Bauleitungsteams? Wichtig ist die Einbindung der Nutzer – in

diesem Fall der zukünftigen Bewohner – aber auch der Menschen in der Nachbarschaft oder dem Landkreis. »Wie kommunizieren wir, dass auf einmal 20 Menschen aus der ganzen Welt einfallen und ein Haus bauen, das nicht aussieht wie alle anderen Häuser?« berichtet Johannes. Es ist wichtig, sich die Konsequenzen seines Handelns bewusst zu machen.

Außerdem ist Johannes Mitbegründer der Innovationsagentur *bettertoday*: »Neben der Vermittlung der Design Thinking Methode in Workshops und Seminaren, erstellt die Agentur qualitative Studien, entwickelt Services und Produkte und unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur.« *Bettertoday* nimmt zum Beispiel Manager großer Unternehmen auf eine Erfahrungsreise durch die Stadt Berlin – sogenannte *Urban Safaris*. Unterschiedliche Orte werden aufgesucht, Orte, die für die TeilnehmerInnen nicht alltäglich sind und zu denen sie sonst keinen Zugang hätten – wie etwa Underground Labels, Werkstätten von Künstlergruppen oder Start-Ups, die sich durch innovative Produkte oder einen besonderen Führungsstil auszeichnen. Anschließend werden die gesammelten Eindrücke gemeinsam reflektiert.

Es geht also darum, bestehende Gedanken und Überzeugungen in andere Kontexte zu setzen, neue Orte und Denkweisen kennenzulernen und sich auszutauschen und stets neu zu positionieren. So kommt der Design Thinking-Prozess vielleicht zu einem »stilleren« Endergebnis, da er zielgerichtet Fragen stellt und somit weniger Rauschen und mehr Relevanz durch gezielte Antworten schafft.

Doch Design Thinking ist nur eine Art der neuen Arbeit. Wie und was *können* wir in Zukunft arbeiten, wenn die Maschinen uns immer mehr Arbeit abnehmen? Vielleicht werden noch einige Innovationen unser Leben durcheinander werfen. Aber es bleibt uns stets das Menschliche zu tun. Und für uns immer wieder aufs Neue die Antwort auf die Frage zu finden: wie *wollen* wir arbeiten? —

- <sup>1</sup> Bergmann, Frithjof, *Die Bewegung der neuen Arbeit. Interview und Vortrag*, Graz, 27. Februar 2008 [Video], URL: <http://www.servus.at/tschneid/frithjof/>, (Stand 19. November 2014).
- <sup>2</sup> Ebd.
- <sup>3</sup> Hegel, Georg Wilhelm Friedrich, *Enzyklopädie der philosophischen Wissenschaften im Grundrisse*, § 409, URL: [http://www.hegel.de/werke\\_frei/hw108125.htm](http://www.hegel.de/werke_frei/hw108125.htm), (Stand 19. November 2014).
- <sup>4</sup> Menke, Birger, »Neue Arbeitsmodelle. Urlaub ohne Ende«, in: *Spiegel Online*, Uni Spiegel, 15. August 2010, URL: <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/neue-arbeitszeitmodelle-urlaub-ohne-ende-a-711917.html>, (Stand 19. November 2014).
- <sup>5</sup> Das philosophische Radio, *Roboter-Ethik*, Podcast WDR 5, 17. Oktober 2014, URL: <http://www1.wdr.de/radio/podcasts/wdr5/audioroboterethiksendungvom100-audio-player.html>, (Stand 19. November 2014).