

NEXT CULTURE WORK: Stillstand oder Veränderung? Die Herausforderung dem Alten zu entkommen.

Ein sehr bekanntes Sprichwort von Heraklit von Ephesus (etwa 540 - 480 v. Chr.) besagt: *“Nichts ist so beständig wie der Wandel”*. Sehr weise Worte, die immer noch ihre Gültigkeit haben. Dass wir in einer Zeit schnellen Wandels leben, in der die Herausforderungen immer größer werden, ist nicht mehr von der Hand zu weisen. Agilität, Flexibilität, Kreativität, Entwicklung und Weitsicht sind daher mittlerweile zu unabdingbaren Qualitäten geworden, die darüber entscheiden, ob Unternehmen in Zukunft tragfähig Bestand haben, oder nicht. Die weltweite New Work Bewegung zeigt deutlich, dass es an der Zeit ist, die Arbeitswelt und das Miteinander in Unternehmen zu verändern. Wie Frederic Laloux in seinem Bestseller Buch *„Reinventing Organizations“* schreibt und belegt *„Moderne Organisationen haben sensationellen Fortschritt für die Menschheit in weniger als zwei Jahrzehnten hervorgebracht. (...) Und trotzdem spüren viele Menschen, dass die derzeitige Art, wie wir Firmen führen, ausgereizt ist. Wir sind zunehmend desillusioniert von organisatorischem Leben. Umfragen berichten durchweg, dass Menschen am Fuße der Pyramide die Arbeit in den meisten Fällen grauenhaft und als Plagerei empfinden, nicht als Leidenschaft oder Absicht. (...) Und es ist nicht nur am Fuße der Pyramide (...) Das Leben an der Spitze der Pyramiden ist nicht sehr viel erfüllender.“*

Um es mit den Worten von Gary Hamel (www.garyhamel.com) - einem der weltweit einflussreichsten und ikonoklastischsten Vordenkern im Business Bereich - zu sagen: *„Instinktiv wissen wir, dass Management (im alten Sinne) überholt ist. Wir wissen, dass seine Rituale und Routinen etwas lächerlich im dämmernden Licht des 21. Jahrhunderts aussehen.“*

Traditionelles Management – Bürokratie, überholte Rituale und Routinen

Wieso ist die Arbeit für die meisten Arbeitnehmer alles andere als erfüllend? Was sind die überholten Rituale und Routinen von denen Hamel spricht? In meinem Artikel *„Gibt es hierarchielose Unternehmen tatsächlich? – Klarheit über einen Missverständlichen Begriff in der New Work Bewegung“* vom 15. April 2017 (siehe <http://www.viva-essenza.com/216>) wurde bereits ausgeführt, was die Unterschiede zwischen einer klassischen Hierarchie und einer tragfähigen Netzwerkorganisation sind und dass die Notwendigkeit besteht, Unternehmen flexibler zu gestalten und Bürokratien aufzulösen. Dennoch sehen sich Visionäre und mutige Edgeworker immer wieder Hindernissen gegenüber auf dem Weg eine fortschrittliche Firmenkultur, eine neue Art von Unternehmensführung und eine evolutionäre Unternehmensstruktur (eben jene hin zur Netzwerkorganisation) aufzubauen.

In seinem Artikel *“Top-Down Lösungen wie Holacracy werden Bürokratie nicht beheben“* hat Gary Hamel es auf den Punkt gebracht, warum Bürokratie und eingefahrene Hierarchie so schwer auszurotten sind (Quelle: <https://hbr.org/2016/03/top-down-solutions-like-holacracy-wont-fix-bureaucracy>):

- 1. Zuerst einmal ist Bürokratie bekannt. Bürokratie ist das führende Betriebssystem fast jeder mittleren und großen Organisation auf dem Planeten. Da Bürokratie überall vorherrscht und überall gleich ist, wird sie im Allgemeinen sowohl als notwendig wie auch unumgänglich angesehen.*
- 2. Zweitens gibt es Millionen von Managern, die ein fest begründetes Interesse daran haben, den Status Quo aufrecht zu erhalten. Bürokratie ist ein massives Spiel, in das mehrere Spieler involviert sind; und jene, die sich darin hervor tun und profitieren, sind typischerweise diejenigen, die am wenigsten begeistert davon sind, das Spiel zu ändern. Jemand der 30 Jahre darin investiert hat, die Macht und Privilegien eines Geschäftsführers (oder eines Abteilungsleiters) zu erlangen, wird eher weniger positiv auf den Vorschlag reagieren, formelle Titel zurück zu stufen und die Verbindung zwischen (hierarchischer) Position und Vergütung abzuschaffen.*
- 3. Drittens gibt es keinen gut etablierten Weg, um eine post-bürokratische Organisation aufzubauen. Während man Inspiration von Firmen bekommen kann, die bekannt dafür sind, nicht-bürokratisch zu sein, wie Morning Star – der in Kalifornien sitzende Verarbeiter von Tomaten – und W. L. Gore – die Firma, die High-Tech Materialien herstellt und für ihre Gore-Tex Stoffe bekannt ist - so haben diese Firmen ihre markanten Management Praktiken über Jahrzehnte entwickelt. Während es viel von diesen und anderen Vorreitern zu lernen gibt, wird jede Bürokratie gebundene Firma, die ihr Management Vorgehen überarbeiten will, ihre eigene Landkarte erfinden müssen. Die Herausforderung ist nicht geringer als die bei den ersten Chirurgen, die versucht haben, menschliche Organe zu transplantieren: Die Einsätze waren hoch und die Protokolle gering.*
- 4. Schließlich ist Bürokratie schwer auszurotten, weil sie funktioniert – irgendwie halt. All diese bürokratischen Strukturen und Systeme dienen einer Absicht, jedoch ärmlich. Sie einfach heraus zu schneiden, würde Chaos hervorrufen. Stellen Sie sich vor, was passieren würde, wenn beispielsweise eine Organisation die Positionen des mittleren Managements dezimieren würde, ohne die Mitarbeiter an der Front mit den Fertigkeiten, Anreizen und Informationen auszustatten, die sie benötigen, um sich selbst zu managen. Die Bürokratie zu auflösen beinhaltet weniger, sie abzureißen, wie ein altes Gebäude und anstatt dessen ein neues Gebäude zu errichten. Es beinhaltet mehr eine grundlegende Sanierung mit ausreichender Sorgfalt, damit das Gebäude nie über Ihnen zusammen bricht.*

Bürokratie einzudrücken erfordert Finesse, nicht brutale Gewalt. Wenn Sie die bürokratische Bremse in Ihrer Firma reduzieren wollen, werden Sie einen Veränderungs-Ansatz benötigen, der aufstrebend, kollaborativ, iterativ und klug ist. Der Schlüssel: revolutionäre Ziele und evolutionäre Wege.

Doch genau diese revolutionären Ziele und evolutionären Wege sind nicht leicht zu gehen. Es kann sogar passieren, dass in einer Firma zunächst große Fortschritte erreicht werden und die Mitarbeiter inspiriert sind, diese Fortschritte jedoch schließlich aufgrund von Mehrheitsanteilen von positionsverhafteten und verneinenden Kräften im Unternehmen blockiert werden, die an verkrusteten Management-Strategien festhalten wollen. Es ist nicht selten, dass ein Beharren

auf alten Führungsstrukturen Veränderung in Firmen verhindert. Wie Hamel in seinen 4 Punkten beschreibt, ist es durchaus verständlich, dass Manager oder Geschäftsführer letztendlich versuchen, gegen eine evolutionäre Veränderung anzugehen, da sie jahrelang in einem Geflecht aus Konkurrenz und Einzelkämpfertum agiert haben, in dem es darum ging, wer gewinnt, das beste Gehalt, den Firmenwagen und sonstige Boni bekommt.

Was hinter dieser Verhinderung von Veränderung steckt, ist die Angst, das Bekannte zu verlieren, das viele Jahre oder gar Jahrzehnte lang funktioniert hat. Diese Angst ist durchaus verständlich. Die Menschen identifizieren sich mit ihrer Weltsicht. Eine konkrete Weltanschauung zu haben, gibt vermeintliche Sicherheit, weil sie klar definiert, wie die Dinge funktionieren. Genauso verhält es sich mit alten Hierarchiestrukturen und Management-Strategien. Sollen diese aufgebrochen oder gar abgelöst werden, entsteht Angst vor dem Unbekannten. Wie Hamel schreibt, gibt es bisher keine ausgefeilten, allgemein anwendbaren Konzepte, wie eine neue Unternehmensstruktur und –kultur aussehen. Diese sind für jede Firma individuell. Wie soll man darauf vertrauen, dass ein Wandel beispielsweise von einer Hierarchie in eine Netzwerkorganisation funktioniert, wenn man es noch nicht erfahren hat?

Das bedeutet, dass ein entscheidender Aspekt auf dem Weg zu New Work beinhaltet, im Nichtwissen stehen zu können und neue Dinge auszuprobieren, ohne zu wissen, wie es geht. Es geht um Flexibilität und Kreativität, um schrittweises Ausprobieren und schnelles Lernen.

Letztendlich steckt hinter der Angst vor Veränderung (und damit vor Kontrollverlust und Sicherheitsverlust) nur eines: die Angst vor der Angst! In der modernen Gesellschaft – und im Arbeitsleben im Speziellen – wird den Menschen permanent eingetrichtert, dass Gefühle nicht erwünscht und nicht in Ordnung sind. Egal ob Wut, Freude, Traurigkeit, oder Angst, sie werden allesamt als unprofessionell angesehen. Uns wird beigebracht, dass Angst folgende Eigenschaften hat: sie ist erbärmlich, irrational, instabil, feige, impulsiv, hysterisch, nervenaufreibend, lähmend, kraftlos, schwach, inkompetent, unprofessionell etc. Mit dieser Sichtweise ist es nur verständlich, dass Mitarbeiter und Manager Angst vor der Angst haben. Wenn es jedoch für jemanden nicht okay ist, Angst zu spüren, dann ist es für diese Person auch nicht möglich, einen tiefgreifenden Veränderungsprozess mit zu tragen.

In einem Veränderungsprozess ist Angst jedoch ein wichtiger Bestandteil. Unter der Annahme, dass Angst – wie die anderen Gefühle auch – neutrale Energie und Information beinhaltet, die uns dient, ist es möglich die Angst bewusst zu nutzen um gefährliche Fragen zu stellen, im Nichts zu stehen, Risiken abzuschätzen, innovativ zu sein und mutig in unbekanntes Gebiet zu gehen. Das Gefühl der Angst ist eine absolut notwendig Kraft, um durch Veränderungsprozesse zu navigieren. Die Veränderung ist nicht aufzuhalten, also ist es an den Mitarbeitern eines Unternehmens selbstverantwortlich zu entscheiden, ob sie bereit sind, sich in den Fluss der Veränderung zu begeben oder lieber versuchen, sich an alten, bekannten Strukturen festzukrallen, die irgendwann sowieso einstürzen werden.

LANDKARTE DER ANGST

World Copyleft 2017. Inhaber des Urheberrechts Clinton Callahan gestattet den Gebrauch.
www.possibilitymanagement.org

Alte Annahme: Es ist nicht in Ordnung zu fühlen ...

... DENN ANGST:

ist erbärmlich, irrational, instabil, feige, impulsiv, hysterisch, nervenaufreibend, lähmend, kraftlos, schwach, inkompetent, kindisch, unprofessionell, umnebelt Entscheidungen, ist nicht vertrauenswürdig, kann keinen Schutz bieten, kann nicht führen, führt zu Überreaktionen, kann außer Kontrolle geraten und schnell allgemeine Panik verursachen.

Neue Annahme: Gefühle sind neutrale Energie und Information, die Dir professionell dienen...

... DENN MIT ANGST KANNST DU:

Gefahren wittern, Risiken abschätzen, sich konzentrieren, neugierig sein, Pläne machen, Katastrophen vermeiden, zentriert bleiben, Vereinbarungen treffen, sich um Details kümmern, aufmerksam sein, präzise sein, gefährliche Fragen stellen, innovativ sein, Fehler machen, nichtlinear vorgehen, im Nichts stehen und improvisieren, präsent bleiben, wach sein, der Zukunft ins Auge sehen, sich in unbekanntes Gebiet vorwagen.

Bei dem Thema New Work geht es nicht darum, alle bisherigen Aspekte der Unternehmensführung über Bord zu schmeißen, im Gegenteil. In der New Work Ausrichtung geht es darum, bisherige Strukturen aufzubrechen, weiter zu entwickeln und neue Möglichkeiten zu generieren, sodass jeder Mitarbeiter sein volles Potenzial einbringen kann, Inspiration und Begeisterung bei der Arbeit erlebt und die Unternehmen sich auf Nachhaltigkeit ausrichten können. Es geht darum, neue Möglichkeiten und Perspektiven zu schaffen, sodass Mitarbeiter durch ein verändertes Selbstverständnis und neues Bewusstsein mit Begeisterung und Leidenschaft für eine größere Vision arbeiten.

Es ist an der Zeit anzuerkennen, dass die verkrusteten Strukturen und altmodischen Vorgehensweisen ausgedient haben. Die junge Generation, die jetzt in die Unternehmen kommt, ist sowieso nicht mehr bereit, sich für eine Firma aufzuopfern, in der sie durch Regularien und Weisungsbefugnisse geknebelt wird. Die nachkommende Generation ist auf der Suche nach Begeisterung, Inspiration, Kraft, der Möglichkeit, eigene Talente einzubringen und nach einer gesunden Work-Life-Balance. Sie tolerieren keine starren Strukturen mehr.

Eine interessante Frage ist: Was braucht es, damit Bedenkenträger und verneinende Kräfte mit an Bord kommen können? Ist das überhaupt das Ziel? Vielleicht geht es gar nicht darum, dass alle an Bord sind. Die New Work Bewegung ist schon viel zu weit fortgeschritten, als dass sie noch aufgehalten werden könnte. Vielleicht ist das Bekämpfen von Veränderung durch verneinende Kräfte wie das letzte Aufbäumen der Patriarchen. In der Politik ist aktuell ähnliches sichtbar. Dort, wo versucht wird, anderen Menschen manipulierende, diktatorische

Vorgehensweisen überzustülpen, beginnen die Leute gemeinsam auf die Straße zu gehen und für etwas Größeres einzustehen, das allen dient.

Wie der deutsche Zeithistoriker Michael Richter (*1952) sagt: „*Was bleibt, ist die Veränderung; was sich verändert, bleibt.*“ Sich gegen Veränderung zu wehren, ist mittel- und langfristig gesehen alles andere als förderlich. Es macht das Leben eher schwerer denn leichter.

Bist Du bereit, Dich in den Fluss der Veränderung zu begeben und das Ändern zu leben?

(Autorin: Nicola Nagel)