

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](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto: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
<b>1 Bitte anschnallen! .....</b>	<b>12</b>
<b>2 Ihre Reiseinformationen für das GINO-Universum .....</b>	<b>16</b>
<b>3 Gesundheit im GINO-Universum: Dynamische Entwicklung hin zur Ganzheitlichkeit .....</b>	<b>20</b>
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
<b>4 Innovation im GINO-Universum: Mehr als Bullshit-Bingo .....</b>	<b>28</b>
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
<b>5 New Work im GINO-Universum: Wie revolutionäres Arbeiten Wirklichkeit wird .....</b>	<b>36</b>
5.1 Aufbruch Richtung Fortschritt .....	37
5.2 Unternehmen als Orte der Zukunft .....	38
5.3 Ich war noch niemals in New Work .....	40
<b>6 GINO-Universum: Der gesunde Weg in eine innovative Zukunft .....</b>	<b>42</b>
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
<b>7</b>	<b>Was funktioniert und was nicht? – Praxis im GINO-Universum .....</b>	<b>118</b>
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
<b>8</b>	<b>So klappt es mit Ihrem GINO-Unternehmen .....</b>	<b>148</b>
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