

## NEW WORK: Organisatorische Widerstandskraft: Wie erfüllt & inspiriert sind Ihre Mitarbeiter?

Heutzutage arbeiten mehr Menschen in bürokratischen Organisationen als je zuvor. Zwischen 1983 und 2014 wuchs die Anzahl der Manager, Leiter und anderen Angestellten in gehobenen Positionen in den USA um 90%. Ein vergleichbarer Trend ist in Europa zu sehen (Quelle: G. Hamel & M. Zanini). Es scheint, als ginge es darum, die Arbeitswelt durch Bürokratie mehr und mehr zu strukturieren und zu kontrollieren. Obwohl zahlreiche Geschäftsführer und Vorstände die gängige Bürokratie mittlerweile anprangern, gibt es gleichzeitig nur wenige, die Erfolge darin haben, sie zu verändern. Die verneinenden Kräfte, die Veränderungen sehr schnell wieder rückgängig machen möchten, sind groß. Fragen wie beispielsweise „Wie soll denn das ohne Bürokratie gehen?“ sind gängig.

Gary Hamel ([www.garyhamel.com](http://www.garyhamel.com)) hat es in seinem Artikel „Mehr von uns arbeiten in bürokratischen Organisationen als je zuvor“ auf den Punkt gebracht: *„Man könnte argumentieren, dass in einer Welt, die sich durch steigende Komplexität auszeichnet, die Bürokratie unausweichlich ist. Wer, wenn nicht leitende Angestellte, sollte sonst all diese ärgerlichen, neuen Themen wie Globalisierung, Digitalisierung und soziale Verantwortung adressieren? Wer sonst sollte all die neuen Einhaltungsvorgaben in Bezug auf die Themen Diversität, Risiko-Minderung und Nachhaltigkeit erfüllen? Diese Denkweise hat einen Schwall neuer C-Level Rollen hervorgebracht: Chief Analytics Officer, Chief Collaboration Officer, Chief Customer Officer, Chief Digital Officer, Chief Ethics Officer, Chief Learning Officer, Chief Sustainability Officer und sogar Chief Happiness Officer (Anmerkung der Autorin: im Deutschen entspräche das den L-Rollen: Leiter Analytik, Leiter Kollaboration, Leiter Kunden, Leiter Digitalisierung, Leiter Ethik, Leiter Weiterbildung, Leiter Nachhaltigkeit und sogar Leiter für Glück am Arbeitsplatz). Und noch nüchterner betrachtet: wer – wenn nicht Manager – sollte die Alltagsarbeit machen wie planen, priorisieren, zuteilen, überprüfen, koordinieren, kontrollieren, disponieren und vergüten? Trotzdem zeigt unsere Forschung, dass Bürokratie nicht unausweichlich ist; es ist nicht der unvermeidbare Preis, um Business in einer komplizierten Welt zu betreiben. Es ist vielmehr ein Krebs, der die ökonomische Produktivität und organisatorische Widerstandskraft auffrisst.“*

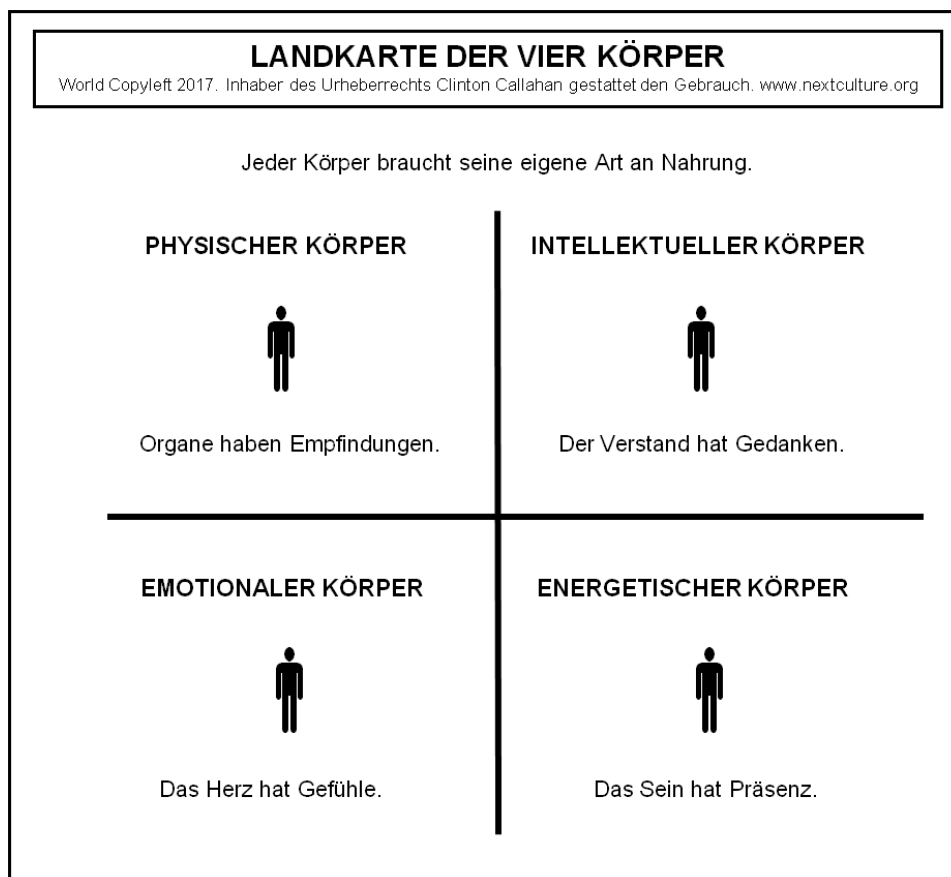
Doch was bedeutet organisatorische Widerstandskraft? Im New Work Kontext bedeutet es, das ein Unternehmen mittel- und langfristig in dem Maße Bestand hat, wie seine Mitarbeiter als ein lebendiger Organismus agieren können.

### **Organisatorische Widerstandskraft im neuen Sinne**

Drei wichtige Bestandteile von organisatorischer Widerstandskraft im neuen Sinne sind Gesundheit und Inspiration der Mitarbeiter und damit einhergehend das Thema der bewussten Gefühle. Doch an diesen Aspekten hapert es ganz massiv in der Unternehmenswelt. Zwar gibt es in Firmen Gesundheitsprogramme, Sportangebote, Grün-Oasen und sonstige Entspannungsangebote, doch trotzdem können die wenigsten Mitarbeiter sagen, dass ihr Job sie wirklich erfüllt. Sie sind nicht in ihren verschiedenen *Körpern* genährt. Was bedeutet das?

Es können vier Körper unterschieden werden (in einigen Lehren gibt es sogar noch mehr): physischer Körper, intellektueller Körper, emotionaler Körper und energetischer Körper (siehe Abbildung). Der physische Körper ist allgemein bekannt. Er besteht aus Knochen, Muskeln, Nerven und hat Sinnesorgane. Unter dem intellektuellen Körper versteht man den Verstand mit seinen Gedanken, Ideen und Meinungen. Der emotionale Körper umfasst das emotionale Herz mit Gefühlen. Der vierte Körper ist der sogenannte energetische Körper, der das Sein beinhaltet. Das Sein hat Präsenz, Vision, Bestimmung, Inspiration.

Möglicherweise haben Sie bereits beim Lesen festgestellt, dass Ihnen zwei der genannten Körper – der physische und intellektuelle Körper - bekannt sind, während die zwei anderen – der emotionale und energetische Körper - eher unbekannt sind.



### Intellektueller Körper im Business Kontext

In der modernen, bürokratischen und auf Leistung ausgerichteten Gesellschaft wird der intellektuelle Körper besonders genährt. Wissen wird fortlaufend in der Schule, im Studium und im Job vermittelt und ist zudem Dank des Internets und der Medien auch jederzeit verfügbar. Wissen ist Macht, heißt ein Sprichwort. Wer viel weiß und große fachliche Kompetenz hat, kommt weit, so die Devise. Die Problematik dabei ist, dass der Großteil der Mitarbeiter in Firmen, sich maßgeblich mit ihrem Verstand identifiziert, denn nach wie vor stehen in

bürokratischen Unternehmen die Umsatzzahlen im Vordergrund. Es wird analysiert, logisch geschlussfolgert, gerechnet und viel Zeit für logische Problemlösungen aufgebracht. Es geht darum, Zusammenhänge zu verstehen, zu strukturieren, Prozessabläufe zu optimieren und Ziele zu erreichen, sodass letztendlich die geforderten Umsatzzahlen erreicht werden. Der intellektuelle Körper wird in der Arbeitswelt genährt durch diskutieren, Angebote schreiben, ein Meeting abhalten, planen, Strategien ausarbeiten, entwerfen, Kurse oder Workshops besuchen, an Konferenzen teilnehmen, eine Firma oder Abteilung führen, etc. Dieser Körper ist bei den meisten Mitarbeitern somit mehr als ausreichend genährt.

### **Physischer Körper im Business Kontext**

Der physische Körper wird ebenfalls bis zu einem gewissen Grad genährt, in der Regel jedoch eher in der Freizeit, als im Job. Nahrung für den physischen Körper ist beispielsweise Bewegung, Sport, nahrhaftes Essen und Erholung in Form von ausreichend Schlaf und Urlaub. Im Job wird es mit diesen Komponenten jedoch bereits herausfordernd. Das fängt bereits beim Essen an. Viele Mitarbeiter stehen so unter Leistungsdruck, dass sie sich wenig bis gar keine Zeit für Pausen nehmen und beim Essen eher auf oftmals ungesundes und wenig schmackhaftes Kantinenessen zurück greifen oder auf den Fast Food Stand nebenan. Auch an der Bewegung mangelt es massiv. 8-12 Stunden im Büro und in Besprechungen zu sitzen, ist alles andere als zuträglich für den physischen Körper. Zwar stellen einige Unternehmen Fitness-Räume zur Verfügung oder bieten finanzielle Boni für Sportkurse in der Freizeit an, doch es ist eher ein geringer Anteil an Mitarbeitern, die das tatsächlich nutzen. Die meisten kommen eher müde und erschöpft aus dem Büro und haben wenig Lust sich dann noch aufzuraffen und zu sporteln.

Erholung, Auszeiten und Entspannung sind jedoch entscheidend. Inspiration und Kreativität können nur entstehen, wenn Geist und Körper sich erholen dürfen. Gerade das ist jedoch ein Thema, das in der gewöhnlichen Arbeitswelt zu kurz kommt. Wo Leistung und Zahlen im Vordergrund stehen, ist Erholung nur möglich, wenn es in den Terminkalender passt und dann in der Regel auch nicht länger als 2 Wochen. In dieser kurzen Urlaubszeit haben die meisten Schwierigkeiten, sich tatsächlich zu erholen, zumal oftmals noch die unausgesprochene Erwartung auf ihnen lastet, trotzdem für die Kollegen oder den Chef erreichbar zu sein, falls etwas Dringendes geklärt werden muss.

### **Emotionaler Körper im Business Kontext**

Der emotionale Körper wird im Arbeitsumfeld – und der modernen Gesellschaft grundsätzlich - so gut wie gar nicht genährt. Nahrung für den emotionalen Körper bedeutet, Gefühle authentisch und verantwortlich auszudrücken und zu nutzen, sowie Offenheit, Verletzlichkeit, Mitgefühl und Zuhören ohne Diskussion zu praktizieren. Gerade das Thema Gefühle ist jedoch in der Business Welt ein absolutes Tabu, denn die Haltung der modernen Gesellschaft in Bezug auf Gefühle basiert auf der Annahme, dass Gefühle nicht okay sind. Wer Gefühle im Job zeigt, gilt als schwach, unprofessionell und nicht resilient. Insgesamt gibt es vier große Gefühlsterritorien, die unterschieden werden können: Wut, Traurigkeit, Angst und Freude. Es gibt noch weitere Begriffe für Gefühle, die jedoch häufig zu einem der großen Territorien gehören (z. B. gehört *Nervosität* in das Territorium der Angst, während *Groll* in das Territorium der Wut gehört) oder aber eine Vermischung von Gefühlen darstellen.

Unter der Annahme, dass Gefühle nicht okay sind, ist es somit nicht verwunderlich, dass die meisten Menschen vermeintliche Resilienz beweisen, indem sie die Gefühle irgendwie unterdrücken, runterschlucken und betäuben. Doch anstatt tatsächlicher Resilienz, also Widerstandskraft gegen Stress, werden sie immer schwächer, landen im Burnout oder haben andere psychosomatische Krankheiten (ziehen Sie einmal in Betracht, dass diese Krankheiten eine Vermischung von unbewussten, unausgedrückten Gefühlen über einen sehr langen Zeitraum sein können). Resilienz bedeutet in unserer Gesellschaft und Business Welt, die Taubheitsschwelle (also die Schwelle bei der Sie ein Gefühl überhaupt als solches wahrnehmen) möglichst hoch zu halten, beispielsweise durch Essen, Fernsehen, exzessiven Sport, Internet, Social Media, Shoppen, Alkohol, Zigaretten und sonstige Drogen. Gefühle, die jedoch nur betäubt werden und keinen bewussten Ausdruck finden, schlagen sich langfristig auf die Gesundheit nieder.

Eine neue Sichtweise in Bezug auf Gefühle basiert hingegen auf der Annahme, dass Gefühle neutrale Energie und Information sind, die Ihnen dienen, sowohl im Job, als auch privat. Sie sind wie ein inneres Navigationssystem, das Sie zielsicher durchs Leben leitet.

### **Energetischer Körper im Business Kontext**

Der vierte Körper ist der sogenannte energetische Körper. Wenn Sie nicht gerade Yoga oder Meditation ausüben, wird dieser wahrscheinlich das größte Rätsel sein. Der energetische Körper ist schwer greifbar und nicht logisch erklärbar, denn er umfasst das Sein, das Präsenz hat. Im gewöhnlichen Arbeitsumfeld ist der energetische Körper – genau wie der emotionale Körper – in der Regel ausgeklammert. Allein das Wort *energetisch* wird schnell als esoterischer Quatsch abgetan. Doch dieser Körper ist sehr entscheidend im Sinne einer neuen Art des Arbeitens. Das Sein hat nicht nur Präsenz, sondern ist vor allem die Quelle von Inspiration und Vision. Dass dieser Körper in der modernen Gesellschaft und gewöhnlichen Business Welt unterdrückt wird, ist dabei nicht verwunderlich. Mitarbeiter, deren energetischer Körper regelmäßig genährt wird, werden sich früher oder später gegen verkrustete Strukturen, die Evolution entgegenstehen, wehren und das wird von Managern, die großen Nutzen aus den bürokratischen Strukturen ziehen, alles andere als befürwortet. Mitarbeiter, die präsent sind und ihrer Inspiration folgen, sind nicht mehr manipulierbar.

Der energetische Körper wird genährt durch Evolution, Kreativität, transformatorische Prozesse, Entwicklung, aufrichtige Teamarbeit, Gemeinschaft, Wertschätzung der individuellen Seins-Qualitäten (im Gegensatz zu manipulierendem Lob) und dadurch, etwas Größerem zu dienen und seine Bestimmung in Aktion zu sein.

### **Die Antwort auf die Frage WIE? lautet JA!**

Und was nun? Wie soll es in Unternehmen bewerkstelligt werden, dass alle vier Körper der Mitarbeiter genährt werden? Genau das ist so eine klassische Frage und es wäre ein leichtes zu sagen „Das geht nicht! Das ist Träumerei!“

Wie Gary Hamel sagt: *„Es gibt keinen gut etablierten Weg, um eine post-bürokratische Organisation aufzubauen. 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.“*

Somit kann die Antwort auf die Frage „Wie soll es gehen?“ nur lauten: „JA!“ Es geht nicht zuerst um das WIE. Wenn Sie das Wie als erstes beantwortet haben wollen, dann stehen Sie in 5 Jahren immer noch genau an dem gleichen Punkt. Sie planen, forschen, analysieren und schätzen alle Eventualitäten ab, um Sicherheit zu haben, wie es geht, anstatt loszugehen und es auszuprobieren. Bei einer neuen Art des Arbeitens und dem Etablieren von post-bürokratischen Vorgehen, steht jedoch die Verpflichtung als erstes im Vordergrund. Ziehen Sie einmal in Betracht, dass sich neue Möglichkeiten und Gestaltungsoptionen auftun, sobald Sie sich klar für einen neuen Weg entschieden haben. Das ist ein universelles Gesetz. Die Entscheidung und Verpflichtung kommt zuerst. Sie müssen nicht wissen, wie es geht (auch das mag sich für manche Manager wie ein apokalyptischer Albtraum anhören). Im Nichtwissen stehen zu können und auf dem neuen Weg durch permanentes Feedback und Coaching von Kollegen, dem Umfeld, etc. einen Schritt nach dem anderen zu machen, ist Teil einer großen Kompetenz im Rahmen von New Work.

Sind Sie bereit ein Unternehmen mit zu gestalten, in dem die Mitarbeiter in allen 4 Körpern genährt sind und entspannt mit Inspiration und Leichtigkeit agieren?

(Autorin: Nicola Nagel)

*Tipp: Mehr zum Thema „New Work“ finden Sie im Buch „Edgeworker: Leadership war gestern – Es ist Zeit für die Führungs-(R)Evolution!“ von Nicola Nagel und Patrizia Servidio. Details zur Kraft der Gefühle und ihrem großartigen Nutzen finden Sie darüber hinaus im Buch „Die Kraft des bewussten Fühlens“ von Clinton Callahan*