

Welche Persönlichkeit braucht „New Work“?¹

Damit der „New-Work-Ansatz“ im betrieblichen Alltag gelingen kann, sollten Mitarbeiter wie Führungskräfte Unterstützung bekommen, um sich über ihre Ego-Drives hinaus zu entwickeln. Das klappt aber nur, wenn jeder bereit ist, an seinem Bewusstsein zu arbeiten.

Mit „Ego“, so sehen es Cornelia und Christopher Weber-Fürst, ist hier nicht etwa Egoismus gemeint, der landläufig als überhöhte Selbstversorgung interpretiert wird. Als Ego gilt die persönliche Prägung, die einerseits wichtig ist, um uns selbst zu stabilisieren, und andererseits oft den angemessenen Umgang mit der Realität verhindert. Der Veränderung, die in der Arbeitswelt ansteht, stehen Ego-Bedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit und Anerkennung im Weg (ein Fallbeispiel erläutert gleich die genauen Zusammenhänge). Der Paradigmenwechsel von autoritätsorientierter Hierarchie zu einer selbstorganisierenden Arbeitswelt steht unabdingbar vor der Tür. Unabdingbar deswegen, weil sich Organisationen künftig weder einen langen Entscheidungsweg über die Hierarchieebenen noch den Verzicht auf die kollektive Intelligenz leisten können. Die neue Arbeitswelt lässt sich aber nicht mit neuen Tools herbeiführen. Nötig ist sogar mehr als ein neues „Mindset“: Es braucht Bewusstseinsarbeit, um in jedem Beteiligten eine Stabilität und Orientierung jenseits des Egos zu ermöglichen, sonst können wir uns nicht über die Rigidität einer hierarchischen Struktur und die Orientierung an individuellen Leistungen hinausentwickeln.

New Work heißt auch „egofreier Raum“

Der Kern von New Work heißt „selbstverantwortlich etwas beitragen“. Die darin enthaltene Verantwortungs- und Macht-delegation braucht die persönliche Haltung jedes Beteiligten, etwas zum Ziel einer Organisation beitragen zu wollen. Dazu muss man darauf verzichten, die eigenen Egoedürfnisse zu versorgen. Nur wer diesen zugrunde liegenden Kern erkennt und persönlich lebt, kann glaubhaft New Work erschaffen. Um Methoden wie „Agility“, „Holacracy“ und „Design Thinking“ wirksam werden zu lassen, bedarf es bei allen wichtigen Managern einer grundlegend anderen inneren Orientierung. Die Organisationskultur muss in einen egofreien Raum transformiert werden. Erst wenn sich Manager und Führungskräfte über ihre eigenen unbefriedigten Egoedürfnisse hinaus entwickelt haben und sich einem höheren Sinn widmen, können sie (von dieser Bewusstseinssebene aus) führen. Nur so erzeugen sie das wahrhaftige „Wir“. Dieser Schritt fordert jeden einzelnen Manager persönlich heraus. Er benötigt zusätzlich eine organisatorische Implementierung, die gezielt die Macht der Egos ablöst und eine „wesentliche“ Kultur und eine sinnorientierte Organisation entstehen lässt. Auch wenn dies aus Sicht der derzeit gelebten Praxis (der Orientierung an Pflicht und am eigenen Vorteil) utopisch erscheint, sind wir doch in der Lage, eine solche Kultur zu erschaffen - mit gezielter Bewusstseinsarbeit einer kritischen Masse von Managern und Führungskräften. Ein Training der New-Work-Methodiken allein reicht nicht aus, sondern birgt nur die Gefahr, dass die Methodiken ihre Substanz verlieren und für die Egoedürfnisse der einzelnen missbraucht werden. In Anlehnung an Peter Druckers berühmten Satz „Culture eats strategy for breakfast!“ passt hier der Satz: „Ego-Drives eat new work for breakfast!“

Beispiel: HR-Direktor will etwas Neues etablieren

¹ Quelle: Cornelia und Christopher Weber-Fürst; wirtschaft+weiterbildung; 03_19; s.24-30

Stefan ist HR-Direktor eines internationalen mittelständischen Unternehmens mit 2.300 Mitarbeitern. Er findet die New-Work-Ansätze interessant und möchte diese in seiner Firma nutzen. Dazu lässt er sich von einigen Anbietern die New-Work-Methodiken vorstellen und entwickelt daraus eine Präsentation für den Vorstand. Dieser stellt kritische Fragen, die Stefan nicht sofort beantworten kann. Um diese vermeintliche Kompetenzlücke zu überspielen und seine Akzeptanz beim Vorstand zu sichern, ergänzt er selbst ein paar kritische Bedenken. Wieso tut er das, obwohl er doch innerlich überzeugt ist, dass seine Firma die New-Work-Ansätze integrieren muss, um zukunftsfähig zu sein? Sowohl seitens des Vorstands als auch seitens von Stefan sind hier vorbewusste Ego-Drives dominant. Der Vorstand hat seine Kompetenz durch kritische Fragestellungen bewiesen und dadurch seinerseits kein sicheres Feld geschaffen, auf dem die an ihn herangetragenen Anliegen neutral betrachtet werden können. Stefans innere Schutzfunktion (Super-Ego/Über-Ich/innerer Richter) reagiert sofort auf die imaginierte Gefahr eines Ansehens- oder gar Jobverlusts und hindert ihn innerlich daran, für seine „Wahrheit“ einzutreten. So wird diese kleine Dynamik ausschlaggebend dafür, ob New Work eingeführt wird oder nicht. Dies gilt selbstverständlich auch für alle anderen Entscheidungsvorlagen und Interaktionen mit dem Vorstand. Jegliche Interaktionen zwischen Hierarchieebenen sind ein Eldorado für die Identifikationen, Projektionen und Ängste des Egos. Je höher die Interaktion in der Hierarchie, desto stärker wirken die Ego-Drives. Und auch untereinander gibt es in den Vorständen Imageorientierungen und andere Ego-Bedürfnisse und Ego-Muster, die Entscheidungsprozesse wesentlich beeinflussen. Vorstände und Geschäftsführer haben meist nicht gelernt, sich auf dieser Ebene selbst zu hinterfragen, sodass der allbekannte „weiße Elefant“ der Ego-Dynamiken auf dieser Ebene meist noch mehr tabu ist als auf unteren Führungsebenen. Ein bewusster Vorstand hat sich über die Muster seiner Persönlichkeit und die Automatismen seiner Ego-Drives hinaus entwickelt und kann mit seinen unbefriedigten Ego-Bedürfnissen umgehen. Er zeigt Respekt und Wertschätzung für das Anliegen und die Person des HR-Professionals so, dass dieser in seinem natürlichen Mut auch bei kritischen Fragen und Bedenken das ausdrücken kann, was ihm am Herzen liegt. Auch in kritischen Situationen hat der Vorstand eine innere Autonomie erlangt und kann dadurch eine Pause machen zwischen Reiz und Reaktion. Der HR'ler spürt, dass er auf Augenhöhe mit dem Vorstand ist. Der bewusste Vorstand ist frei davon, sich in einer souveränen Rolle zeigen zu müssen. Da seine Aufmerksamkeit weder seiner Rolle noch seiner Wirkung gilt, hat er genug Kapazität frei, dem wirklich zu begegnen, was sich ihm zeigt. Er kennt oder ahnt die vorbewussten, unbefriedigten Ego-Bedürfnisse und Ego-Ängste seiner Mitarbeiter und unterstützt sie in einer nicht aufgesetzten Weise, sich frei ausdrücken und zeigen zu können. Ein bewusstes Vorstandsgremium hat sich gemeinsam über die Ego-Bedürfnisse und Ego-Muster entwickelt, kann erkennen und respektvoll ansprechen, wenn sich solche Muster zeigen und sich gegenseitig unterstützen, diese dem Dienst für die gemeinsame Sache unterzuordnen. Der Dienst für die gemeinsame Sache dient der lokalen Gemeinschaft, einer bedürftigen Zielgruppe oder gar der Weltgemeinschaft, er dient dem Unternehmen zur langfristigen Stabilität durch eine hohe Attraktivität als Arbeitgeber und eine wesentlich größere Nutzung des Potenzials der Mitarbeiter. Er dient dem Einzelnen als Anker der Sinnhaftigkeit und erzeugt Erfüllung. Wäre Stefan sich seiner unbefriedigten Ego-Bedürfnisse bewusst gewesen, hätte er erkannt, dass er sie nicht in diesem Kontext befriedigen kann und muss. Dann hätte er sich auf die Kraft seiner inneren Wahrheit konzentrieren und sich gezielt überlegen können, was es den vorbewussten Egos der Vorstände leichter machen könnte, sich für die New-Work-Methoden zu entscheiden. Die kritischen Fragen hätte er angenommen, geprüft, welche ihm wertvoll erscheinen und sich um die anschließende Klärung bemüht, ohne sich oder sein Anliegen dadurch geschwächt zu empfinden. Aber zurück zur Realität von Stefans Firma: Es wird immerhin ein

Versuchsfeld zu „New Work“ in einem internen Dienstleistungsbereich genehmigt. Der Vorstand selbst definiert sich als „außen vor“, behält seine üblichen Macht- und Verantwortungsbereiche und erwartet einen Bericht über den Piloten in sechs Monaten. Diese Haltung passt zur Identifikation mit der Rolle Vorstand. Sie ist keinesfalls die beste, aber die ungefährlichste für die in Vorstandsrollen agierenden Menschen. Sie passt aber nicht zum New-Work-Ansatz. „Besser als ein Nein“, denkt sich Stefan und überzeugt den Abteilungsleiter der IT, diesen Piloten ähnlich wie schon die Scrum-Methodik-führen. Der IT-Abteilungsleiter hofft, durch diese Entscheidung seine Visibilität beim Vorstand zu erhöhen und Image als Manager der Zukunft auszubauen.

Die sieben Bewusstseins-ebenen

Was hier passiert ist, kann mithilfe des Modells der „Sieben Bewusstseins-ebenen“ von Richard Barrett gut analysiert werden (siehe Grafik Seite 26): Stefans Anliegen lag auf Ebene 5 und wurde in der Vorstandspräsentation durch seine eigenen Bedürfnisse auf Ebene 3 und Ebene 1 untergraben. Auch die Vorstände, deren Orientierung sich meist auf der Ebene 1 und der Ebene 3 bewegen, konnten die Bedeutung genauso wenig erfassen wie jemand, der im Skiurlaub immer nur mit der Anzahl der gefahrenen Pistenkilometer beschäftigt ist und für die Bergwelt überhaupt kein Auge hat. Die Entscheidung für das Pilotprojekt basierte auf der Hoffnung nach mehr Erfolg (Ebene 3) und gleichzeitig auf Limitierung und Kontrolle des finanziellen Risikos (Ebene 1). Den Grundsatzorientierungen an Erfolg und an finanzieller Stabilität ordnen sich in der Wirtschaft üblicherweise alle anderen Orientierungen unter. Auch der IT-Abteilungsleiter liegt mit seiner Motivation auf der Ebene 3. Dabei gehören die unteren drei Ebenen zu den selbstbezogenen Ebenen - das heißt, hier geht es um die Versorgung dessen, was man vermeintlich braucht und nicht um ein Geben oder Beitragen. Im Individuum sind die Ebene 1 bis Ebene 3 die Ego-Bedürfnisse. Die Orientierung daran versorgt uns mit dem, was wir nur bedingt aktuell brauchen, was uns aber - durch alte Prägungen und Ängste - als nie ganz gegeben erscheint. Top-Management mehrheitlich auf dieser Ebene ihren persönlichen Schwerpunkt haben. Unternehmen, zu denen derzeit die Wirtschaft als Rollenmodell aufblickt, wie einige in Silicon Valley oder einige Start-ups, haben ihren kulturellen Schwerpunkt auf den Ebenen 4 bis 7. Wäre der Vorstand von Stefan auf der Ebene 5, dann gäbe es für ihn ein nobles Ziel als Geschäftszweck (Was können wir der Welt anbieten, was sie wirklich braucht?). Es wäre dem Vorstand wichtiger gewesen, die Verbindung zu diesem Geschäftszweck zu überprüfen. Statt „Was ist der ROI in zwei Jahren?“ hätten die Vorstände gefragt: „Inwiefern unterstützt das unseren Geschäftszweck?“. Oder sie hätten gefragt: „Was bedeutet das für die internen Entscheidungsprozesse und wie können wir als Vorstände dazu beitragen?“

Wie sich die Ego-Struktur auswirkt

Die Ego-Struktur ist das Bemühen auf der Basis von Prägungen und Definitionen, uns selbst stabil zu halten und für uns zu sorgen. Zur Ego-Struktur gehören folgende Beobachtungen:

- ▶ Ein Manager identifiziert sich mit dem Begriff „Kompetenz“. Sein Selbstbild fühlt sich defizitär an, was er nicht anschauen und schon gar nicht überprüfen will, weil sein innerer Richter befürchtet, nur die Bestätigung dafür vorzufinden. Er fühlt sich nur wohl, wenn er seine Kompetenz zeigen kann. In allen Situationen zeigt er daher, was er weiß, nicht was er in Wirklichkeit empfindet. Seine Ego-Komfortzone ist nur dann vorhanden, wenn er das Neue unter dem Bekannten einordnen kann. Daher kann er weder wahrnehmen noch angemessen reagieren, wenn Mitarbeiter oder Kollegen mit interessantem Neuen kommen.

- ▶ Das Ego-Ideal eines Managers ist seine eigene Fehlerfreiheit. Daher kann er mit Kritik nicht umgehen. Er schaut damit auch nicht selbstkritisch auf seine Entscheidungen und Handlungen. Seine Mitarbeiter haben schon jegliche Version von Feedback aufgegeben. Bei manchen führt dies zu Abwanderungsüberlegungen.
- ▶ Ein wieder anderer Manager wurde als Kind häufig belogen und hintergangen. Sein Weltbild ist entsprechend heute noch so definiert. Er fühlt sich berechtigt im Misstrauen seiner Umwelt gegenüber und kann dadurch weder gut delegieren noch offen zuhören. Seine Reaktionen sind überwiegend abweisend und er erzeugt Distanz, was die Teambildung untergräbt.
- ▶ Ein großartiger Mitarbeiter fühlt sich nicht großartig, weil er den Attacken und Selbstzweifeln seines inneren Richters unterliegt. Er bringt sich daher nur im Risikovermeidungsmodus ein und bewirbt sich dadurch nicht für he-rausfordernde Aufgaben, die er eigentlich bewältigen könnte.
- ▶ Ein Mitarbeiter mit eher schwachen Leistungen versucht diese Wahrheit nicht an sich ranzulassen. Sein Richter verhindert dies. Sein Ego-Bedürfnis ist Anerkennung und die fordert er oft ein. Er wird unangenehm für Kollegen und seine Führungskraft, die er dafür abwertet, dass er kein großartiges Feedback kriegt. Da er sich mit seinem falschen Selbst beschäftigt, kommt er an sein wahres Selbst nicht ran, kann seine wahren Potenziale nicht an den Tag legen und bleibt im Teufelskreis der fehlenden Anerkennung mit seiner persönlichen Aufmerksamkeit stecken.
- ▶ Durch vorbewusste Projektion werden Hierarchen gleichzeitig zu Objekten für den Vater/die Mutter, die man gerne gehabt hätte, und zu dem Vater/der Mutter, die man hatte. Die Projektion hält den Mitarbeiter vorbewusst in der Kind Rolle, die sich entweder angepasst oder rebellisch zeigt. Eine Begegnung auf Augenhöhe wird dadurch von Mitarbeiterseite aus verhindert.
- ▶ Durch die Muster werden Subjekte zu Objekten gemäß der geprägten Wahrnehmung und Begegnungen zu Behandlungen. Ein kollektives co-creatives Feld kann dadurch nicht entstehen.

Erst wenn wir unser Bewusstsein über diese Ebene der Beschäftigung unserer Aufmerksamkeit erheben können, sind wir wach genug für New Work.

Bewusstsein auf einer höheren Ebene

Eine Bewusstseinsanhebung auf kultureller Ebene geht nicht ohne eine Bewusstseinsanhebung auf der persönlichen Ebene - zumindest in den Schlüsselfunktionen im Management. Dieser Schritt muss also kollektiv initiiert und individuell durchgeführt werden. Um uns über unsere Ego-Bedürfnisse hinaus zu entwickeln, ist es erforderlich, dass wir sie kennen und anerkennen. Es ist auch erforderlich, unsere Wahrnehmung zu schulen dafür, was anstelle der Sicht aus unseren Persönlichkeitsmustern die aktuelle Realität ist, und dafür, was unser Wesen möchte. Als Wesen bezeichnen wir hier das wahre Selbst, das eigentliche Ich, das schon da war, bevor wir geprägt wurden, unsere originäre innere Größe, in der unser Potenzial liegt. Wer sich damit noch nicht beschäftigt hat, kann vielleicht anhand der Begriffe „wichtig“ und „wesentlich“ eine erste Unterscheidung erkennen. Unserem Ego ist vieles wichtig, aber wesentlich ist es deswegen noch lange nicht. Üblicherweise haben wir in keiner Phase unseres Lebens gelernt, wie wir uns an unserem Wesen, unserem wahren

Selbst orientieren können. Anpassung bis hin zur Normopathie oder gegenteilig die Rebellion haben uns geholfen, uns sozial und existenziell sicher zu fühlen. Beides verhindert, dass wir zeigen können, wie und was wir eigentlich sind. Wir sind gefangen in unseren inneren Mustern und Definitionen über uns, über andere und darüber, wie das üblicherweise zwischen uns läuft, mit emotionaler Note. Diese sogenannte Objektbeziehung ist ähnlich wie ein Betriebssystem unsichtbar in der Anwendung. Sie liegt jedoch allem zugrunde und wird leider weder bewusst noch hinterfragt. Und unsere innere Aufpasser Instanz, der innere Richter, hat dazu Definitionen entwickelt, wie wir idealerweise sein sollten (Ego-Ideal) und womit wir anerkannt (Ebene 3), gemocht (Ebene 2) und existenziell sicher (Ebene 1) sind. Er tut viel dafür, dass wir das unser ganzes Leben so fortsetzen. Ohne Bewusstseinsarbeit, das heißt ohne die Arbeit, sich dieser Muster bewusst zu werden, können wir uns selbst nicht erkennen. Wir navigieren durch Leben und Job aufgrund vermeintlicher Notwendigkeiten als ein leider sehr einschränkend definierter Mensch, der sich mit seinen Bedürfnissen beschäftigt, immer wieder in emotionale Reaktivitäten gerät und für das Wesentliche keine Kapazitäten mehr frei hat. Im Wesentlichen, in unserem Wesen aber liegt die Kraft, unser Potenzial zu entfalten und es der Gemeinschaft beitragend zur Verfügung zu stellen. Wenn wir nicht angeregt und unterstützt werden, unser wahres Selbst jenseits der Muster zu erleben und als Quelle der Orientierung zu nutzen, sind wir im Dauerstress mit den Ansprüchen und Attacks unseres inneren Richters und der Image-Orientierung unseres Egos beschäftigt. Sowohl persönlich als auch für die Organisation müssen wir lernen, davon unabhängig zu werden und mit unseren unbefriedigten Ego-Bedürfnissen bewusst und angemessen umzugehen.

„Innerer Richter“ und das Ego sind aktiv

Am Beispiel von Stefans Arbeitgeber wollen wir zeigen, wie diese inneren Anteile mit den New-Work-Methodiken umgehen. Folgen wir also dem Implementierungsprozess des Piloten in der IT-Abteilung. In einer Abteilungsversammlung wird die Methodik präsentiert. Unabhängig davon, was die Mitarbeiter sagen (wobei sich die meisten eher still verhalten), sind bei jedem Mitarbeiter und Teamleiter der innere Richter und das Ego aktiv.

Was macht der innere Richter der Mitarbeiter und Führungskräfte mit den New-Work-Methoden? Beispiele:

- ▶ Er findet sie nicht gut. Er wertet sie ab. Moderner Firlefanz!
- ▶ Er hat Angst, weil er die Orientierung in dieser neuen Arbeitswelt nicht einschätzen kann. Was ist denn hier dann die Vorgabe?
- ▶ Er ist unsicher und will, dass ich jetzt schon weiß, was auf mich zukommt und wie ich es machen werde. Er stresst mich. Er will, dass ich alles sofort beherrsche.

Was macht das Ego mit den New-Work-Methoden? Beispiele:

- ▶ Ich zeige mich dem gegenüber offen. Aber es kränkt mich, dass meine bisherige Funktion als Führungskraft künftig nicht mehr so viel wert sein soll.
- ▶ Ich betone, was davon ich schon kann.
- ▶ Ich krame all das aus, was ich kenne, und wende es darauf an.
- ▶ Ich versuche, die Methoden für meinen Vorteil zu nutzen.
- ▶ Ich suche mir eine bequeme Nische.

- ▶ Ich suche mir Leute, mit denen gemeinsam ich die Methodik auf Abstand halten kann/mich schützen kann - zum Beispiel durch Abwertung („Jetzt wird schon wieder eine neue Sau durchs Dorf getrieben“).
- ▶ Ich nutze meine bisherige Machtposition, um die Methoden abzulehnen oder andere dazu aufzufordern. Spannend ist, wie die Mitarbeiter und Teamleiter reagieren würden, wenn sie sich bereits über ihre Ego-Struktur hinaus entwickelt hätten, entweder durch eigene Bewusstseinsarbeit oder durch die Sogwirkung einer ego-freien Kultur durch eine kritische Masse an bewussten Managern und Führungskräften.

Was macht das wahre Selbst mit den New-Work-Methoden? Beispiele:

- ▶ Ich bin neugierig.
- ▶ Ich freue mich auf die neue Freiheit, nach meinem Ermessen entscheiden zu können.
- ▶ Ich bin auch unsicher, weil ich noch nicht genug weiß. Aber ich kann die Unsicherheit aushalten.
- ▶ Ich lasse den Dingen Zeit, sich zu entwickeln.
- ▶ Ich vertraue darauf, dass ich mir zu jeder Zeit eine Meinung bilden kann, und muss es nicht sofort tun.
- ▶ Ich fühle mich innerlich emotional verbunden mit meiner Königs- und Kriegerkraft und dadurch grundsätzlich entscheidungs- und handlungsfähig.

Man kann sich leicht vorstellen, dass das Pilotprojekt ohne Bewusstseinsarbeit und Persönlichkeitsarbeit nicht das Potenzial gezeigt hat, das die Methode beinhaltet. Und aus dem unbewussten Wunsch, lieber im vertrauten Bereich der Ego-Komfortzone zu bleiben, wurde der Pilot beendet und eine Gesamteinführung abgelehnt. Für Stefan ein persönlicher Rückschlag. Für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens eine katastrophale Entscheidung. Führung, wie wir sie bisher kennen, wird in der New Work nicht mehr erforderlich sein. Heutige Führungskräfte und Manager werden zu transformationalen Unterstützern auf dem Weg der Individuen und des Kollektivs bei all den kleinen und großen Entscheidungen zwischen Ego-Bedürfnissen und Sinn/Wesentlichkeit. Selbstverständlich wird es auch in Zukunft Ego-Bedürfnisse geben. Eine Führungsfunktion in der Zukunft hilft den Kollegen einerseits, die Bedürfnisse des Individuums nach Sicherheit, Zugehörigkeit und Anerkennung zu stabilisieren, sowie andererseits diese nicht als Hauptfaktor der Motivation anzusehen und sie darüber hinaus zu entwickeln. Analog der alten Motivationslehre von Frederick Herzberg kann man künftig die klassischen Ego-Bedürfnisse eher als Hygiene-Faktoren bezeichnen und den kollektiven Beitrag und die Sinnhaftigkeit als Motivatoren. Dafür müssen die Führungskräfte ihre eigene Ego-Struktur/Persönlichkeitsstruktur kennen und sich ein ganzes Stück über sie hinaus entwickelt haben. Keiner kann seine Struktur so einfach ablegen, aber sich weniger davon dominieren lassen. Die Ego-Struktur verhindert den bewussten Umgang mit der Realität und fokussiert sich immer auf das Ich. Die Ego-Struktur beinhaltet:

- ▶ alles, was definiert ist (psychologisches Betriebssystem)
- ▶ den inneren Richter/inneren Kritiker (Super-Ego/Über-Ich)
- ▶ das Bemühen, ein bestimmtes Bild von sich abzugeben

- ▶ die emotionalen Reaktivitäten und
- ▶ die durch Prägung entstandenen Bedürftigkeiten bezüglich Sicherheit, Zugehörigkeit und Anerkennung (Ebenen 1 bis 3).

Es ist auch die Ego-Struktur, nicht die gerne zitierten wirtschaftlichen Erfordernisse, die verhindert, die hier dargestellte Bewusstseinsarbeit und die Förderung der kollektiven Intelligenz einzuführen. Schließlich verspricht ja die hierarchische Struktur die Erfüllung einiger Ego-Bedürfnisse, was sie allerdings nur sehr bedingt aushalten kann. Bereits Einstein wusste, dass sich Probleme nicht auf der Ebene lösen lassen, auf der sie entstehen. Otto Scharmer benennt in seiner „Theorie U“ über Veränderungsarbeit diesen Aspekt als „Presencing“, das heißt ein „Anwesend werden im Sinne unserer höchsten zukünftigen Möglichkeit“. Die Wertschöpfung und Transformation vollzieht sich durch den Weg des „U“. Es geht darum, die gewohnten Denkmuster zurückzuhalten, sich dann in die Stille und Reflexion zu begeben, um danach im „Prototyping“ in schöpferischer Weise umzusetzen, was klar geworden ist.

Wie wachsen wir über unser Ego hinaus?

Anweisung, Forderung und Appell greifen definitiv nicht, wenn man möchte, dass Menschen über ihr Ego hinauswachsen. Es bedarf eines respektvollen Verstehens in einem Rahmen, der sich für den inneren Richter so sicher anfühlt, dass die Ego-Mechanismen nicht gleich die Schotten dicht machen. Verständnis und gezielte Unterstützung helfen,

- ▶ den inneren Richter zu entmachten
- ▶ sich der eigenen Ego-Prägungen und -Bedürfnisse bewusst zu werden
- ▶ das wahre Selbst dahinter zu erkennen
- ▶ zur Personal Mastery zu finden - Entscheidungen treffen aus der Motivation des wahren Selbst heraus anstatt aus den vorbewussten Ego-Drives.

Dieser Entwicklungsschritt funktioniert nur dann und genau dann, wenn die reflektierende Selbstbetrachtung in einer absolut würdigenden und respektvollen Weise geschehen kann. Jegliche Selbst-verurteilung wäre kontraproduktiv. Dazu muss zunächst der innere Richter erkannt und vom bewussten erwachsenen Ich gemanagt werden. Dann werden bestimmte Bereiche der Prägung erkennbar und differenzierbar. Erst wenn wir selbst erkennen, was wir gar nicht selbst sind, sondern nur hinzugenommen haben, können wir es loslassen und mehr von dem erkennen, was wir eigentlich sind. Uns ist noch kein Fall begegnet, bei dem hinter den Prägungen nicht ein Mensch steht, der gerne zu etwas Sinnvollem beitragen möchte. Organisationen, die dem Kollektiv der Führungskräfte und Manager die Tür zu diesem wesentlichen Schritt öffnen, er-zeugen damit nicht nur eine Transformation auf der individuellen Ebene, sondern auch den Schritt von der Ich- zur Wir-Kultur. Durch eine organisatorische Implementierung dieses Entwicklungsschritts wird ermöglicht, die Ego-Dynamik in der Organisation und ihre Auswirkung auf die aktuell wichtigsten geschäftlichen Herausforderungen besprechbar zu machen und damit erst wirksam zu managen. Erhöhte persönliche Verantwortung, Mut und Bewusstsein zum Ansprechen innerer Wahrheiten und damit zum Herausfordern von Routinen ermöglichen einen aktiven Umgang mit den Ansätzen der New Work.

Fazit: Die Zeit ist reif, die individuelle und kollektive Bewusstseinsentwicklung auch in der Wirtschaft auf den Weg zu bringen. Aus unserer Sicht wird der Erfolg einer Organisation künftig nicht nur davon ab-hängen, wie schnell ein Unternehmen auf die komplexe Welt reagieren, sondern in hohem Maße auch davon, was die Organisation zur Entwicklung der

// *Unternehmensinformation*

*Organisationsentwicklung
Welche Persönlichkeit braucht New Work*

Welt beitragen kann. Und damit lautet die eigentliche Frage: Wie viel Ego kann sich ein Unternehmen heute noch leisten?