

# Natürlich besser arbeiten

Rückblick auf den Salondialog "The Nature of Work – A Work of Nature"

mit Dr. Arndt Pechstein und Dr. Ulrich Lohmann

am 30. Juli 2020 im UWC Robert Bosch College in Freiburg

Arbeiten von zuhause, Online-Meetings, flexible Schichten: Die Pandemie hat zum Standard befördert, was noch zu Jahresbeginn in Nischen üblich war. Sie hat die Unternehmen gezwungen, zu improvisieren. Doch statt so schnell wie möglich zum Gewohnten zurückzukehren, sollten sie darüber nachdenken, welche Behelfslösung das Zeug zur zukunftsweisenden Neuerung hat. „Innovation by Virus“ mag gelegentlich funktionieren. Wer aber mitentscheidet, wie in seinem Unternehmen künftig gearbeitet wird, braucht Maßstäbe und Vorbilder. Warum nicht aus der Natur? Schließlich steht sie für ein beispielloses Erfolgsmodell, das hohe Produktivität mit hoher Anpassungsfähigkeit und gegenseitigem Nutzen als Grundprinzip vereint.

Mit Arndt Pechstein und Ulrich Lohmann hatte Beata Frenzel zwei Experten eingeladen, die durch eine ökologisch-systemtheoretische Brille auf die Situation blicken. Beide sehen keinen kategorialen Unterschied zwischen natürlichen und sozialen Netzwerken. Biologische Systeme zeichnen sich durch Vielfalt und enge Vernetzung der Organismen aus. Seit Milliarden Jahren organisieren sie sich selbst und zeigen eine erstaunliche Anpassungsfähigkeit. Störungen beantworten sie schöpferisch. Ihr Wachstum produziert reichlich Überschüsse und keine Abfälle. Kann es gelingen, unser System des Wirtschaftens und des Arbeitens so natürlich zu gestalten, dass es sich an Veränderungen anpasst, statt zusammenzubrechen?

## Neue Sicht eine Frage des Überlebens

Arndt Pechstein, zugeschaltet aus Berlin, nannte zu Beginn den Wunsch nach „Impact“ als seinen Antrieb. „Don't just be successful, be significant“, dieses Grafitti in der New Yorker U-Bahn, sei sein Motto geworden. Nach Jahren in der Neuroforschung habe er zwar viel über biochemische Prozesse gewusst, aber keine Verbindung zwischen Wissen und Wirkung gesehen. So verließ er die Wissenschaft und wurde Experte für Methoden, die das Bestehende erneuern und verändern. Biomimicry, agiles Arbeiten, Design Thinking, Kreislaufwirtschaft und schließlich Hybrid Thinking gehören dazu. Über allem seine Leitfrage: Wie gestalten wir Wirtschaft sinnvoll und werteorientiert neu?



” Ich verstehe gar nicht, warum wir uns nicht auf den Weg machen!

Demselben Ziel hat sich Ulrich Lohmann verschrieben.

Als Biologe, der Jahrzehnte im Management verbracht hatte, öffnete ihm 2009 ein Aufsatz die Augen. Der untersuchte das krisengeschüttelte Bankensystem mit den Mitteln der Ökosystemanalyse. Ergebnis: Alle Geldhäuser lagen weit außerhalb des so genannten Fenster des Überlebens, also der Balance zwischen Vielfalt und Effizienz, Kooperation und Wettbewerb (Abb. 1, Seite.2). „Wir leben in einer wettbewerbsorientierten Gesellschaft, wir blicken nur auf Effizienz“, mahnte der Unternehmensberater. Das zu ändern sei eine Frage des Überlebens. „Ich verstehe gar nicht, warum wir uns nicht auf den Weg machen!“

## VUCA reframed

Diesen Appell an die Dringlichkeit einer Korrektur griff Beata Frenzel sofort auf. Wäre Pechsteins Hybrid Thinking als Metamethode innovativen Handelns eine Form, sich auf den Weg zu machen? „Wie überführen wir Organisationen in etwas Organisches, in Systeme, die anpassungsfähig und lernfähig sind“, umriss der Unternehmer und Berater den Ansatz. Der von Nassim Taleb geprägte Begriff der Antifragilität bezeichne etwas anderes als Robustheit. Teile des Systems mögen zerbrechen; doch das Ganze bestehe weiter.



**Abb. 1 - Das Fenster des Überlebens markiert die Position der größten Nachhaltigkeit und gleichzeitig der idealen Balance zwischen Vielfalt und Effizienz, Kooperation und Konkurrenz. Das gilt für Ökosysteme wie für Wirtschaftssysteme.**

Den Weg zu solchen resilienten Unternehmen erleichtere ein Perspektivwechsel. Wir leben in einer Angstwelt; das lähme und bremse die Kreativität. Das oft genannte Akronym VUCA müsse „reframed“, also positiv aufgeladen werden:

**V (Volatilität):** „Vision“ steht für ein positives, wertebestimmtes Zielbild, das den „Transformative Purpose“ liefere.

**U (Uncertainty):** „Upskilling“ steht für ein innovatives Mindset, für wertgeschätzte und befähigte Individuen. Feedback und lebenslanges Lernen treiben den Wandel.

**C (Complexity):** „Collaboration“ steht für die Erkenntnis, dass komplexe Probleme komplexe Lösungssysteme erfordern; das braucht Zusammenarbeit.

**A (Ambiguity):** „Agility“ steht für gesunde Wertschöpfung mithilfe neuer Geschäftsmodelle und dem positiven Einsatz exponentieller Technologien, wie etwa der Künstlichen Intelligenz oder des Internets der Dinge.

Unternehmen, die sich auf den Weg machten, ihr Arbeiten neu zu organisieren merkten oft, dass sie kein Warum haben, das den Mitarbeitenden Orientierung gibt und ihnen ermöglicht, motiviert zu arbeiten. „Nur erfolgreich zu sein, genügt nicht, um die Leute mitzureißen.“ Elon Musks Firma Tesla zeigte, welchen Sog große Visionen auslösen können: Es gehe nicht darum, Autos zu bauen, sondern die Energiewende voranzutreiben. Auch die herkömmliche, vom Abteilungsdenken beherrschte Siloorganisation stehe vielen Unternehmen im Weg. Sie verzögere Prozesse und lasse die Firmen am Markt zu langsam reagieren. Netzwerke und dezentrale Organisation seien Prinzipien natürlicher Systeme, die hier als Vorbild dienen können.

## Neues Wachstum braucht Zerstörung

Doch wie weit gehen die Gemeinsamkeiten natürlicher und sozialer Systeme? Sehr weit, zeigte sich Ulrich Lohmann überzeugt. So zeige sich in einem Wald, der durch Sturm oder Feuer zerstört wurde, sehr schnell eine neue Pflanzenvielfalt aus der ein neuer, besser angepasster Wald heranwache. Vielfalt als Voraussetzung für organisationale Resilienz empfehle er auch Unternehmen. Allerdings habe die Erneuerung einen Preis. „Es braucht eine gewisse Zerstörung des alten Systems.“ Die Pandemie sei eine solche Störung, die Verbindungen zwischen Menschen und Firmen in einem dynamischen, stabilen System unterbrochen und gekappt habe. Jetzt herrsche eine Vielfalt an Möglichkeiten damit umzugehen. Wie nach einem Waldbrand die Pionierarten, konkurrierten neue Formen des Arbeitens und Wirtschaften. „Wir haben jetzt die Chance, zu lernen und daran zu wachsen“, sagte Lohmann. „Dazu gehört die Chance, die Gesellschaft in Richtung Vielfalt zu verändern.“ Seine Erfahrung aus der Transformation von Hierarchien zu Netzwerkorganisationen zeige allerdings, dass das jeweilige Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden die Offenheit für Erneuerung begrenze. Von Anfang an müsse man deshalb Werte und Kultur einer Organisation im Auge haben.

Dass sich Altes und Neues im Prozess des Wandels nicht ausschließen, betonte Arndt Pechstein. „Systeme haben ein Immunsystem.“ Duale Transformation schätze das Alte und verbessere es, während sie dem Neuen Raum zum Wachsen gebe. Wie Lohmann sieht er eine Chance, das Momentum der Corona-Krise zu nutzen. „Wir haben bereits große Schritte gemacht, die wir sonst nicht getan hätten.“ Jetzt heiße es, das Bestehende weiter zu hinterfragen: Wenn Arbeit kein Zweck, sondern Mittel zum Zweck ist, woran arbeiten wir dann? Wie gehen wir mit den Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation um? Handeln wir global nachhaltig und verantwortungsvoll? Welche Teile der Wertschöpfung können relokalisiert werden?

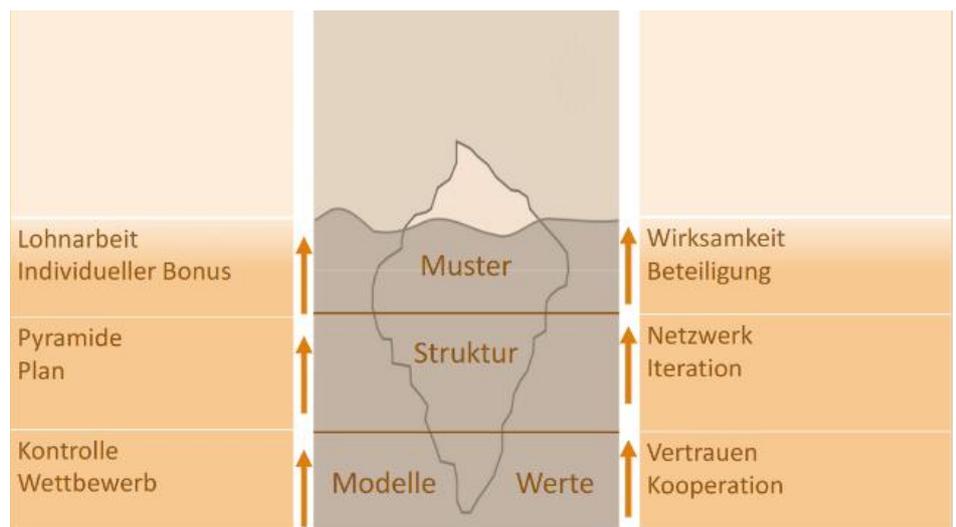
### Den Eisberg in der Tiefe anfassen

Um zu verdeutlichen, wie Transformation angestoßen werden kann, zeichnete Ulrich Lohmann ein Eisbergmodell des Unternehmens (Abb. 2). Gedankliche Modelle der Welt und gemeinsame Werte bilden dessen tiefsten Grund. Den gelte es zu erkennen und bewusst zu machen. Im Alten verhaftete Firmen basierten hier auf Wettbewerb und Kontrolle, während transformierte Organisationen auf Vertrauen und Kooperation aufbauten. Das wirke jeweils auf die nächsthöhere Ebenen der Struktur und der Muster. Die ständige Frage müsse sein, welche Werte wir gerade bedienen. Daraus ergeben sich die richtigen Schlussfolgerungen, wie die Arbeit organisiert werden kann. „Wir erreichen mehr und das schneller, wenn wir bei Transformationen von unten anfangen statt von oben.“

„ Wir erreichen mehr und das schneller, wenn wir bei Transformationen von unten anfangen statt von oben.

Wenn Menschen die Transformation wollen, können sie den Wandel dann auch umsetzen? „Alleine geht es auf keinen Fall“, machte Lohmann klar. „Sie müssen eine Bewegung erzeugen.“ Die, da waren sich die Impulsgeber einig, muss aber nicht mit einem Paukenschlag oder großen Veranstaltungen beginnen. „Man kann durch kleine Hacks neue Gewohnheiten und Rituale schaffen“, berichtete Pechstein aus seiner Erfahrung.

Angesprochen auf Future Skills, also solche Fähigkeiten, die es Einzelnen ermöglichen, künftige Herausforderungen zu bewältigen, fand Arndt Pechstein eine kurze und umfassende Antwort: „Alles, was uns relevant bleiben lässt.“ Aus dieser Perspektive erscheint Digitalisierung als Chance, Menschlichkeit wieder aufleben zu lassen. Zu den Kompetenzen, die Maschinen nicht haben, zählt er Empathie, Kommunikation als echten Austausch, sowie kritisches, komplexes Denken. Ulrich Lohmann erweiterte das Spektrum um Skills in Unternehmen: Interesse an anderen, Offenheit für Ideen und Augenhöhe zu anderen Menschen.



**Abb. 2 - Unsichtbar, aber wirksam: Die Wertebasis jedes Unternehmens. Sie bestimmt Struktur und Kultur des Ganzen.**

„ Man kann durch kleine Hacks neue Gewohnheiten und Rituale schaffen.

## Die Gruppenfrage:

„Welche Wünsche hast Du hast Du an Deine Arbeit in der Zukunft? Welche Werte stehen hinter Deinen Wünschen?“

## Die Antworten in Kürze:

Ich möchte ...

- |  |   |
|--|---|
| ... multikulturell leben   | ... näher an meine Stärken und Bedürfnisse angepasst arbeiten   |
| ... akzeptiert werden und Augenhöhe leben  | ... meine Erkenntnisse zur Verfügung stellen und weitergeben  |
| ... eine bedingungslose Daseinsberechtigung  | ... mehr Sinnhaftigkeit empfinden   |
| ... authentisch sein und mich einbringen können                                    | ... mehr Flexibilität   |
| ... mit Liebesfähigkeit die Mitmenschen aufleben lassen                            | ... ständiges Lernen, auch voneinander  |
| ... Verbindlichkeit leben und erfahren   | ... , dass eine kreative Haltung geschätzt wird   |
| ... Arbeit, die mich erfüllt   | ... der Mensch als solcher wertgeschätzt wird   |
| ... im Netzwerk Dinge teilen, z. B. Wissen   | ... interne Mobilität und Zusammenarbeit im Unternehmen, um das gegenseitige Verstehen und den Respekt vor den Erfahrungen anderer zu fördern |
| ... einen Flow erzeugen  | ... Arbeit, die das Leben achtet  |
| ... andere beteiligen können   | ... Flexibilität in der Anwendung meiner Interessen und meines Könnens  |
| ... eine Kultur der Gemeinschaft   | ... in transformativen Prozessen Spannungen auszuhalten lernen  |
| ... neue Wege finden, ohne in alte Muster zurückzufallen                           | ... so lange arbeiten, wie ich will, ohne Rücksicht auf eine Altersgrenze   |
| ... keine Roboter, die menschlich denken und fühlen – wir Menschen sind doch hier! | ... Die Werte Neugier, Kreativität, Freiheit und Liebe leben  |
| ... weniger Selbstbezogenheit und mehr Interesse für andere Menschen und Länder    | ... in der Arbeit das Gemeinwohl fördern  |
| ... Offenheit für Entwicklungen abseits der formalen Abschlüsse und Entwicklungen  | ... abwechslungsreich mit vielfältigen Aufgaben und zusammen mit anderen arbeiten   |
| ... andere beteiligen können   |   |
| ... die unterschiedlichen Perspektiven verschiedener Menschen nutzen               |   |

## Wie viel Wunsch ist schon Wirklichkeit? Die Die Kissen-Skala

Mit der Gruppenfrage hatte Beata Frenzel die Teilnehmer ganz auf die Zukunft ausgerichtet. Mit der Schlussfrage katapultierte sie jede/n Einzelne/n in die Gegenwart zurück: „Wie viel Zukunft lebst du schon heute in deiner Arbeit? Eine Kissenreihe markierte die Skala von eins bis zehn – und ließ auf einen Blick erkennen: Kaum jemand sah sich in der unteren Hälfte; die meisten suchten ihren Platz zwischen 50 und 80 Prozent. Ein gutes Signal, was die Natur unserer Arbeit angeht.



\*\*\*

**Herzlichen Dank an das UWC Robert Bosch College, Freiburg, vertreten durch unsere Gastgeberinnen Julia Angstenberger und Dr. Christian Bock**

\*\*\*

**Terminausblick:** Die nächsten Salondialoge finden am 15. Oktober statt. Unsere Gastgeberin ist Katharina Ganter-Fraschetti, Die Impuls kommen von Carmen Kopfmann-Gerwig.

### Über die Salondialoge

Beata Frenzel ist Systemische Coach und Moderatorin. Sie lädt seit mehreren Jahren zu Salons im privaten Rahmen und in unterschiedlichen Locations ein. In ihren WeQ Salondialogen setzen sich Führungsverantwortliche bewusst in einem fordernden und gleichzeitig anregenden Format mit den Themen neues Arbeiten und neues Wirtschaften auseinander. Gemeinsames Nachdenken im Dialog und voneinander lernen statt einander überzeugen heißt die Leitlinie. Ihren Erkenntnisgewinn tragen die Teilnehmenden in die Unternehmen und begünstigen Veränderungen.

Weitere Informationen: [www.salondialoge.com](http://www.salondialoge.com)

