

Stefanie Kuhnhen
Markus von der Lüh

Das Ende der unvereinbaren Gegensätze

12 überraschende Lösungen
für Menschen, Wirtschaft
und Gesellschaft

EBOOK INSIDE



Springer

Das Ende der unvereinbaren Gegensätze

Stefanie Kuhnhen
Markus von der Lüche

Das Ende der unvereinbaren Gegensätze

12 überraschende Lösungen
für Menschen, Wirtschaft und
Gesellschaft



Springer

Stefanie Kuhnhen
Grabarz & Partner GmbH
Hamburg, Deutschland

Markus von der Lühse
Year of the X GmbH
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-18709-5 ISBN 978-3-658-18710-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18710-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Idee Coverabbildung, Grafiken Kapitel-Illustrationen und Icons: Vanessa Barz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Welt scheint aus den Fugen geraten zu sein.

Jeden Tag merken wir in den Nachrichten, aber auch zunehmend in der eigenen Stadt oder sogar im eigenen Viertel oder Freundeskreis, welche konträren Kräfte eine gewaltige Spannung erzeugen, die Stück für Stück in unseren persönlichen Alltag vordringt. Manchmal erwischt man sich selbst dabei, wie man denkt: „Komisch, noch vor wenigen Jahren war doch alles in Ordnung. Was ist passiert? Wie konnten sich Dinge, die ich für selbstverständlich hielt, in nur ein bis zwei Jahren verflüchtigen?“ Demokratische Grundfeste scheinen plötzlich zu kippen. Endzeitstimmung ist in einem der reichsten Länder der Welt plötzlich Tagesordnung. Und Verwirrung zu einer monatelangen Hängepartie nach der Bundestagswahl scheint normal in unserem Land, das doch immer dafür stand, einen Plan zu haben.

Was ist nur los? Wir wissen und spüren alle, dass es nicht nur um ein bisschen Veränderung geht. Sondern dass Fundamentales wirkt. Die Digitalisierung verschiebt die wesentlichen Parameter unserer Gesellschaft, ohne dass wir schon wirklich wissen, was das heißt. Das Neue, das da kommt, ist noch so latent, dass es noch nicht greifbar ist. Aber spürbar. Und das Alte, das wehrt sich dagegen. Mit allen Kräften. Dieser Spannung sind wir ausgesetzt, im Kleinen wie im Großen:

Natürlich will ich gerne weiter Auto fahren, aber ich spüre, dass ich das nicht mehr so bedenkenlos tun sollte, wenn ich die Welt für meine Kinder erhalten will. Langsam gibt es alternative Angebote im Automarkt. Greife ich schon zu? Sind sie wirklich so gut und ausgereift, wie sie dargestellt werden? Oder bleibe ich mit einer E-Batterie eben doch nach 60 km auf der Landstraße liegen und habe keine moderne E-Infrastruktur, auf die ich zurückgreifen kann?

Amazon's Alexa und Google Home sind nun in Deutschland auf dem Markt. Kaufe ich mir so ein Ding? Soll es Teil meines Lebens werden und mir vieles erleichtern? Oder beginnt es, mich auszuspähen und mich noch überprüfbarer zu machen? Verpasse ich etwas, wenn ich auf diesen Zug nicht mit aufspringe?

Ist es wirklich der Weisheit letzter Schluss, sich zwischen Merkel oder Schulz, Özdemir oder Linder, Gauland oder Wagenknecht zu entscheiden? Oder stecken diese auch noch in ihren tradierten Parteirollen fest, statt konsequent auf das zu schauen, was nun nötig ist: neue Denkmodelle, die Antworten auf die Fragen der Zukunft haben.

Notwendige Dinge zusammenzuführen, die bisher nur getrennt existierten.

Das Scheitern der Jamaika-Verhandlungen zeigt allerdings, dass wir davon anscheinend noch meilenweit entfernt sind. Dabei sollten wir uns auf das konzentrieren, was unsere Gesellschaft weiter fit für das macht, was kommt. Denn auch das schulden wir unseren Kindern. Nur wenn wir konsequent digitalisieren, werden wir noch führend sein können. Nur wenn wir konsequent die Jungen fördern und zeitgemäß ausbilden, werden sie Wert schaffen und die vielen Alten ernähren können. Nur wenn wir den ungebremsen Kapitalismus zügeln, werden wir Wohlstand für alle haben. Nur wenn wir Ökologie und Ökonomie zusammen denken, werden wir unsere Welt erhalten, die es so kein zweites Mal mehr gibt. Nur wenn wir Arbeit und Leben neu zusammenführen, werden wir langfristig in einer immer automatisierteren Welt ein balanciertes Leben führen, das uns nicht mehr zwingend acht Stunden pro Tag mit Arbeit beschäftigen wird. Nur wenn wir das Neue umarmen und somit das Alte loslassen, werden wir es meistern.

Georg Diez schreibt im September 2017 in seiner Spiegel-Kolumne ‚Das Alte kämpft gegen eine Zukunft, die längst begonnen hat‘:

Ich glaube, dass das einer der zentralen Konflikte unserer Zeit ist: die Macht der Beharrung gegen die Notwendigkeit der Veränderungen, der Angriff des Alten auf ein Morgen, das längst begonnen hat, eine Zukunft, die unser Leben und unsere Welt längst bestimmt, ob wir es wollen oder wahrhaben wollen oder nicht. Die Konsequenz:

Angst und Euphorie – konträre Kräfte, die eine gewaltige Spannung erzeugen, fast wie ein Bruch in der Zeit, wie eine tektonische Verschiebung, bei der verschiedene Zeitplatten aneinander reiben, sich ineinander verkeilen und verkanten, bis sich die Spannung in wilden Eruptionen, Erdbeben, Erschütterungen entlädt (Diez 2017).

Vielleicht ist das die Erklärung dafür, warum die Welt aus den Fugen geraten ist.

Nun hatten wir wie schon immer in der Menschheitsgeschichte, seitdem wir als Neandertaler dem Mammut gegenüber standen, drei Möglichkeiten zu reagieren: Angriff, Totstellen oder Weglaufen. Das bedeutet: Wir können wählen. Und im Gegensatz zu dem Mammutangriff vor vielen tausend Jahren sogar mit mehr als Zehntelsekundenzeit ganz bewusst. Stattdessen fühlen wir uns aber wie gelähmt in unserer Wohlfühl-Blase.

Ich wünsche mir, dass wir uns nicht von der Angst vor dem Neuen hinreißen lassen. Denn Angst war noch nie ein guter Berater. Ich wünsche mir, dass wir für uns und unsere Kinder jetzt den Weg des Mutes wählen. Angreifen. Loslassen. Das Neue beschnuppern, ausprobieren und ergreifen. Und zu unserem machen. Wer, wenn nicht wir? Kaum ein Land ist so reich, so gebildet, so aufgeklärt, so demokratisch, so besonnen und so stark wie wir. Sollten wir das doch als Stärke nutzen, statt dass es uns lähmt, weil wir nur auf das gucken, was wir verlieren können. „Wenn wir wollen, daß alles so bleibt, wie es ist, dann ist es nötig, daß sich alles verändert.“ hat Giuseppe Tomasi di Lampedusa in seinem Buch „Der Leopard“ bereits 1958 gesagt (in dem er den Untergang des sizilianischen Adels

als Menetekel der Moderne schildert) (Tomasi di Lampedusa 2007).

Deswegen ist es Zeit, neu zu denken und zu handeln. Dieses Buch gibt eine Menge Anregungen dazu, ohne den Anspruch auf alle Lösungen zu haben. Aber es möchte uns aufrütteln und uns dazu auffordern, uns bewusst für neue Denkmodelle und Handlungswege zu entscheiden. Chancen zu sehen, ohne das Kritische außer Acht zu lassen. Eine wunderbare Anregung, die Zukunft zu gestalten!

Lassen Sie uns Neues losdenken – und jetzt viel Spaß beim Lesen.

Dezember 2017

Linda Zervakis

Literatur

Diez, G. 2017. Das Alte kämpft gegen eine Zukunft, die längst begonnen hat, Spiegel. <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/der-kampf-des-alten-gegen-das-neue-kolumne-von-georg-diez-a-1165840.html>. Zugegriffen: 21. Dez. 2017.

Tomasi di Lampedusa, Giuseppe. 2007. *Der Leopard*. München: Piper.

Danksagungen

Stefanie

Danke Dir, Markus, dass Du diese Idee mit mir so viel größer gemacht hast! Danke Dir für jede Diskussion, jeden weiterführenden Gedanken, jedes gemeinsame Verbessern, jedes gegenseitige Inspirieren und Motivieren. Nur mit Dir konnte dieses Buch das werden, was es heute ist.

Danke Dir, Rolf-Günther Hobbeling, dass Du uns so großartig auf diesem Weg begleitet und unterstützt hast. Wer hätte gedacht, dass es mal jemanden gibt, der meinen Kindheitstraum, ein Buch zu schreiben, wirklich wahr macht – das bist Du!

Danke Dir, Vanessa Barz, für die wunderbaren Illustrationen und die Cover-Idee, die Du in deiner Freizeit für dieses Buch gemacht hast. Das hat viele Stunden abends und am Wochenende gekostet – und das Buch so viel lesenswerter gemacht.

Danke Euch, Daniel Dolezyk, Thoma Eickhoff, Ralf Heuel und Reinhard Patzschke, Ihr habt mich, ohne auch nur einmal zu murren, ein Jahr lang teils in, meist neben unserem Agenturalltag ein Buch schreiben lassen – und mir damit den Raum gegeben, den ich brauchte, um diesen Traum wahr werden zu lassen. Ihr seid die besten Partner, die ich mir wünschen kann!

Danke Dir, mein lieber Mann Oliver Stein, Du hast 12 Monate auf einige Dinner-, Kino-, Sofa-, Freunde-, Reise-, Strand-, Konzert-, Familien-Tage und -Abende mit mir verzichtet. Und mir am Wochenende oft den Rücken mit den Kindern frei gehalten. Ohne Dich wäre dieses Buch ein 12-Seiter geworden. Wenn überhaupt.

Und danke all meinen lieben Freunden, meiner Schwester Kristina Hoffmann, meinen Eltern Claudia und Hans-Bernd Kuhnhen – Ihr alle habt mir so viel Kraft und Mut zugesprochen, das Projekt in der raren Freizeit wirklich durchzuziehen! Manchmal ist es nur ein Satz oder eine kleine Geste, ganz nebenbei, aber ich sage Euch allen: Jeder dieser Momente hat mir immens geholfen, etwas zu tun, was ich noch nie vorher gemacht habe: Ein Buch zu schreiben. Mit aller Freude und allen Zweifeln, allen Hochs und allen Tiefs, die dazugehören.

Oops, jetzt hätte ich doch fast die Kids vergessen: Lea, Laurenz, wisst Ihr was? Das Buch ist fertig!

Markus

Hinter einem Buch steht nicht nur eine Person, sondern unzählige, die mich motiviert und inspiriert haben und ohne die dieses Buch nicht möglich gewesen wäre.

Ich möchte zunächst meiner Mutter Gisela von der Lühe danken, da sie mich auf meinem Weg immer motiviert hat weiterzumachen, auch wenn es manchmal unglaublich schwierig erschien. Ich möchte auch Peter Burow aus Australien danken, meinem Mentor und Wegbereiter, der mich immer wieder ermutigt hat, vor allem in den schwärzesten Augenblicken Sinn zu finden und meinen Weg zu verfolgen. Vielen Dank an Tina Heimpel für das Verständnis und die Geduld, an meine liebe Mitautorin für ihr Engagement, Energie und Struktur sowie an mein Team bei Year of the X, insbesondere Ernesta, Laura, Kate, Steffi und Toma, dass Ihr mir den Rücken freigehalten habt. Vielen Dank auch an Christine Kirbach für die Unterstützung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Weiterführende Literatur	9
2	Sechs Spannungsfelder, die sich auflösen – Kampf der Polaritäten	11
2.1	Gutes vs. Böses	14
2.2	Ökologie vs. Ökonomie	24
2.3	Arbeit vs. Leben	39
2.4	Mensch vs. Technologie	53
2.5	Ratio vs. Emotion	66
2.6	Individuum vs. Gesellschaft	74
	Literatur	82
3	Ganzheitlichkeit als Urprinzip	91
3.1	Zentrale These	91

3.2	Eine nicht komplexe Definition von Komplexität	96
3.3	Untermauerung durch die Philosophie	99
3.4	Spiral Dynamics: eine moderne Theorie der Evolution und steigender Komplexität	102
3.5	Wie erkennt und misst man Ganzheitlichkeit?	110
	Literatur	122
4	Zwölf Handlungsanleitungen für Unternehmen, um in einer integrierten Welt relevant zu bleiben	125
4.1	Unternehmen mutieren zu agilen und dynamischen Organismen – Responsive Organisation	126
4.2	Symbiotische Verflechtung von emotional und rational motiviertem Produktdesign – Enlightened Engineering	136
4.3	Die neue Ausrichtung von Unternehmen an seinen Mitarbeitern – Human Businesses	145
4.4	Das Versammeln von Menschen hinter der Unternehmensidentität – In Sync Branding	165
4.5	Verwandlung zu einer offenen und vernetzten Organisationskultur – Symbiotic Ecosystem	173
4.6	Aussprache des Unaussprechlichen – Hacking Stigma	180

4.7	Das Fördern von Unternehmern im Unternehmen – Cultivate Lean Pioneers	189
4.8	Die Integration aller Persönlichkeitsaspekte in das Berufsleben – Zero Code	198
4.9	Experimentelle und iterative Unternehmenskultur – Digital Mindset	205
4.10	Transparenz und Offenlegung im Privat- und Berufsleben – Radical Disclosure	211
4.11	Neue Belohnungsmodelle für neue Effekte – Infinite Enticement	218
4.12	Blockchain und die Neuerfindung von Vertrauen – Cultivate the Internet of Everything	228
	Literatur	235
5	Wie setzt man diese zwölf Handlungsempfehlungen im Unternehmen um? Das Journey-of-Integration-Modell	243
	Literatur	274
6	Was heißt das alles für jeden Einzelnen von uns?	277
	Literatur	287
7	Key Take-aways auf einen Blick	289
	Literatur	298

Über die Autoren

Markus von der Lühe Ist Gründer und CEO des Digitalisierungsfestivals Year of the X (<http://yearofthex.com/>), einem Start-up, das Neugierige aus der Tech-, Start-up- und Innovations-Szene in emotionalen Formaten miteinander verbindet. Darüber hinaus hat er die Future Academy (<http://thefutureacademy.de/>) gegründet, eine Firma, die digitale und praktische Kompetenzen vermittelt. Markus hat zwölf Jahre lang in Australien und im Silicon Valley gelebt, wo er unter anderem Agenturen und Tech-Start-ups aufgebaut hat. Seine Spezialitäten sind International Business Development und Lean Start-up. Seine Motivation ist es unterschiedliche Bereiche wie Business, Philosophie und Psychologie miteinander zu verknüpfen. Sein Lieblingsautor ist Viktor Frankl und seine Hobbys sind Tech, Biohacking, Achtsamkeit und Yoga.

Stefanie Kuhnhen Ist Geschäftsführerin Strategie und Partnerin einer der global führenden, inhabergeführten Kreativagenturen Deutschlands, Grabarz & Partner. Mit über 20 Jahren Berufserfahrung als Kommunikationsstrategin ist Stefanie täglich mit der Welt, ihren Trends, ihren Menschen und Kulturen befasst. Den visionären Ausblick und die Definition der Implikationen daraus für Unternehmen, ihre Marken und das Leben der Menschen ist ihr tägliches Handwerkszeug. 2014 wurde sie von der Fachzeitschrift „w&v“ in der Kategorie „Umkrempeler“ unter die Top-100-Persönlichkeiten in Werbung und Marketing gewählt. Sie wurde 2015 von der Fachzeitschrift „Horizont“ als eine der „Frauen und Männern des Jahres“ ausgezeichnet und zählte laut w&v zu den 5 wichtigsten Agenturchefinnen Deutschlands. Für dieses Buch bringt sie ihr Fach-Know-how und ihre umfangreiche praktische Erfahrung mit den führenden Unternehmen Deutschlands ein.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Zunahme des Suchvolumens des Begriffs „Mindfulness“ seit 2004	94
Abb. 3.2	Das Spiral-Dynamics-Modell nach der Theorie und einem Interview mit Dr. Don Beck	106
Abb. 3.3	Ein erster Vorschlag für ein Integrations-Index-Modell	114
Abb. 3.4	Das Abtragen von Messserien im Integrations-Index	115
Abb. 4.1	Das holistische KPI-KEI-Set, das harte wie weiche Messfaktoren integriert	153
Abb. 4.2	Die acht Kern-KEIs, die aus zahlreichen wissenschaftlichen Studien zu Emotionaler Intelligenz und lernenden Systemen abgeleitet wurden	155
Abb. 4.3	Eine Beispielfrage zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz	159

XXII Abbildungsverzeichnis

Abb. 4.4	Eine weitere Beispielfrage zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz	160
Abb. 4.5	Eine visuelle Analogie, um einen Aspekt der psychologischen Sicherheit zu messen	161
Abb. 4.6	Die durchschnittliche anonyme Punktzahl des gesamten Teams in Echtzeit	162
Abb. 4.7	Die sechs Social Cognitive Needs	183
Abb. 5.1	Eine alternative Darstellung der Spiral-Dynamics-Theorie, die verdeutlicht, dass eine Bewusstseinsstufe die vorherigen umfasst, sodass das Bewusstsein größer wird und immer mehr umfasst. Nach Lutterbeck (2011)	247
Abb. 5.2	Überblick über die Bewusstseins Ebenen im Business auf Basis der Spiral-Dynamics-Theorie. Nach Lutterbeck (2011)	248
Abb. 5.3	Die Consumer Decision Journey zeigt den modernen Kaufentscheidungsprozess. Nach McKinsey (Court et al. 2009)	251
Abb. 5.4	Das Fünf-Phasen-Change-Management-Modell. Nach Krüger (2014)	252
Abb. 5.5	Die emotionalen Reaktionen auf Veränderungen vollziehen sich in sieben Phasen. Nach Streich (2006)	253
Abb. 5.6	Die Journey of Integration zeigt, wie man bisher tabuisierte oder vernachlässigte Bereiche in das Unternehmen integrieren kann. Nach Kuhnhen und von der Lüche (2018)	254
Abb. 5.7	Der Schwerpunkt des Denkens und damit Handelns befindet sich immer in einer Bewusstseins Ebene. Nach Lutterbeck (2011)	271
Abb. 5.8	Jede Werte-/Bewusstseins Ebene, die man als System erlangt, bringt dem Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes Mehrwert. Nach Lutterbeck (2011)	272

Prolog

Wann und wie denkt man einen Gedanken, über den man ein Buch schreiben kann? Und woher weiß man, dass man das auch tun sollte? Wann und wo hatten Autoren ihre Buch-Gedanken?

Und dann saß ich da. Erlebte es. Und wusste: Das hier ist etwas Neues. Hier tue ich etwas, das anders ist. Das bei dem einen oder anderen Irritationen weckt. Und viel wichtiger noch: das mir dabei immens am Herzen liegt. Etwas, das sich plötzlich wie mein Lebensauftrag anfühlte. Wofür ich einstehen und kämpfen wollte. Plötzlich ergab alles Sinn. Zu diesem Moment hatte alles (na ja, zumindest einiges) hingeführt. Ich wusste, dass ich von jetzt an meine Rolle noch viel klarer leben und ausfüllen konnte.

In diesem Aha-Moment saß ich in einer Pause auf einem Innovation Festival, das Markus, einer meiner engsten Freunde (zufällig der Co-Autor dieses Buchs), ins Leben gerufen hatte, wobei ich ihn von Beginn an eng begleitete. Ich hatte gerade einen Vortrag gehalten und war noch voll Adrenalin, wie es eben so ist, wenn man gerade auf einer Bühne vor mehreren Hundert Leuten stand. Mein zweites Kind war erst zwei Monate alt und so hatte ich meine Familie mitgebracht. Ich suchte mir also einen Platz, an dem ich Laurenz füttern konnte. Es war ungewöhnlich warm für April, also setzte ich mich draußen in den Schatten und schaute der entsprechend gut gelaunten Besuchermenge zu, während Laurenz trank. Ich sah rechts neben mir Markus mit einem seiner wichtigsten Freunde und Mentoren aus Australien reden, Peter Burow, der das Innovation Festival ebenfalls tatkräftig unterstützte. Ich schaute etwas nach links, da standen Kollegen aus meiner Firma, die angereist waren, um das Innovation Festival zu besuchen und mit unseren Kunden, die wir eingeladen hatten, zu sprechen. Daneben stand mein Mann, der sich ebenfalls mit einem Kollegen aus meinem Team unterhielt. Und zwischendrin wuselte meine dreijährige Tochter mit ihrem Laufrad, strahlte, und man sah ihr an, dass sie sich so wohlfühlte, wie ich das tat: Denn sie kannte viele, die hier waren. Wir alle kamen an diesem Ort zusammen: Freunde, Kollegen, Kunden und Familie. Und das, obwohl es ein Business Event war.

Für mich persönlich war dieser Moment, dieser Tag Idealzustand. Und während ich dieses innere Glück vollkommen bewusst spürte, sah ich, dass Besucher mich anschauten. Sie sahen, dass ich die Frau war, die gerade den Vortrag gehalten hatte, die 15 min später ihr Baby fütterte. Manche zogen eine Augenbraue leicht hoch. Manche lachten mir anerkennend zu. Wieder andere schauten einfach nur und konnten es nicht so richtig einordnen.

Als ich abends im Hotelzimmer saß, die Konferenz zu Ende war und die Kinder schliefen, bekam ich einige Kontaktanfragen über XING und LinkedIn. Und tatsächlich: Vier dieser Anfragen (alles Männer übrigens, Hut ab!) hatten sinngemäß Folgendes geschrieben; einen will ich zitieren: „Vielen Dank für die heutige Präsentation zum KEI-Ansatz beim #YOTM! Ein toller Aufruf zur Kollaboration! Eine Freude, das Thema auf der Rückreise bereits im Kopf zu challengen! Und eines noch (als Familienvater): Toll, dass Sie Ihre Kinder dabei hatten! #happiness Herzliche Grüße“.

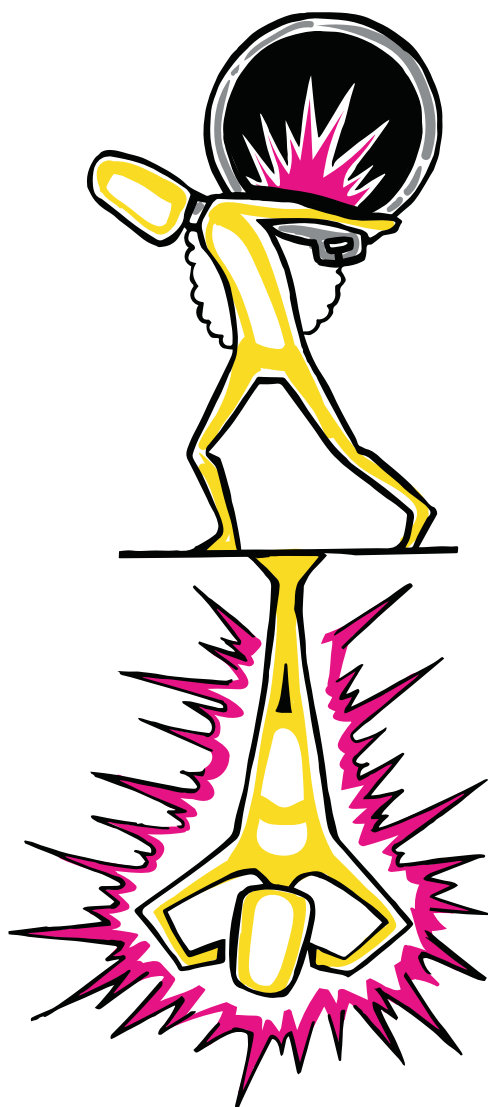
Da wusste ich es: Bislang vermeintlich unvereinbare Gegensätze zusammenzubringen, das ist die große Aufgabe für jeden von uns, unsere Gesellschaft und all ihre Mitglieder, um mit den aktuellen Herausforderungen umzugehen. Ich hatte mir intuitiv ein wirklich ganzheitliches Leben aufgebaut, in dem alles wie Zahnräder ineinandergreift, in dem ich alles mit allem kombiniere. Und das es mir nur deshalb ermöglicht, all das parallel zu (er-)leben, was mir am Herzen liegt.

Dadurch habe ich mir das beste Leben geschaffen, das ich mir vorstellen kann. Denn so ist die Arbeit ein Teil meines Lebens und das Leben ein Teil meiner Arbeit (was es ja eigentlich ohnehin ist, was die Industrialisierung aber zwischenzeitlich abgeschafft hat). So, wie ich es auch innerlich fühle. Für mich ganz normal, für andere nach wie vor eine Besonderheit – die aber zunehmend positiv auffällt. Und die mir immer wieder mit positivem Feedback an mich herangetragen wird. Vielleicht ist es also an der Zeit zu schauen, ob mehr dahintersteckt, hinter diesem Auflösen von Work-Life-Balance hin zu „work smarter, not harder“. Vielleicht ist es sogar an der Zeit, einen Aufruf dafür zu starten, sich bewusst für das Zusammenbringen von Gegensätzen zu entscheiden! Jeder! Jeden Tag! Den zu oft trennenden Status quo eben nicht zu akzeptieren, sondern in allem den Anspruch zu formulieren und zu leben, diesen Status quo zu verändern und Dinge (wieder) zusammenzubringen, die (schon immer) zusammengehören. Dank der Digitalisierung ist es einfacher denn je. Bisher musste ich, musste jeder von uns das private Ich vorne am Büro-Haupteingang abgeben. Und wie viele Manager leben das heute noch so vor: private Klamotten im Büro? Gelebte Hobbys im Alltag? Kollegen Geschichten aus der Freizeit erzählen? Familie im Büro erleben? Tagsüber nicht erreichbar sein, weil man eine Stunde Yoga macht? Fehlanzeige. Dabei bringt all das Qualitäten mit sich, die auch im Job helfen. Denn nur, wenn ich mich als ganzer

Mensch in mein Berufsleben einbringen kann, kann ich mein volles Potenzial entfalten. Und genau das, unser volles Potenzial, werden wir bei den Herausforderungen und Umbrüchen dieser Zeit mehr denn je brauchen!

im Dezember 2017

Stefanie Kuhnhen





1

Einleitung

Im Sommer 2016 befand Markus sich in einer Hütte mit 33 Affen. Allerdings keine echten Affen: Man traf sich in entspannter Retreat-Atmosphäre in den österreichischen Bergen unweit vom Bodensee unter dem Codenamen „33 Monkeys“ (<http://33-monkeys.yotx.de/>). Das Ganze war ein Experiment. Wir brachten Menschen aus unterschiedlichen Ländern und diversen professionellen Backgrounds zusammen, um zu workshoppen, gemeinsam zu kochen und Sport zu treiben.

Das Bemerkenswerte: Wir mischten professionelle Workshops rund um Virtual Reality und Digitalkompetenz mit Mindfulness, Outdoor Bootcamps und Lagerfeuern. Freundschaften entstanden, Projektinitiativen wurden

ins Leben gerufen und man sang am Lagerfeuer Evergreens zu Gitarre und Bratwurst.

Wie ist diese Erfahrung einzuordnen? Professionelle Weiterbildung oder Hippie-Zusammenkunft? Work oder Play?

Wir denken in Schubladen: Freizeit oder Business, Freund oder Feind, Marketing oder Vertrieb, pro oder kontra Flüchtlingsintegration. Die Landkarten unserer Realität sind gepflastert mit konstruierten Schablonen des subjektiv Wahrnehmbaren. Was wir zuordnen können, gibt uns Orientierung und letztlich Identität. Unsere gesamte kulturelle Erfahrung beruht auf dem Denken in sozial definierten Rubriken. Unternehmen haben Töpfe für vorher festgelegte Ausgaben-Kategorien. Diese passen oder eben nicht. Wir sind schwarz oder weiß, schwul/nicht-schwul, männlich/weiblich, verheiratet/nicht verheiratet. Je nachdem, in welche Kategorie wir passen, ergeben sich unterschiedliche Konsequenzen für uns: steuerrechtlich, sozial-versicherungs-technisch und unternehmerisch.

Was aber passiert, wenn diese Kategorien sich plötzlich auflösen? Mit unserem Selbstverständnis, unserer Suche nach Sinn und der Ausrichtung unserer Unternehmen?

33 Monkeys ist nur ein Beispiel von vielen Phänomenen, bei denen Polaritäten sich auflösen beginnen. Menschen kommen in Jeans und Chucks in die Firma, arbeiten von zu Hause oder am Wochenende, fahren mit Arbeitskollegen in den Urlaub und sitzen als digitale Nomaden auf Bali in Coworking Spaces.

Auch Hierarchien in Unternehmen verändern sich zunehmend: Start-ups, die Digitalisierung und eine neue Spiritualität sind Treiber dieser Bewegung. Niemand will mehr sinnbefreit nur für sein Gehalt arbeiten und Befehle entgegennehmen. Große Organisationen sind als Tanker viel zu langsam geworden und Manager fahren ins Silicon Valley (oder inzwischen nach Berlin), um Start-up-Mentalitäten und Unternehmenskulturen zu verstehen. Der Begriff der Responsive Organization ist zentraler Ausdruck dieses Trends. Unsere Umwelt verändert sich in rasender Geschwindigkeit und die Organisationen der Zukunft werden nur funktionieren, wenn sie sich als Ökosystem begreifen und in direktem und ständigem Austausch mit ihrer Umwelt, ihren Kunden und Mitarbeitern stehen, statt sich über Verschlossene-Türen-Politik und arrogante Nadelstreifen-Aura abzuschotten.

Etwas Grundsätzliches passiert also: Grenzen verschwimmen, traditionelle Kategorien werden ersetzt von einem Phänomen, das selbst die gefestigten Mauern der Wissenschaften von Soziologie über Psychologie bis hin zur Physik untergräbt: das „Internet of Everything“, bei dem alles mit allem und jedem verbunden ist.

„Das Ende der unvereinbaren Gegensätze“ ist kein Philosophiebuch. Es ist auch kein reines Business-Buch. Stattdessen zeigen wir einen Metatrend auf, welcher alles und jeden um uns herum verändern wird und unsere Welt von Gegensätzen mehr und mehr integrieren wird.

Dabei beschreiben wir aber nicht nur Phänomene, welche diesen Metatrend faktisch untermauern, sondern es geht uns vor allem darum, konkrete Maßnahmen abzuleiten, die ihr in Organisationen, in der Politik wie auch persönlich umsetzen könnt, um auf der Welle von „Das Ende der unvereinbaren Gegensätze“ mitzuschwimmen, inspiriert zu werden und vor allem die immensen Möglichkeiten zu nutzen, welche sich in den nächsten zehn Jahren als Konsequenz dieser Entwicklung ergeben werden.

Denn für Unternehmen ist dies eine Chance, die wir nicht dick genug unterstreichen können: Wenn Unternehmen (also konkret deren Mitarbeiter, denn „das Unternehmen“ als neutrale Einheit gibt es schlichtweg nicht) verstehen, ihr Bewusstsein zu erweitern und über das rein faktisch Messbare hinauszudenken und zu agieren, werden sie ungeahnte Potenziale erkennen, die in ihren Mitarbeitern schlummern und die ihre Kunden begeistern und teilen. Natürlich können wir uns weiter daran abarbeiten, die gesetzten KPIs Jahr für Jahr in Kommastellen zu verbessern – aber wo kommt der nächste große Sprung her? Wenn die alte Philosophie am Ende ist, muss eine neue her. Wenn alles Faktische und Rationale ausgereizt ist, ist es Zeit, sich den unsichtbaren Werten und Stärken zuzuwenden. Die Unternehmenskultur ist somit der größte ungenutzte Hebel, den wir haben und den es zu integrieren gilt in die Welt der KPIs und Business-Ziele. Wenn wir ihr genauso viel Zuwendung, Energie und Ressourcen zur Verfügung stellen wie unseren Innovations- oder Produktionskapazitäten und

zur richtigen Zeit entsprechend gewichten, dann kann jedes Unternehmen ungeahnte Schätze heben und sich eine dringend notwendige neue Arbeitskultur etablieren. Das industrielle Zeitalter ist vorbei. Und wir möchten (und müssen aus unserer Sicht) eine Lanze dafür brechen, es mit Pauken und Trompeten hinter uns zu lassen! Wir wollen mit euch zusammen echte Human Businesses kreieren, die nicht mehr die Arbeit, sondern den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Denn nur auf ihn kommt es an – mit allem, was er der künstlichen Intelligenz der Zukunft entgegensetzen kann.

Wir werden uns aber nicht auf Organisationen beschränken. Denn die neue Welt ist schon dabei, uns auch als Menschen und Privatpersonen nachhaltig zu verändern. Wir verschmelzen immer mehr mit unseren Technologien. Dieser Trend macht etwas mit unserer Psychologie, unserer Identität und damit letztlich auch mit unserem natürlichen Bedürfnis uns abzugrenzen.

Wir stehen vor einer einzigartigen Revolution. Noch ist die alte Welt intakt, aber sie fängt an zu bröckeln. Werte und Verhalten verändern sich. Politische Revolutionen sind in vollem Gang. Die Digitalisierung hat schon den Handel und die Medien erfasst, beide liegen am Boden. Nun müssen sich unser Bildungs- und Gesundheitssystem sowie die Industrie neu erfinden. Großkonzerne kapitulieren teilweise unterbewusst, manche mutieren langsam von unbeweglichen Tankern zu flexibleren Einheiten – die jedoch noch immer nicht die nötige Geschwindigkeit, die richtige Kultur und die richtigen Menschen (50 % IT-Kräfte, die

programmieren können!) an Bord haben. Und haben sie überhaupt den Willen, wie in der Vergangenheit, als Weltmarktführer digitale Produkte zu schaffen, die die Welt braucht? Wir als Exportnation sind genau darauf angewiesen, scheinen aber noch nicht die klare Haltung zu haben, Produkte entwickeln zu wollen, die die Probleme der Zeit lösen, die die Welt in der Zukunft benötigt! Wie immer wird es Gewinner und Verlierer geben. Aber trotz Brexit, Trump und IS gibt es Anlass zur Hoffnung.

Um es noch einmal klar zu sagen: „Das Ende der unvereinbaren Gegensätze“ ist nicht das x-te Digitalisierungsbuch, sondern wir beschreiben einen Trend, der zwar durch die Digitalisierung begünstigt und bedingt wird, aber vor allem Herausforderungen für Individuen, Staat und Gesellschaft mit sich bringt. Wir bewegen uns mit Lichtgeschwindigkeit auf die nächste evolutionäre Stufe der Menschheit zu. Diese Stufe erfordert neue Formen der Organisation, neue Business-Modelle, ein neues Bildungs-, Gesundheits-, Steuer- und Sozialsystem und neue Anforderungen an unsere Persönlichkeitsentwicklung. Wie diese aussehen sollten und was ihr konkret tun könnt, das beschreiben wir in diesem Buch.

Schnallt euch an! Wie man im Englischen so schön sagt: „you are in for a ride“. Wir würden diese Reise gerne gemeinsam mit euch unternehmen.

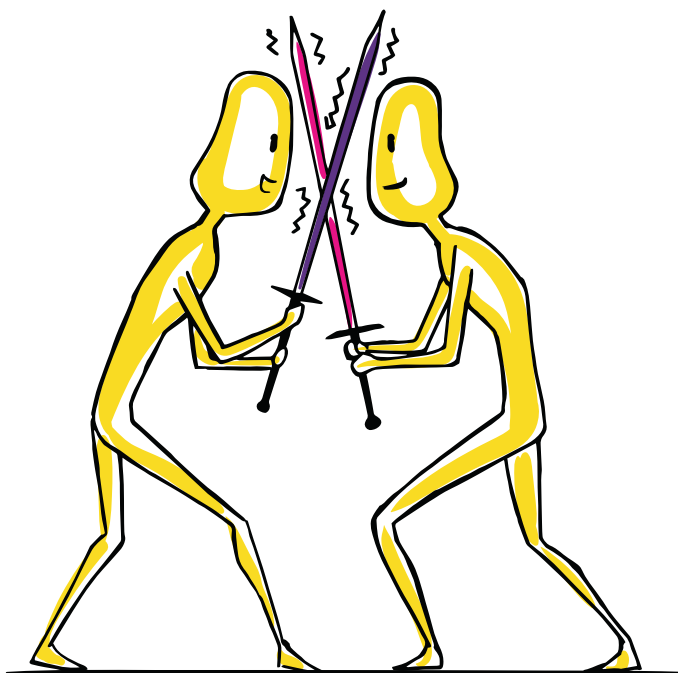
Eines noch vorab – wir werden euch in diesem Buch duzen. Denn wir leben, was wir schreiben. „Zero Code“ (wir kommen später dazu) meint, alles abzulegen, was uns

als Persönlichkeiten im Wege stehen könnte. Und alles zuzulassen, was unsere ganzheitlichen Persönlichkeiten mitbringen. Wir freuen uns, mit euch unsere Gedanken auszutauschen und hoffen, wir begegnen einander dabei direkt und ohne Umschweife. Los gehts!

Das Wasser trennt die Inseln nicht, es verbindet sie.
Sprichwort auf den Fidschi-Inseln

Weiterführende Literatur

Responsive.org (2017), Manifesto, responsive.org, <http://www.responsive.org/manifesto/>, zuletzt zugegriffen am 17. Januar 2017.





2

Sechs Spannungsfelder, die sich auflösen – Kampf der Polaritäten

Der Tag ist schwer ohne Nacht vorstellbar, Glück nicht ohne Unglück und Gesundheit existiert nicht ohne Krankheit. Und doch – wir wollen immer nur die eine Seite der Medaille: Wohlstand statt Armut, Leben statt Tod und Glückseligkeit statt Traurigkeit. Wir blenden die Alten, Toten und Armen aus, als hätten sie nie existiert. In Hollywood-Filmen werden häufig nie endende glückliche Beziehungen vorgespiegelt. Dabei definiert sich Glück erst über Unglück, Gesundheit über Krankheit und Gut über Böse. Erst über den steinigen Weg von gescheiterten Initiativen und schlaflosen Nächten können Unternehmer ihre Erfolge richtig schätzen lernen. Und wirklich glückliche Beziehungen entstehen nicht in den ersten Wochen auf dem Jahrmarkt und im romantischen Wellnesshotel, sondern in konfliktbeladenen und langwierigen Gesprächen,

in der Beharrlichkeit und Empathie, wenn es einmal nicht läuft, und in endlosen Nächten im Krankenzimmer, wenn der Partner um sein Leben ringt. Und doch sind wir ständig auf der Suche nach Shortcuts und erschrecken zutiefst, wenn sich die Illusionen verflüchtigen.

Antonio Chevez ist ein echter Prinz, ein Prinz der Maya-Lenca, einem indigenen Volk, ansässig im Südwesten von Honduras und im Osten von El Salvador. In einem Interview mit Markus berichtete Antonio über die Symbolkraft der Tiere in der Mythologie der Maya (Chevez 2016). Tiere stehen stellvertretend für Energien oder – etwas wissenschaftlicher formuliert – für sozial-kognitive Bedürfnisse des menschlichen Gehirns. Der Hase z. B. repräsentiert das Bedürfnis nach Sex, Spaß, spontaner Kreativität und kurzfristige Bedürfnisbefriedigung. Das Hormon, welches beim Erleben dieser Aktivitäten vermehrt ausgeschüttet wird, so der Prinz, sei Dopamin, was wir umgangssprachlich auch als Glückshormon bezeichnen. In unserer westlich geprägten und von Hollywood beeinflussten Welt neigen wir dazu, diese flüchtigen Leidenschaften mit Liebe zu verwechseln. Wir kennen das: Wenn wir eine neue Beziehung beginnen, so fühlt es sich manchmal an, als wären wir unsterblich verliebt. Wir wollen Tage und Nächte mit dem anderen verbringen und sind allen Ernstes der Meinung, wir hätten in drei Tagen die Liebe unseres Lebens gefunden. Das scheint sich jedoch nach zwölf bis 18 Monaten schlagartig zu ändern, wenn die anfängliche Begeisterung umschlägt und die Illusion sukzessive der Realität weicht. Unser Partner erscheint plötzlich in einem ganz anderen Licht. Auf der Suche nach dem ewigen Glück geben wir dann schnell auf und rekrutieren das nächste Opfer in der Hoffnung auf den nächsten Fix. Dabei sind Fun, Sex und

Spontanität nicht an sich problematisch, sondern nur die einseitige Fokussierung auf die rein kurzfristige Bedürfnisbefriedigung bei gleichzeitiger Opferung von tiefgehenden Beziehungen und Gefühlen. Auf die Nachfrage, welches Tier denn bei den Maya-Lenca so etwas wie echte und bedingungslose Liebe repräsentiere, schmunzelte der Maya-Prinz und hatte eine überraschende Antwort parat. „Die Schildkröte“, so Chief Chevez. „Sie bewegt sich langsam, Schritt für Schritt aber beständig. Sie ist viel gemächlicher als der Hase, ist unendlich geduldig und bewegt sich Schritt für Schritt. Sie ist weniger aufregend und doch so viel mächtiger.“ Die echten Nuggets, so der Prinz weiter, finden wir nicht auf den einfachen und offensichtlichen Wegen, sondern auf den mühsamen und beschwerlichen Pfaden des Lebens: in unseren Beziehungen wie im Job. Aber in unserer von Dualismus geprägten Welt suchen wir nach schneller Bedürfnisbefriedigung. Wir bevorzugen Tinder und Snapchat statt harter Arbeit und Geduld.

Unsere Lebenswelt ist in Polaritäten organisiert. Philosophen von Platon über Hegel bis hin zu den Vätern der Psychologie, Jung und Freud, haben sich intensiv mit einander bedingenden Gegensätzen auseinandergesetzt. Yin und Yang, zwei Begrifflichkeiten aus dem Daoismus, bringen diese Philosophie auf den Punkt. Das Yang (hell, heiß, hart und männlich) steht dem Yin (dunkel, weiblich, weich und kalt) komplementär gegenüber.

Im folgenden Kapitel haben wir einige der Polaritäten herausgegriffen, zeigen auf, wie der Metatrend, den „Das Ende der unvereinbaren Gegensätze“ thematisiert, auf diese Begriffspaare einwirkt, und beleuchten ihre Relevanz im Kontext von Business, Gesellschaft und Persönlichkeit.

2.1 Gutes vs. Böses

Board Rooms in Unternehmen sind gespickt mit Elefanten. Im Englischen bedeutet dieser Begriff, dass es latente Probleme und Konflikte gibt, die man nicht offen anspricht. Elefanten sind überall: in Ehen, unter Freunden oder im täglichen Miteinander bei Kollegen. Wir vermeiden Konflikte oder ignorieren Realitäten, weil wir meinen, emotional nicht mit den Konsequenzen leben zu können. Elefanten entstehen als Konsequenz einer Good-vs.-Bad-Polarität. Wir kategorisieren bestimmte Themen als entweder „gut“ und gesellschaftlich akzeptabel oder eben als „böse“ und stigmatisieren es.

Viele Bevölkerungsgruppen fielen oder fallen immer noch in diese Schubladen: Homosexuell zu sein wurde lange Zeit und in vielen Kulturen als „böse“ betrachtet. Schwarze kämpfen noch immer um ihre volle Akzeptanz in den USA und Transsexuelle sind nur schleichend und in Einzelfällen integriert. Wir kennen Ostdeutsche, die über ihre Herkunft kaum sprechen, weil es ihnen peinlich ist, obwohl doch unsere Kanzlerin selbst, eine der populärsten und international angesehensten Politikerinnen aus der ehemaligen DDR stammt. Was wir kulturell als inakzeptabel stigmatisieren, verdrängen wir, blenden es aus oder projizieren es auf andere Menschen, wenn es latent in uns selbst schlummert. Pädophilie, das wahrscheinlich größte Stigma, wurde lange Zeit überhaupt nicht thematisiert. Klöster und Schulen sahen jahrelang über unzählige Kindesmissbräuche hinweg, obwohl es deutliche Hinweise gab.

Das Problem: Aus Stigmen erwachsen überhaupt erst Elefanten. Das, was unausgesprochen bleibt, wird von der Ameise zum Elefanten und führt zu kaputten Unternehmenskulturen, gescheiterten Beziehungen, Suiziden und im schlimmsten Fall sogar zu Kriegen. Auch wenn wir glauben, dass die dunklen Geister, die wir in die Tiefen unserer Psyche zu verbannen suchten, irgendwann von selbst verschwinden: Sie tun es fast nie.

Wir alle haben eine dunkle Seite. In unseren Fantasien haben wir vielleicht schon gemordet, unseren besten Freunden ihren Erfolg missgönnt oder eine attraktive Frau vergewaltigt. Die dunkle Seite der Macht ist hier und sie ist überall – unausgesprochen oder nicht. Unsere Dämonen quälen uns, belagern uns und manchmal überwältigen sie uns. Deshalb brauchen wir Kanalisierungsmedien, ob bei „Herr der Ringe“, dem sonntäglichen „Tatort“ oder bei „Dornröschen“ – in Märchen, Filmen und Büchern leben wir sie aus. Und wissen dabei, dass sie Teil des kollektiven Unbewussten sind.

Improvisationskünstler bringen unsere Fantasien ans Tageslicht. Hier findet das, was wir sowieso fühlen oder denken, aber niemals artikulieren würden, Platz. Stand-up-Comedy macht sich über alles und jeden lustig: Behinderte, lästige Kleinkinder, Juden und Nazis. Das regt zum Lachen an – und zwar deswegen, weil wir den Hass, die latenten Ängste und den Neid nachempfinden können, der in Theaterstücken und Impros gespiegelt wird. Sie sind Teil von uns, auch wenn wir sie verdrängen. Wer hat nicht schon mal sein schreiendes Kind in Gedanken verflucht und sich gefragt, warum er/sie sich überhaupt jemals auf das Abenteuer „Kinder“ eingelassen hat?

Auch digitale Medien bringen die Schattenseiten mehr und mehr zutage. Whisper, eine Social App, wo man Geheimnisse anonym posten kann, hat mittlerweile mehr als zehn Millionen Nutzer (Whisper 2017). Während wir uns auf Facebook meist als cool, witzig oder intelligent präsentieren, sprechen wir auf Whisper über den Neid gegenüber unserer schwangeren Freundin, unsere Existenzängste und unseren SM-Fantasien. Das Bedürfnis, sein Innerstes preiszugeben, ist da. Die Sehnsucht nach Integration nimmt zu.

Und es gibt Zeichen, die Grund zur Hoffnung geben: Zwölf EU-Länder erlauben mittlerweile die gleichgeschlechtliche Ehe und in vielen Ländern, in denen Schwule und Lesben nicht heiraten dürfen, können sie ihre Lebensgemeinschaft zumindest rechtlich absichern (Wikipedia o. D.).

Laut Mikrozensus stieg die Anzahl der eingetragenen gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaften seit 2006 von etwa 12.000 Haushalten auf mehr als das Dreifache an. Rund 41.000 gleichgeschlechtliche Paare lebten 2014 in Deutschland als eingetragene Lebenspartnerschaft in einem Haushalt zusammen (Statistisches Bundesamt 2016). Der Anstieg könnte auch damit zusammenhängen, dass sich die Bereitschaft in der Bevölkerung sukzessive erhöht, diese (optionale) Frage zu beantworten. Aber selbst diese gestiegene Bereitschaft würde die These unterstützen, dass es einen Trend zur zunehmenden Integration gibt. Wenn mehr Menschen zugeben, in gleichgeschlechtlichen Haushalten zu leben, dann demonstriert das eine gestiegene Akzeptanz von Homosexualität.

1974 gewann die deutsche Nationalmannschaft zuhause die WM. Die Namen der Spieler von Sepp Maier über Franz Beckenbauer hin zu Berti Vogts und Gerd Müller lesen sich noch sehr germanisch (Fussballdaten.de [o. D.](#)). 2014 beim Endspiel in Rio war die Mannschaft deutlich heterogener – sowohl im Erscheinungsbild als auch im Bezug auf die Namen der Finalisten: Jérôme Boateng, Mesut Özil und Miroslav Klose, alles Spieler mit ausländischen Eltern, waren entscheidende Stützpfiler des deutschen Erfolges (Kicker.de [o. D.](#)). Sami Khedira spielte verletzungsbedingt nicht gegen Argentinien, war aber 2014 auch essenzieller Teil der Stammelf.

Am 10. Mai 2014 fand in Kopenhagen der 59. Eurovision Song Contest statt. Wie immer wurde der Wettbewerb mit großer Spannung verfolgt und aus aller Welt kommentiert. Aber viele trauten ihren Augen nicht, als sie realisierten, dass eine Person mit dem bizarren Namen Conchita Wurst den Contest gewann – und das gleich mit 290 Punkten (der fünft höchste Sieg in der Geschichte des ESC). Conchita Wurst trat als Dragqueen auf und polarisierte stark. Sie (oder er) schaffte es, zentrale weibliche Elemente (Kleidung und Haar) mit männlichen Elementen (Bart und kantiges Gesicht) zu einem fast perfekten Erscheinungsbild zu kombinieren. Am 18. Mai 2014 lud der österreichische Bundeskanzler Werner Faymann Conchita Wurst ins Bundeskanzleramt ein. Anschließend sang Wurst vor rund 10.000 Zuhörern auf dem Ballhausplatz (Diepresse.com [2014](#)). Der Song „Rise Like a Phoenix“ schaffte es in sieben Ländern unter die Top Ten und in Österreich auf Platz eins der Charts.

Auch die Rollenverteilung zwischen Mann und Frau verschiebt sich zusehends: Eine konsequente traditionelle Aufgabenteilung – der Mann als Hauptverdiener, die Frau ist nicht erwerbstätig und kümmert sich um Haushalt und Kinder – ist nur noch für 7 % der Männer in Deutschland erstrebenswert. Es zeigt sich, dass sich auch die Einstellung von Männern zur Berufstätigkeit von Frauen in der Partnerschaft verändert hat. Der Einstellungswandel bei Männern hat sich in den letzten zehn Jahren weiter beschleunigt. Heute sind 82 % der Männer der Ansicht, dass es für eine Partnerschaft wichtig ist, wenn beide Partner berufstätig sind – im Jahr 2007 waren es 71 % (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016). Dieser Wunsch bildet allerdings (noch) nicht die realen Strukturen unserer Gesellschaft ab. 2016 waren nur etwa 15 % der Hauptverdiener Frauen (2010 waren das allerdings noch weniger: etwa 10 %). Auch wenn das Bewusstsein für Gleichberechtigung zunimmt: Eine nachhaltige Veränderung der gesellschaftlichen Strukturen geht immer nur schleichend vonstatten.

In einem Interview mit dem „SPIEGEL“ berichtet Andreas Müller, ein Jugendstrafrichter, über den Tod seines Bruders, der als Heroinabhängiger an einer Überdosis gestorben war (SPIEGEL 2015). Dieser hatte Cannabis als Einstiegsdroge genutzt, damit auch gedealt und kam dann in eine Besserungsanstalt, wo er mit härteren Drogen konfrontiert wurde. Müller kämpft seither für die Legalisierung von Cannabis, ein Trend, der sich in verschiedenen Ländern und Staaten mehr und mehr durchsetzt. Das Bewusstsein, dass Menschen sowieso kiffen werden, ob legal oder nicht, setzt sich mehr und mehr durch. Ziel von

Müllers Initiative ist es, Kiffen das Stigma der Kriminalisierung zu nehmen. In 14 US-Staaten und 24 Ländern ist Cannabis mittlerweile legalisiert (DIE ZEIT [2014](#)).

Gut und Böse verschwimmen zusehends und sind nicht immer mehr klar trennbar. Dieser Trend wird unsere Sozialstruktur nachhaltig verändern. Menschen und Gruppen, die früher im Abseits standen, rücken nun mehr und mehr ins Zentrum und werden vom Mainstream integriert.

Aber da, wo Polaritäten beginnen sich aufzulösen, entstehen auch schon neue: Es kristallisiert sich eine Haltung heraus, die traditionelle Perspektiven ins Abseits drängt. Schon wagen viele nicht mehr, gegen Abtreibung, Flüchtlinge oder Schwule zu wettern, weil es dem eigenen sozialen Status abträglich ist. Ein neuer Standard entwickelt sich und du folgst besser dem Trend. Anfang August 2017 postete der Google-Mitarbeiter James Damore ein internes Memo mit dem Titel „Google’s ideological Echo Chamber“. Eigentlich sollte das Memo nur an eine Methode erinnern, die im Herzen der Google-Kultur verankert ist: nämlich, dass alle Hypothesen durch schonungslose Überprüfung von Daten getestet werden sollten. In dem Memo kritisierte der Damore den aus seiner Sicht dogmatischen Ansatz von Google, ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis bei seinen Mitarbeitern zu erreichen. James versuchte seine These über ein wissenschaftliches Dokument zu belegen: „Why Can’t a Man Be More Like a Woman? Sex Differences in Big Five Personality Traits Across 55 Cultures“ (Journal of Personality and Social Psychology [2009](#)).

Die Argumentation des – nunmehr ehemaligen – Google-Mitarbeiters lautete in etwa: Frauen und Männer sind psychologisch unterschiedlich und haben unterschiedliche Interessen. Beispielsweise zeigen Männer eher Interesse an Dingen, während Frauen eher an Menschen interessiert sind. Deshalb ist es ein Fehler, Frauen aufgrund „ideologischer“ Standpunkte anzustellen oder innerhalb der Firma zu fördern, nur weil sie Frauen sind. Männer sind tendenziell die besseren Ingenieure.

Innerhalb weniger Tage führte dieses kleine Memo zu einem Shitstorm über Google und in vielen Medien. James Damore wurde verbal an den Pranger gestellt und von vielen Gegnern beschimpft. Google reagierte prompt und entließ ihn (Wired [2017](#)).

Ob seine Argumentation richtig oder falsch ist, mag dahingestellt sein. Völlig unabhängig davon hat Google jedoch eine Entscheidung getroffen, die Vielfalt im Denken (Diversity) unterdrückt, wobei doch Diversität ein Grundwert ist, den Google fördern will. Unser Gehirn zieht aber oftmals zu schnell Schlussfolgerungen. Wir emotionalisieren und entwickeln folglich eine oft dogmatische Haltung, die häufig unreflektiert und problematisch ist. Dabei akzeptiert wahrhaftig integriertes Denken auch Denkhaltungen, die der Mainstream-Meinung widersprechen, und öffnet sich für den Diskurs.

Der Siegeszug von Donald Trump bei den US-Wahlen 2016 kam für viele überraschend und war ein Erdbeben, das die Elite und die Mittelschicht Amerikas in Schockstarre versetzte – von New York bis San Francisco. Vor allem in San Francisco, der Hauptstadt der Tech-Economy, wo Achtsamkeit und Zen auf Billionäre und Coffeeshops treffen,

war man emotional gelähmt. Was würde mit Fortschritt und ausländischen Programmierern passieren? Wie würde sich die neue Regierung auf den Erhalt von demokratischen Grundwerten auswirken?

Als die anfängliche Depression nachließ, begann man aber langsam aufzuwachen: Statt das Ende der Welt zu prognostizieren, fing man an, zu verstehen, dass Trump nichts anderes als ein Symptom einer zunehmenden Monopolisierung von Macht und Automatisierungstendenzen war. Die acht reichsten Männer der Welt verfügen über so viel Geld wie die ärmere Hälfte der gesamten Weltbevölkerung – in Zahlen ausgedrückt: 3,6 Mrd. Menschen. Zum Vergleich: Nur sechs Jahre zuvor waren es immerhin die 43 reichsten Menschen, die über die gleichen finanziellen Mittel verfügten wie die ärmsten 50 % der Weltbevölkerung (Fortune.com 2017).

Daher verwundert es nicht, dass Arbeiter aus sterbenden Industriezweigen – wie beispielsweise Berg- und Ölarbeiter – Hoffnung schöpfen, wenn ein neuer Machthaber sie wieder an eine gute Zukunft glauben lässt. Aber entgegen populärwissenschaftlicher Einschätzungen waren Trumps Unterstützer nicht nur sogenannte Blue Collar Workers. Eine NBC-Studie vom März 2016 zeigt, dass nur ein Drittel der Trump-Unterstützer Haushaltseinkommen unter dem Median-Einkommen von 50.000 US\$ hatten (The Washington Post 2017).

Auch Peter Thiel, Facebook-Investor und einer der bekanntesten Figuren aus der Tech-Szene war schon vor den Wahlen ein Unterstützer von Donald Trump. In seiner Rede vom 31. Oktober 2016 nannte der Billionär beunruhigende Zahlen: Unter anderem gehen laut Thiel

64 % der sogenannten Babyboomer (älter als 55) in den USA mit Ersparnissen in Rente, von denen sie kaum langfristig leben können – und das bei extrem hohen Gesundheitskosten, die eine alternden Bevölkerung mit sich bringt. Laut Thiel haben US-amerikanische Studenten 1,3 Mrd. US\$ Schulden akkumuliert; der Schuldenfalle können sie oftmals nicht mehr entfliehen (National Press Club 2016). Thiel weist also auf ein schwerwiegendes strukturelles Problem in der amerikanischen Gesellschaft hin, welches weit über die Probleme von Randgruppen hinausgeht.

Wir sollten uns daher weniger über die Lächerlichkeit eines alternden Präsidenten aufregen, als vielmehr darüber nachdenken, warum ein solcher Mensch an der Spitze des mächtigsten Landes unserer Erde steht und was wir tun können, um die immer größer werdende Kluft zwischen Arm und Reich zu überwinden. Aber politische Diskussionen werden nie wirklich nur rational geführt. Sie polarisieren, emotionalisieren und bergen dadurch das Risiko, wenig zielführend zu sein. So neigen wir leicht dazu, uns über die Lügen und Peinlichkeiten eines narzisstischen Präsidenten zu echauffieren, statt die dahinterliegenden oftmals strukturellen Probleme und auch Möglichkeiten sorgfältig zu analysieren und unsere eigenen Schlussfolgerungen zu ziehen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die alten Gegensätze von Gut und Böse langsam auflösen, jedoch auch neue entstehen. Wir müssen lernen, nicht mehr zu stigmatisieren, offen zu sein für Randgruppen und deren kreatives Potenzial zu erkennen. Innovation entsteht oftmals nicht in Excel-Spreadsheets und Board

Meetings, sondern abseits des Mainstreams in den Köpfen von Kiffern, Piraten oder Autisten. Weiterhin müssen wir achtsam sein und nicht immer den vorherrschenden Meinungen in unserem sozialen Umfeld folgen. Stigmatisierung grenzt aus, erzeugt Schuldgefühle und verneint Potenzial. Was wir heute schon als Unternehmen oder auch als Individuum tun können, um uns auf diese schöne neue Welt vorzubereiten, zeigen wir in diesem Buch. Wir werden Schritte beschreiben, die für Individuen und Organisationen notwendig sind, um Stigmen zu erkennen. Bevor wir aber konkrete Handlungsanweisungen geben, gilt es, noch andere Polaritäten aufzuzeigen. Das tun wir in Abschn. 2.2 bis Abschn. 2.6.

Situation	Learning (gesellschaftlich)
24 Länder weltweit haben Cannabis mittlerweile legalisiert	Kriminalisierung der Droge verschlimmert häufig das Problem und stigmatisiert. Legalisierung und transparente Kommunikation der Risiken integriert und ermöglicht Betroffenen Potenzialentwicklung ohne Stigmatisierung
Anstieg der gleichgeschlechtlichen Ehen um das Dreifache seit 2006	Stigmatisierung von Schwulen und Lesben führt zur Ausgrenzung, manchmal zu Verzweiflung und Suizid. Homosexuelle arbeiten häufig in künstlerischen und kreativen Berufen. Dieses Potenzial kann viel besser genutzt werden, wenn sie offen mit ihrer Neigung umgehen können

Situation	Learning (gesellschaftlich)
Politik in Konzernen führt zu Motivations- und Energielosigkeit, geringer Produktivität und Kündigungen (95 % sagen, dass Unternehmenspolitik sie direkt und persönlich beeinträchtigt und 70 % der Befragten haben ihren Job aufgrund von Politik im Büro verlassen. (Revelation Survey 2011)	Wenn „Emotionalitäten“ offen kommuniziert werden und eine Politik der konstruktiven Kritik herrscht, lassen sich viele dieser Probleme lösen

2.2 Ökologie vs. Ökonomie

Die Welt horcht im Sommer 2017 auf, als Donald Trump den Austritt der USA aus dem Pariser Klimavertrag verkündet und damit das globale Klimaschutzabkommen – zur Freude der amerikanischen Kohleindustrie – stark gefährdet. In der Folge gibt es in seinem Heimatland Beifall, aber auch lautstarke Proteste, privat wie wirtschaftlich. Und die Welt wundert sich, wie man trotz der unumstößlichen Faktenlage ernsthaft noch so einen Schritt gehen kann. Natürlich kann man sich am „stern“ orientieren, der am 02.06.2017 schreibt: „Keine Frage, die Aufkündigung des Pariser Klimaabkommens durch Donald Trump ist ein Rückschlag für die Klimapolitik – mindestens ein symbolischer, wahrscheinlich auch ein wirtschaftlicher und ziemlich sicher ein politischer für den US-Präsidenten“ (Kruse [2017](#)). Und bestimmt haben auch die Kommentatoren und Analysten recht, die

auf Nachfragen in Trumps Stab auf Faktenunsicherheiten gestoßen sind und daraus ableiten, dass es Trump gar nicht um die Fakten geht, sondern einfach um seine eigene politische Position innerhalb der USA.

Doch wenn der Staat, der im Bezug auf Kohleemissionen 2017 weltweit auf Platz zwei rangiert, der Welt den Rücken kehrt, dann hinterlässt das Unverständnis, Ratlosigkeit und Wut: „Trump's ehemalige Gegnerin im Wahlkampf, Hillary Clinton, nannte die Entscheidungen einen historischen Fehler“. Amerikanische Arbeiter und Familien würden davon benachteiligt. Facebook-Chef Mark Zuckerberg (Facebook 2017) schrieb, der Austritt aus dem Klimaabkommen sei ‚schlecht für die Umwelt, schlecht für die Wirtschaft und riskiert die Zukunft unserer Kinder‘.

Der größte US-Autohersteller General Motors erklärte, das Unternehmen würde weiter daran festhalten, eine bessere Umwelt zu schaffen. Auch Goldman-Sachs-Chef Lloyd Blankfein reagierte mit Kritik: In seinem ersten Tweet überhaupt sprach er von einem ‚Rückschlag für die Umwelt und die Führungsrolle der USA in der Welt‘. Gleichzeitig erklärten mehrere Berater der US-Regierung, aus Protest ihre Posten abzugeben. So erklärte der Chef des Elektroautobauers Tesla, Elon Musk, er ziehe sich aus dem Beratergremium des Präsidenten zurück. Der Vorsitzende Unterhaltungskonzerns Walt Disney, Robert Iger, vollzog ebenfalls diesen Schritt. Sie sitzen zusammen mit anderen Konzernlenkern in einem in einem Gremium, dass [sic!] das Weiße Haus in Wirtschaftsfragen beraten soll (Tagesschau 2017). Dieses Beispiel macht für uns vor allem eines deutlich: Selbst wenn wir meinen, dass es zu

Trendthemen ein „Common Understanding“ gibt und wir uns automatisch in diese Richtung entwickeln, so ist das schlichtweg nicht der Fall. Nicht alle Politiker, Ökonomen und Menschen handeln bereits danach. Jeder Trend produziert außerdem einen Gegentrend.

Wir müssen uns immer wieder aktiv für eine Seite, eine Entwicklungsrichtung entscheiden und uns dafür engagieren bzw. auf die „richtigen“ Kräfte setzen.

Wie können wir dieses Spannungsfeld zweier Grundprinzipien, das ökonomische Prinzip des Wachstums und das ökologische Prinzip der Stabilität der Lebensbedingungen in der Natur, zusammenbringen? Ein vermeintlich banal klingender, aber revolutionärer Gedanke: indem wir die Art des Wirtschaftswachstums konsequent anpassen und qualitatives statt quantitatives Wachstum als neue Maxime definieren. Sobald die Wirtschaft nicht nur einseitig fossile Brennstoffe verbraucht, sondern sich auf erneuerbare Energien, klimaschonende Mobilität und bessere Gesundheits- und Trinkwasserzugänge konzentriert – und dabei trotzdem wirtschaftlichen Reichtum (auf moderaterem Niveau) fördert. Ökologie und Ökonomie müssen sich aneinander anpassen, einander zu- statt gegeneinander arbeiten und sich gegenseitig ergänzen, um weiterzukommen, ansonsten „zerstören“ sie sich gegenseitig. Ohne Umwelt ist die Wirtschaft nutzlos und ohne Wirtschaft kann die Umwelt nicht verbessert werden:

Nicht das Wachstum an sich ist problematisch, es geht um die Frage, was wächst. Ungezügeltes Wirtschaftswachstum, welches einseitig endliche fossile Ressourcen verbraucht, ist falsch. Mehr und besserer Umweltschutz, Gesundheit,

breiterer Zugang zu sauberem Trinkwasser und sauberer Energie hingegen sind wichtig und richtig. Der wachsende Einsatz etwa von erneuerbaren Energien, klimaschonender Mobilität, steigender Gesundheitsvorsorge sowie Techniken zur Herstellung von sauberem Trinkwasser kann für wachsenden Wohlstand sorgen. Und genau darum muss es gehen, wenn wir das globale Problem des Klimawandels mit Wirtschaftswachstum lösen wollen. Wir müssen das Wirtschaftswachstum vom fossilen Energieverbrauch entkoppeln. Und wir müssen uns abgewöhnen, das Wirtschaftswachstum als Maßstab für Wohlstand zu definieren,

schreibt Claudia Kemfert (Kemfert 2010), Leiterin der Abteilung Energie, Verkehr, Umwelt am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin), die auch EU-Kommissionspräsident José Manuel Barroso zu Fragen von Energie und Klimawandel beriet. Doch der letztgenannte Wunsch ist einer, der nur in Erfüllung gehen wird, wenn wir als Individuen, Unternehmen und Gesellschaft unser Bewusstseinslevel weiterentwickeln. Solange wir Leistung und Materialismus, Vernunft und Ratio über alles stellen, werden wir diesen Schritt nicht gehen. Wir werden in Kap. 4 bis Kap. 6 eine Theorie vorstellen, die unseren aktuellen Zustand und die Maßnahmen, die wir umsetzen müssen, umfassend beleuchtet. Dann wird noch deutlicher, warum der Schritt von quantitativem zu qualitativem Wachstum für uns alle immens ist.

Doch erste Anzeichen einer Weiterentwicklung sind da: 2010 war die „Kommunikation von sozialer Verantwortung“ mit über 80 % Zustimmung das wichtigste Ziel,

das Unternehmen mit ihrem CSR¹-Engagement verfolgten (BBDO 2010). Bereits sieben Jahre später ist die Realität eine andere: Die Kommunikation von CSR hat sich in den meisten Fällen als Feigenblatt erwiesen: „Nachhaltigkeitsimage und Gesamtimage verlieren an Einfluss auf die Loyalität der Kunden“, schreibt das Marktforschungsunternehmen facit research, das auch 2016 wieder den Sustainability Image Score in Zusammenarbeit mit der Serviceplan Gruppe erhoben hat. Denn „absolute Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation ist Authentizität. An erster Stelle steht ein tatsächliches, produkt-relevantes und ehrliches Nachhaltigkeitsengagement. Erst im Anschluss folgt dessen wahrheitsgemäße Kommunikation – die dafür dann aber umso erfolgreicher ist“ (Kahlert und Frenzel 2016). Demzufolge ist es nicht ganz so überraschend, dass Babynahrungs-, Outdoor- und Kaffeemarken 2016 dieses Sustainability-Ranking anführen. Sie machen sehr produktspezifische Nachhaltigkeitsversprechen, die als passend zu dem tatsächlichen Engagement der Unternehmen empfunden werden und somit nachvollziehbar, glaubwürdig und relevant für die Menschen sind. Die Zeit der CSR-Initiativen, die eher gebilligtes Add-On als wirklich erst gemeintes Engagement sind, ist endgültig vorbei.

Die Welt ändert sich immer rasanter und so unterliegen auch das Auftreten, die Kommunikation und das Handeln von Unternehmen einer ständigen Dynamik. So lösen sich auch die Gegensätze von Ökologie und

¹CSR – Abkürzung: Corporate Social Responsibility.

Ökonomie zusehends auf. Was bis zur Gründung der Grünen 1980 und ihren Vorentwicklungen in Ost und West in den 1970er-Jahren kaum Bedeutung hatte, wandelt sich zusehends zum Kern der Ökonomie: Nachhaltiges, sozial verantwortliches Engagement wird zum umfassenden, ganzheitlichen Agieren der wirtschaftlichen Unternehmen. Im Kontext der neuen evolutionären Stufe der Ganzheitlichkeit, auf die wir uns gerade mit Lichtgeschwindigkeit zubewegen, heißt das für uns:

CSR wird nicht mehr separat behandelt, sondern Bestandteil des Geschäftsmodells. Der Weg geht weg vom sporadischen guten Unternehmens-Gewissen hin zur dauerhaft guten Unternehmens-Tat. In der Folge wird CSR neuerdings abgelöst von dem Begriff „Brand Activism“, der genau das umschreibt: Es geht darum, als Unternehmen aktiv und nachhaltig zu handeln.

Die logische Folge dieser Entwicklung ist, dass die Ökologie, oder besser: die Sozialökologie, Bestandteil der Ökonomie sein muss. Das ist in dieser Konsequenz neu, doch wie immer gibt es beeindruckende Beispiele von Unternehmen, die den Trend vorantreiben und innovative Best Practices darstellen:

Beispielsweise hat sich das Londoner Start-up Freeformers zur Aufgabe gemacht, die Arbeitnehmerschaft für eine Welt von morgen auszubilden (was im Kern meint, vom Praktikanten bis zum C-Level jedem Mitarbeiter hands-on digitale Fähigkeiten beizubringen). Das Unternehmen trainiert für jede zahlende Person auch einen arbeitslosen Jugendlichen umsonst.

Auch die Online-Shopping-Plattform TOMS® hat mit One For One die ökosoziale Verantwortung in das eigene

Geschäftsmodell integriert: Mit jedem Paar verkaufter Schuhe (damit begann alles 2006), Brillen oder Taschen spendet das Unternehmen ebenfalls ein Paar Schuhe, Brillen, Wasser (in den Ländern, aus denen das Unternehmen Kaffeebohnen bezieht) oder eine sichere Geburt (für jede verkaufte Tasche). Das ganzheitliche Agieren ist direkt an das Geschäftsmodell gebunden und wird nicht separat gehandhabt.

Ebenso neu in Denken und Handeln ist fairmondo.de: fairmondo.de ist Teil der „platform cooperativism“-Bewegung und als einer der ersten größeren Online-Marktplätze eine Genossenschaft, die auf dem integrierten Gedanken basiert, dass jeder Mitarbeiter von dem Profit der digital skalierenden Geschäftsmodelle direkt profitieren sollte: Während sich also z. B. bei Uber die Diskussionen immer mehr verschärfen, dass den Uber-Taxifahrern kaum Geld zum Überleben bleibt, unterdessen sich die Managementebenen die skalierenden Gewinne ohne jegliche soziale Verantwortung einstecken, entstehen immer mehr digitale Plattformen, die als gezielter Gegenentwurf zu den digitalen Riesen aus dem Silicon Valley als Kooperativen gegründet werden. Die Denke, dass die Teilhabe aller Mitarbeiter immer zentraler wird, dass nicht nur Macht, sondern auch Gewinne gleich verteilt werden sollten, ist ebenfalls ein Phänomen der Integration von Ökologie und Ökonomie.

Neben kooperativen Unternehmensplattformen entsteht weltweit sogar eine dritte Art rechtlicher Unternehmensformen: Neben For- und Non-Profit-Organisationen formen sich sogenannte rechtliche „For-Benefit“-Einheiten, die in den USA als Benefit Corporations, in England als Community Interest Companies und in Kanada

als Community Contribution Companies bekannt sind. Bis sie ihren Siegeszug erleben, wird es noch eine Weile dauern, aber es ist sehr gut denkbar, dass sie neben den Non-Profits und For-Profits eine gleichwertige Alternative darstellen werden.

Eine weitere Ausprägung dieser Purpose-before-Profit-Bewegung sind die großen Unternehmer der Zeit wie Elon Musk oder Richard Branson. Sie treibt weniger der pure Wunsch nach Geldverdienen an, sondern die Frage, wie sie mit ihren unternehmerischen Ideen die großen Probleme der Zeit lösen können. Da ist Musks Tesla nur ein Teil: Auch Initiativen in den Bereichen Raumfahrt (SpaceX), Solarstromanlagen (SolarCity), öffentlicher Güterverkehr (Hyperloop) oder künstliche Intelligenz im Dienste der Menschheit (OpenAI) treibt Elon Musk voran. Sie dienen einem übergeordneten ökologisch oder sozial motivierten Zweck. Unternehmer wie er inspirieren und begeistern, sie ziehen Menschen wie Medien mit ungeheurer Kraft an, weil sie es verstehen, Sinn zu stiften und Geschichten zu erzählen, die hochspannend, relevant und involvierend sind. Natürlich gibt es nun wieder den einen oder anderen, der da behauptet, dass Elon Musk nur aus persönlichen Motivationen heraus handelt. Doch seien wir ehrlich: Wir alle agieren häufig aus egoistischen Gründen, aber integriert handeln bedeutet: wir verhandeln diese egoistischen Neigungen mit einem höheren Zweck und lösen so eine uralte philosophische Debatte auf: Altruismus und Egoismus werden eins. Wir kanalisieren unsere persönlichen Energien auf ein übergeordnetes Ziel.

Dieses neue gesellschaftliche aktive Engagement und Selbstverständnis von Unternehmen wird zunehmen.

Selbst wenn es natürlich noch die schwarzen Schafe wie z. B. Chevron gibt, die 2015 zum zweiten Mal den „Public Eye Award“ von Greenpeace/der NGO Erklärung von Bern für unverantwortliches Verhalten gegenüber Menschen und Umwelt erhalten haben (Public Eye Award 2015). Jenes Unternehmen weist jegliche Verantwortung für eine der wohl schlimmsten Umweltkatastrophen überhaupt von sich: die Verschmutzung großer Teile des Regenwaldes in Ecuador, den die Firma Texaco – die Chevron 2001 erwarb – verursacht hatte. Die Bevölkerung leidet noch immer unter den Konsequenzen der Verschmutzung. Chevron weigert sich jedoch, den Schaden zu beheben, den es durch die Übernahme von Texaco geerbt hat. Trotz eines mehr als zwanzig Jahre andauernden Rechtsstreits konnte sich Chevron bis jetzt jeglicher Bestrafung entziehen. Die Betroffenen warten noch immer auf Gerechtigkeit und Entschädigung. Auch in Afrika, Nord- und Südamerika, Asien und Europa setzen sich Gemeinschaften, die durch Chevrons Geschäftspraktiken Schaden erlitten haben, zur Wehr, um ihre Rechte einzufordern. Es ist inakzeptabel, dass Chevron die Verteidigung und Unterstützung durch zivilgesellschaftliche Organisationen als Verschwörung brandmarkt. Der Chevron-Fall zeigt auf, wie transnationale Unternehmen nicht nur die Anstrengungen der Betroffenen konterkarieren, sondern auch das Recht auf Wiedergutmachung jener Menschen untergraben, deren Menschenrechte durch diese Unternehmen verletzt werden. Hier gibt es schlichtweg nichts schönzureden: Beispiele dafür gibt es im Jahr 2017 und es wird sie vermutlich noch so lange geben, solange wir riesige „Konzern-Dickschiffe“ mit enormen Altlasten haben. Vielleicht

werden sie eines Tages abgelöst von disruptiven, digitalen, ethisch korrekteren Alternativen?

Vor allem sehen wir aktuell aber auch weltweit die Entwicklung, dass Regierungen sich autoritärer als zuvor positionieren. Egal, ob Trump, Putin, Erdoğan oder der Brexit: Sie zwingen Unternehmen dazu, sich zu entscheiden, wie sie mit den autoritären Positionen umgehen – vor allem, wenn sich die Politik gegen unternehmenseigene, unmittelbare Werte richtet. Diese Entwicklung ist bereits in Amerika zu beobachten: Kaum hatte Donald Trump kurz nach seiner Ernennung zum Präsidenten Ende Januar 2017 den „Immigration Ban“ gegenüber sieben hauptsächlich muslimischen Ländern ausgerufen, taten sich große Unternehmen wie Apple, Google, Twitter oder Uber zusammen und stellten sich in der Öffentlichkeit lautstark gegen diese Politik. Sie kümmerten sich umgehend um ihre betroffenen Mitarbeiter mit Not-Hotlines und rechtlicher Beratung. Und sie gingen sogar noch einen Schritt weiter und trafen sich persönlich im Trump Tower mit der neuen Regierung, um durch ein persönliches Gespräch Veränderungen dieser Politik zu bewirken.

Auch im Kontext der Flüchtlingskrise und des vermeintlichen Mauerbaus an der Grenze zu Mexiko, der schon seit dem Wahlkampf pressewirksam von Trump proklamiert wird, bot z. B. Starbucks umgehend 10.000 Flüchtlingen Jobs an, Airbnb stellte ihnen freie Unterkünfte, Lyft spendete eine Million Dollar an die ACLU, die sich für die Rechte der Zivilbevölkerung in den USA einsetzt, und Unternehmen wie Budwiser, Cadillac oder die New York Times nutzten große Werbeplattformen wie den Super Bowl oder die Oscars 2017, um ebenfalls

öffentlichkeitswirksam aktiv Stellung zu beziehen. Das zeigt, dass Schluss ist mit der allgemeinen Weisheit, dass Marken „lieber nichts mit Religion und Politik machen sollten“!

Wenn die Politik Unsicherheiten schafft und Freiräume raubt, erwarten die Menschen umso mehr von „ihren Marken“, dass sie mit ihnen aktiv für die Werte eintreten, an die sie gemeinsam glauben. Die künstliche (öffentliche) Trennung von Politik und Unternehmen löst sich auf, nicht nur die ökosoziale, auch die politische Verantwortung der Unternehmen nimmt zu: Melanie McShane, strategischer Kopf der seit 1965 anerkannten Markenberatung Wolff Olins in New York, sagt, dass dieser neue Aktivismus sich nicht nur darum dreht, mit dem Zeitgeist zu gehen, sondern vielmehr eine neue Geschäftsnotwendigkeit darstellt: „With the rise of political authoritarianism, brands will face fundamental choices“, prognostiziert sie. „About whether to take a stand on issues that offend them and their users, risking the wrath of politicians and their acolytes. Or stay quiet and seem complicit“ (Labarre 2017).

CSR neu verstanden als integrierter Bestandteil des eigenen Geschäftsmodells, des eigenen Seins, der täglichen Taten – das ist die neue Ganzheitlichkeit, die erwartet wird, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu meistern. Und so sollten (und können) auch Unternehmen, die nicht neu gegründet wurden und CSR von Beginn an mitgedacht haben, Wege finden, nachhaltiges Wirken innovativ in die Tat umzusetzen:

Das unabhängige Finanzunternehmen Truscon aus Hamburg baut z. B. neben den Standard-Finanzprodukten

eigene Investmentprojekte auf, die nicht nur Geld vermehren, sondern gleichzeitig auch Gutes tun: Damit die durch die Kokainverbote der Regierung arbeitslosen kolumbianischen Landwirte wieder in Lohn und Brot kommen, investieren sie z. B. in Cashew-Baum-Plantagen, deren Erträge auf dem Weltmarkt hohe Preise erzielen, gleichzeitig aber den Menschen vor Ort helfen. Oder sie initiieren eigene Immobilienprojekte, die ebenfalls als Investment im sehr guten Bereich liegen, gleichzeitig aber noch sehr rares, komplett schadstoffreies Wohnen realisieren.

Auch Whole Foods, Google, Ideo oder Zappos sind laut „Forbes Magazine“ hervorragende Beispiele, die zeigen, wie ganzheitliches Wirtschaften auch im Kontext alter, profitmotivierter Strukturen funktionieren kann, indem sich die Unternehmen konstant bemühen, Teile ihres Geschäftsmodells für mehr zu nutzen, als „nur“ Geld damit zu verdienen: Whole Foods spendet 5 % seiner Umsätze in sogenannten Community Giving Days, die das Unternehmen lokalen Non-Profit-Organisationen zugutekommen lässt. Ideo stellt seine Designer der Community zur Verfügung, wann immer dort Projekte in Angriff genommen werden, um die Armut vor Ort zu bekämpfen. Oder Zappos überrascht seine Kunden im Sinne des eigenen „Delivering Happiness“-Antriebs unerwartet mit Übernacht-Auslieferung (Forbes 2017).

All diese Unternehmen und Initiativen treffen einen, treffen unseren Nerv. In manchen Bereichen, wie kontrolliert ökologischen Lebensmitteln, stimmen die Menschen bereits mit dem Kassenbon für ein nachhaltiges Wirtschaften ab: der Anteil der Menschen, die Bioprodukte kaufen, nimmt in den letzten Jahren stetig zu: Waren es

2013 noch 4,5 % der Menschen, die überwiegend Bioprodukte kauften, stieg ihr Anteil auf 5,29 % im Jahr 2016. Bei denjenigen, die zu etwa gleichen Teilen Bio- und konventionelle Produkte kauften, waren es 2013 13,7 %, 2016 schon 16 % (VUMA 2017). Doch die Relevanz von sozialem und ökologisch verantwortlichem unternehmerischem Handeln geht als Kaufkriterium leicht zurück. Stimmt noch 2013 9,28 % der Befragten der Aussage „Beim Kauf von Produkten ist es mir wichtig, dass das jeweilige Unternehmen sozial und ökologisch verantwortlich handelt“ voll und ganz zu, waren es 2016 nur 8,63 % (VUMA 2017). Die Diskrepanz zwischen Wollen und Tun ist also immer noch groß! Vielleicht ist es aber auch die Diskrepanz zwischen Gewohnheit und Veränderung: Wir sind Gewohnheitstiere, das Gehirn strebt nach Vereinfachung und Routine. Neues, ganzheitliches Konsumieren fordert von den Unternehmen, entsprechende Angebote zu machen. Von den Menschen erfordert es dagegen Achtsamkeit und die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen, sich zu informieren und zu lernen. Ganzheitlichkeit führt nie zu Vereinfachung, sondern sie bedingt, komplexere Zusammenhänge anzunehmen und damit gerne umzugehen. Das ist Arbeit! Das ist anstrengend! Das ist „um-denken“ und „um-handeln“! Zumindest bis wir an einem neuen Standard angekommen sind, uns eine neue Routine zugelegt haben. Wir alle wissen, wie schwer das ist. Mich haben bisher allerhöchstens die Geburten meiner Kinder dazu gebracht, mein Einkaufsverhalten wirklich achtsam zu betrachten und dadurch nachhaltig zu verändern. Erst dadurch hat sich mein Blick auf die Welt und die Unternehmen verändert und ich reagiere

seitdem auch radikaler auf aufgedeckte Betrugsfälle oder Produktionsschweingereien.

Doch im Angesicht der immer größer werdenden Weltprobleme nimmt als Triebfeder für nachhaltiges Verhalten vor allem die Motivation zu, Verantwortung für nachfolgende Generationen zu übernehmen und mit dem eigenen Handeln einen Beitrag zu leisten. Im „Forbes Magazine“ sagt der amerikanische Unternehmer, Aktivist und Fundraiser Dan Pallotta: „Our generation does not want its epitaph to read, ‚We kept charity overhead low.‘ We want it to read that we changed the world“ (Forbes 2017). Diese Motivation, die die Unternehmen auch von innen verändern wird, ist nicht zu unterschätzen! Denn sie ist intrinsisch, aber eben auch, weil sie von Mitarbeitern der neuen Generationen vorausgesetzt wird! Bisher war CSR eher extrinsisch motiviert, um, wie wir eingangs gesehen haben, am Image des Unternehmens zu arbeiten, oder um hauptsächlich extrinsischen Motivatoren bei den Endkunden – wie der persönliche geldwerte Vorteil oder rationalen Umweltaspekte – gerecht zu werden. Dabei werden Unternehmen durch interne wie externe Stakeholder stärker auf den Prüfstand gestellt werden.

Ökologie und Ökonomie zu integrieren bietet große Chancen – selbst, wenn die Märkte noch klein und disruptiv sind. Aber nur durch ihre Zusammenführung werden wir generationenübergreifend weiter wirtschaften können, in Einklang mit der Natur, mit den Gesellschaften und Menschen, in denen die Unternehmen agieren. Das Schöne daran, ist, dass dauerhaft gute Unternehmens-Taten ein wunderbares Ziel sind, hinter dem man vor allem eines kann: Menschen versammeln, intern wie extern!

Situation	Learning (gesellschaftlich)
2017 tritt mit den USA der Staat mit den zweitmeisten Kohleemissionen aus dem weltweiten Klimaabkommen aus	Selbst wenn dies nur ein Showeffekt sein sollte, sieht man: Jeder Trend produziert einen Gegen-trend, jeder von uns muss sich aktiv für die weitere Bewusstseinsentwicklung entscheiden und auch die Politik daran messen
Heute mangelt es dem Sustainability Image Score zufolge an Glaubwürdigkeit der unternehmerischen CSR-Maßnahmen, sodass der Einfluss von CSR auf die Loyalität der Kunden (und damit das Ziel vieler Unternehmungen) abnimmt	CSR ist – als Unternehmens-Add-on verstanden – nicht mehr glaubwürdig, die Menschen durch-schauen diesen Trick. Das Netz, und damit die Menschen, wissen alles! Nur wenn CSR in das Geschäftsmodell integriert wird und zur ernst gemeinten Unternehmens-Tat wird, kann nachhaltiges Vertrauen aufgebaut werden. Es geht darum, beidseitig (Unternehmen und Verbraucher) ehrlich gemeinten Markenaktivismus zu fördern
Neben kooperativen Unternehmensplattformen entsteht weltweit eine dritte Art rechtlicher Unternehmensformen: Neben For- und Non-Profit-Organisationen formen sich sogenannte rechtliche „For-Benefit“-Einheiten	Die Spirale dreht sich bereits weiter und neue, zeitgemäßere Unternehmensformen entstehen. Jeder Verbraucher kann mit seinem Kassenbon täglich beeinflussen, wie schnell sie Fuß fassen und wie effektiv sie damit veraltete Unternehmensformen vom Markt drängen

Situation	Learning (gesellschaftlich)
Immer mehr Purpose-before-Profit-Unternehmen treiben die Ökonomie als Innovatoren an, oft mit starken Gründerpersönlichkeiten	Die Zeit ist reif für eine neue Gründergeneration. Es gilt für starke Persönlichkeiten mit großen Visionen, Mut zu fassen und selbstbewusst in die erste Reihe zu treten, um als neue Gründergeneration die Integration von Purpose und Profit voranzutreiben

2.3 Arbeit vs. Leben

Arbeit vs. Leben – einer der populärsten Gegensätze, die wir heutzutage kennen. Und doch: Schauen wir zurück, stellen wir fest, dass sich diese Polarität erst in den letzten 500 Jahren entwickelt hat. Endgültig manifestierte sich die Trennung der beiden Bereiche mit der Industrialisierung im 18. Jahrhundert. Mit ihr kamen die stundenlangen, monotonen, anstrengenden Arbeiten in den Fabriken auf, sodass der Arbeit erstmals etwas nachhaltig Negatives anhaftete – was es seither durch das „schöne Leben“ zu kompensieren gilt. Bis zu diesem Zeitpunkt aber lebten wir in der Agrargesellschaft und die Vermischung von Arbeit und Leben war an der Tagesordnung: Morgens war man (mit der gesamten Familie) ein paar Stunden im Stall und auf dem Feld. Über Mittag war man zu Hause, aß und ruhte gemeinsam. Nachmittags arbeitete man wieder (mit der gesamten Familie, mit Freunden und Helfern) auf dem Feld. Die Kinder wuselten zwischen allen und allem

herum, bis man abends einkehrte und gemeinsam den Tag mit allen Beteiligten ausklingen ließ.

Die ideologische Trennung zwischen Arbeit und Leben begann jedoch schon deutlich früher: Gerade im Lutherjahr 2017 sollte man nicht vergessen, dass die Kirche seit der Reformation – und noch stärker im 17. und 18. Jahrhundert – Arbeit als Legitimation von Eigentum und Quelle von Reichtum aufwertete. Martin Luther berief sich in seiner Schrift „An den christlichen Adel deutscher Nation“ im Jahr 1520 ausdrücklich auf den Satz des Apostels Paulus, dass, wer nicht arbeiten wolle, auch nicht essen solle (Luther 1986). Müßiggang erklärt Luther 1529 in einer Predigt zur Sünde: „Müßiggang ist Sünde wider Gottes Gebot, der hier Arbeit befohlen hat. Zum anderen sündigst du gegen deinen Nächsten.“ (Ebenda). Auch deutsche Philosophen erklärten im 18. und 19. Jahrhundert Arbeit zur sittlichen Pflicht und Existenzbedingung des menschlichen Daseins. Noch stärker ideologisiert wurde der Arbeitsbegriff später im Nationalsozialismus, hier wurde die Arbeit zum zentralen Bezugspunkt in der nationalsozialistischen Volksgemeinschaft – auf die Spitze getrieben in dem Motto: „Arbeit macht frei“ (Diefenbacher et al. 2016).

Während sich die heute noch vorherrschende rationale Überbetonung der Arbeit erst in den letzten Jahrhunderten in der deutschen Seele verankert hat, war sie bis dahin geradezu verpönt: Aristoteles sah Arbeit als einen Gegensatz zur Freiheit. Frei sei ein Mann nur, wenn er nicht unter dem Zwang eines anderen lebe, sagte er, und sah den Sinn des Lebens im Müßiggang. Die gesamte griechisch-römische Gesellschaft basierte auf dem Kriterium

Arbeit als Differenzierungs- und Diffamierungsgrundlage. Erst das Christentum, in dem Jesus und seine Jünger Fischer und Handwerker waren, hob erstmals die körperliche Arbeit stark hervor.

Jede Generation verändert die Welt – zumindest ein Stück. Und auch wenn man der Generation Y gerne nachsagt, sie würde nichts tun und wolle anscheinend gar nicht mehr arbeiten, so sind es doch gerade die heute 20- bis 30-Jährigen, die unsere Arbeitskultur nachhaltig verwandeln. Oder sagen wir nun besser: zurückverwandelt?

Noch verschließen die Unternehmen teils ignorant, teils arrogant die Augen vor den anstehenden Veränderungen, doch die alte Arbeitswelt beginnt sich aufzulösen. Viele Führungskräfte wissen, wovon wir sprechen, denn es finden sich unzählige Artikel, Blogeinträge und Videos darüber, wie die heutige Führungsriege im Umgang mit dieser Generation an ihre Grenzen gelangt, was unter anderem auch daran liegt, dass diese Generation und die damit einhergehende neue Arbeitswelt massiv neue Führungsmethoden einfordern.

Derzeit erobern immer mehr Vertreter dieser zwischen 1980 und 1995 Geborenen den Arbeitsmarkt und beginnen, ihn systematisch zu verändern. Sie sind mit der digitalen Revolution aufgewachsen, hervorragend ausgebildet, haben viel von der Welt gesehen und – in totaler Sicherheit aufgewachsen – strotzen sie geradezu vor Selbstbewusstsein. Anspruchsvoll hinterfragen sie nahezu alles und brechen die bestehenden Strukturen auf: „Alles das, was eine hierarchische Organisation ausmacht, wird auf den Prüfstand kommen: Herrschaftswissen, Kontrolle, zentrale Steuerung, Machtspielchen. Stattdessen werden offenes

Wissensmanagement, flache Organisationen, geliebte Work-Life-Balance, gute Fehlerkultur, hierarchielose Kommunikation und Vertrauen wichtiger – für Führungskräfte und für Mitarbeiter“, sagte der damalige Personalvorstand der Audi AG, Thomas Sigi, bereits 2012 in einem Interview mit dem „SPIEGEL“ (Werle 2012).

Die Generation Y wird auch deshalb immense Kraft haben, weil die Unternehmen geradezu abhängig von ihnen sind: Junge Fachkräfte sind rar, ein wahrer Kampf ist bereits um sie ausgebrochen, Employer Branding ist wichtiger denn je. Folglich werden die Unternehmen dieser neuen Arbeitnehmerschaft etwas bieten müssen, das zu ihren Kernüberzeugungen passt: Arbeit muss eben nicht das komplette Leben bestimmen, sondern sollte auch mit anderen Bereichen wie Familie und Freizeit vereinbart werden.

In den Ohren vieler Geschäftsführer und älterer Arbeitnehmer klingt das nach Utopie, oder zumindest nach Rebellion gegen die seit Jahrzehnten eingespielten Workflows und Wertschöpfungsprozesse. Für sie zählt einzig und allein die Leistung, die in der Regel in Arbeitszeit gemessen und mit Karrierechancen und Gehältern abgegolten wird. Doch für die Jungen zählen alternative Arbeitsformen, Individualität, Selbstbestimmung, Möglichkeiten zur permanenten Weiterbildung und v. a. die Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit, um eigene Projekte durchzuführen oder aktiv am Familienleben teilzunehmen. Zudem leben wir bereits in einer neuen Realität: Arbeit und Leben ähneln einander immer mehr, denn Freunde werden zu Kollegen und umgekehrt, Eltern und Kinder werden in den Arbeitsalltag miteinbezogen. Auch sitzt man

bei der Arbeit heute genauso stundenlang am Computer wie in der Freizeit auch, wenn man online liest, shoppt, spielt oder sich in Foren austauscht. Das ganze Leben wird so ein integriertes Narrativ, das mit und durch eine integrierte Gemeinschaft funktioniert – ganz so wie auch im Prolog unseres Buchs beschrieben. Wenn man so lebt, dann ist dies eine fundamentale Verbesserung der Lebensqualität, die diese artifizielle Trennung von Arbeit und Leben endlich aufhebt – und auch aufheben kann, denn die Arbeit ist eben nicht mehr wie vor 200 Jahren grundsätzlich negativ besetzt.

So treibt der Megatrend der Integration zwei Gegensätze aufeinander zu, die noch bis vor wenigen Jahren allein mit dem vermeintlich so modernen Begriff „Work-Life-Balance“ klar voneinander getrennt waren: Arbeit und Leben. Im Kontext der neuen Bewusstseinsstufe der Ganzheitlichkeit, auf die wir uns gerade zubewegen, heißt das:

Arbeit und Leben sind nicht mehr getrennt, sondern werden einander immer ähnlicher. Aus Work-Life-Balance wird Work-Life-Blending.

Die Vermischung zwischen beruflichen und privaten Belangen bedeutet, dass sowohl Arbeitszeit als auch Zwischenmenschliches nicht mehr scharf vom Privatleben abgegrenzt werden. Im Gegenteil: Sie werden zukünftig mehr oder minder dasselbe sein. So wird Berufliches auch nach Feierabend und am Wochenende erledigt oder die Freizeit mit den Kollegen verbracht. Ein Arzttermin kann tagsüber wahrgenommen, dafür abends, wenn die Kinder im Bett sind, noch eine Telefonkonferenz abgehalten werden. Oder aber man hat die Möglichkeit, auch von

unterwegs oder von zu Hause aus Kundenanrufe anzunehmen, sodass man früher das Büro verlassen kann, ohne fürchten zu müssen, dass man in einer dringenden Angelegenheit nicht erreichbar ist. Dies ermöglicht es auch, ohne schlechtes Gewissen tagsüber etwas Wichtiges privat zu erledigen oder aber seine Zeit in ruhigen Phasen nicht im Büro „abzusitzen“.

Natürlich bedeutet das nicht, dass wir immer und überall erreichbar sein müssen. Wir wissen selbst wie schwierig es im digitalen Zeitalter geworden ist, Zeit für sich und die Familie zu finden. Allerdings bedeutet integriert zu leben und arbeiten, Sinn zu finden, in dem was man tut und das mag bedeuten, dass man auch einmal am Wochenende arbeitet oder sich unter der Woche freinimmt. In der Konsequenz heißt es, dass wir mündig sind und uns nicht durch von außen oktroyierte Regeln bestimmen lassen. Das bedeutet, wir gehen achtsam mit uns selbst und anderen um, hören auf unsere Körper und wissen, wo und wann wir uns übernehmen, statt dogmatisch eine Work-Life-Balance zu propagieren.

Was früher nur für Geschäftsleute galt, ist inzwischen auch für Arbeitnehmer zur Normalität geworden: So lesen laut einer Umfrage der GFU unter 6000 Teilnehmern

42 % der Befragten auch in ihrer Freizeit geschäftliche Mails. 28 % von ihnen beantworten sie sogar, Tendenz steigend. Wo es die eine Seite gibt, da gibt es auch die andere: Denn ebenfalls 42 % der Befragten lesen während der Arbeit private Mails oder halten sich auf Facebook auf (GFU 2015).

Dieses Work-Life-Blending entspricht dem Wunsch nach mehr Flexibilität und Mobilität, nach mehr

Selbstständigkeit und Souveränität über die eigene Arbeitszeit. Und genau diese Dinge sind es, die zu einer nachweislich höheren Motivation der Arbeitnehmer führen. Außerdem können Produktivitätsphasen viel effizienter genutzt, Familie und Beruf besser vereint, Selbstverwirklichung neben der Arbeit realisiert werden – was alles der neuen Lebensphilosophie entgegenkommt, den „Brotjob“ hinter sich zu lassen, um seinem „Sinnjob“ mit Leib und Seele nachzugehen.

Und ganz ehrlich: Es wurde auch einmal Zeit! Wer kennt nicht dieses Gefühl, dass man abends nach Hause kommt, das Kleid oder den Anzug abstreift, in die gemütlichen Klamotten steigt und sich endlich wieder ganz sie oder er selbst fühlt? Interessanterweise glaubt man immer, dass man mit diesem Gefühl allein sei. Aber nach 20 Jahren Arbeit mit Menschen können wir versichern: Es geht allen Menschen so! In wie vielen Fokusgruppen durfte Steffi zuhören, in denen Menschen von dieser „Metamorphose“ berichteten, die sich beim Pendeln, durch Kleiderwechsel oder (endlich!) private Bezugspersonen in der Freizeit abspielt. Aber kann das gut sein? Ist man im Job wirklich besser, wenn man sein privates Ich und vieles, was damit einhergeht, bewusst nicht im Berufsalltag nutzt? Gleichzeitig sitzt man in Meetings und ertappt sich dabei, wie alle – in ihren Business-Rollen gefangen –geradezu abstrakt „von der Welt da draußen“ reden und Entscheidungen mit dem Kopf fällen, die sie als Mensch, sagen wir mal abends um 19 Uhr, aus dem Bauch heraus ganz anders, viel lebensnaher gefällt hätten. Hier scheint es, als sei die Schwelle zum Büro auch der Moment, in dem man sich als Privatmensch für die nächsten acht Stunden außen vor lässt.

Wer sich Steve Jobs, Mark Zuckerberg, einen eifrigen Start-up-Gründer oder auch nur den neuen Transformations-Beauftragten im eigenen Unternehmen anschaut: Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass sie weder eine Casual-Friday-Regel erlassen haben, noch sich an eine halten. Ebenfalls wahrscheinlich ist, dass diese Menschen auch nicht zwischen intern und extern unterscheiden, sondern, wo immer sie sind, so auftreten wie sie nun einmal sind: nämlich ganz sie selbst. Ohne Dresscode. Ohne Nadelstreifen-Allüren. Und ohne ein „Business Self“, das sie durch Kleidung, Sprache und Attitüde kreieren. Bei Steve Jobs waren es die immer gleiche blaue Jeans und der schwarze Rollkragenpullover. Bei Mark Zuckerberg ist es die gleiche blaue Jeans mit dem blauen oder grauen T-Shirt. Sie bringen sich, so wie sie sind, in ihre Arbeit ein. Konzentrieren sich auf das Wesentliche: die Inhalte. Sie verstellen sich nicht, setzen keine Maske auf oder einen „Schutzanzug“ an. Sie unterscheiden nicht zwischen Arbeit und Beruf, weil sie sich mit allem, was und wer sie sind, einbringen. „From Casual Friday to Casual Everyday“ ist eine Entwicklung, die die großen, alteingesessenen Konzerne mit ihren Hierarchiestufen noch nicht mitmachen. Aber zukunftsorientierte Unternehmen wie Google, Facebook, Apple oder disruptive Start-ups haben verstanden, dass das ganzheitliche Einbringen ihrer Mitarbeiter, als Privat- und als Berufsperson, allen Seiten nur Vorteile bringt. Und dies beginnt bereits mit dem nicht mehr vorhandenen Dresscode.

Aber auch andere Phänomene zeigen, dass Arbeit und Leben auch in Deutschland bereits miteinander verschmelzen:

- Das Google-Suchvolumen der Begriffe „Coworking Space“ und „Digitaler Nomade“ ist seit 2011 so hoch wie nie und in der relativen Bedeutung um 100 % gestiegen (Google Trends [2017](#)).
- Unternehmen sind heute noch nicht bereit für digitale Nomaden, werden es aber in Zukunft sein: Über 80 % der Unternehmen sind heute zentral organisiert. Dieser Anteil soll nach eigenen Einschätzungen um zehn Prozentpunkte bis zum Jahr 2020 sinken. Die wenigen heute schon sehr dezentral organisierten Unternehmen (1,8 %) sollen auf einen Anteil von 4,8 % anwachsen, die dezentralen von 15,1 % auf 21,7 % (Crisp Research AG [2015](#)).
- Laut „FOCUS Online“ stieg die Zahl der Sabbaticals in deutschen Unternehmen zwischen 2004 und 2014 von 4,1 % auf 16 % (Focus [2014](#)).
- Bereits 39 % der Arbeitnehmer sind unter der Woche, am Wochenende, im Urlaub sowie an Sonn- und Feiertagen für die Arbeit außerhalb der regulären Arbeitszeit erreichbar (Statista [2015](#)).
- Zwischen 2006 und 2015 ist die Zahl der arbeitenden Mütter von 60 % auf 67 % angestiegen (Familienreport [2017](#)). Der EU-Vergleich zeigt sogar, dass in Deutschland überdurchschnittlich viele Mütter arbeiten, mit 74 % liegen wir über dem europäischen Durchschnitt von 68 % (Statistisches Bundesamt [2016](#)).
- Die Zahl der Väter, die in Elternzeit gehen, ist seit 2008 von 21 % auf 34 % im Jahr 2014 angestiegen (Väterreport [2016](#)).
- Der feste Arbeitsplatz stirbt langsam aus. Über 40 % der Entscheider in Unternehmen der DACH-Region gehen von einem stetigen Rückgang starrer Arbeitsplatzkonzepte aus (Crisp Research AG [2015](#)).
- Der Wunsch nach Homeoffice ist da und steigt an. Laut IT-Branchenverband Bitkom wünschen sich 41 % der Deutschen, an mehreren Tagen pro Woche von zu Hause aus zu arbeiten (Bitkom [2009](#)). Diesem Wunsch steht laut DAK eine reale Zahl von nur 9,9 % gegenüber,

die tatsächlich regelmäßig im Homeoffice arbeiten. Die Lücke lässt sich tatsächlich nur so erklären, dass die Arbeitgeber diesem Wunsch bisher nicht nachkommen (DAK 2012).

- Mit 18,3 % ist der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten laut Kununu doppelt so hoch wie der, aus dem Homeoffice zu arbeiten (Kununu 2011).

Wir sind also auf dem Weg hin zu einer neuen Arbeitswelt, die die Generation Y schlichtweg Realität werden lässt. Schaut man sich an, was die Deutschen bereits seit 2012 als Haupttreiber für Zufriedenheit im Alltag angeben, so sind dies Abwechslung, Sinnerfüllung und Selbstbestimmtheit (TNS Infratest 2012). Alles Treiber, die immer weniger in einen Nine-to-Five-Alltag mit festen Arbeitszeiten und Büro im Unternehmen passen. Das erklärt vielleicht auch, warum Start-up-Gründer deutlich zufriedener mit ihrem Leben sind als Angestellte und warum fast neun von zehn Gründern guter Stimmung und mit ihrer Situation zufrieden sind (DSM 2015): Sie können die wichtigen Motivatoren deutlich besser in ihrem Lebensalltag umsetzen. In Zukunft wird es darum gehen, jedem Angestellten diese radikale Autonomie möglich zu machen.

In diesem Kontext ist auch das gedankliche Konzept „Work smarter, not harder“ entstanden. In Zeiten, in denen sich Burn-out zur neuen Zivilisationskrankheit entwickelt – bis zu 13 Mio. Arbeitnehmer in Deutschland sind nach Schätzungen von Gesundheitsexperten und Krankenkassen von Burn-out betroffen, schreibt das

Münchener Institut auf seiner Website (Münchener Institut 2017) – gibt es immer mehr Menschen, die aktiv nach Möglichkeiten suchen, ihre Arbeit effizienter zu gestalten, um Überstunden zu reduzieren und schneller ins Leben zu kommen. Damit geht auch die Entwicklung einher, sich bei der Arbeit immer mehr auf das Wesentliche zu konzentrieren und die Kompetenz nicht nur vom Inhalt, sondern auch als individuellen Bewertungsmaßstab wieder viel wichtiger zu nehmen. Das ist gut. Und wertvoll. Denn nur so kommen wir zurück in die Integration der Arbeit und des Lebens: Aus dem reinen Kapitalismus kommend haben wir über Jahrzehnte die Arbeit verherrlicht und überbetont. Die erste Frage auf jeder Party ist bis heute nicht: „Was machst du besonders gerne?“, „Was kannst du besonders gut?“ oder „Was macht dich glücklich?“, sondern „Was machst du beruflich?“. Und wer da nicht fleißig mitreden kann, ist nichts wert. Jetzt haben wir erkannt, wo uns diese einseitige Betonung eines Poles hinführt: in die Krankheit. Dass das Pendel nun in Richtung Leben (zurück-)schwingt, ist also nur nachvollziehbar. Es entstehen ganze Beraterbranchen für die Prozessoptimierung und automatisierte Planungs- und Optimierungs-Tools überschwemmen den Markt: Digitale Termin-Apps optimieren jede Minute im Tagesablauf, gleichförmige Arbeiten werden ohnehin automatisiert und elektronische To-do-Listen helfen mir, jede Wartezeit am Flughafen sinnvoll zu füllen. Produktives Arbeiten statt unproduktiver Attitude, damit wir früher aus der Arbeits- in die Lebenszeit kommen.

Diese Entwicklung ist neben den persönlichen Bedürfnissen der Generation Y und der darauffolgenden Generationen aber auch aus einem gesellschaftlichen Grund entscheidend.

Denn wir stehen ja bereits vor dem nächsten riesengroßen Umbruch: Reisen wir dafür noch einmal kurz 13 Jahre in die Zukunft. Laut einer Studie der Universität Oxford werden bis 2030 rund 47 % aller Arbeitsplätze in den USA der Automatisierung zum Opfer fallen (Frey et al. [2013](#)). Knapp 50 %! In nur 13 Jahren! Vom Fabrikarbeiter bis zum gut bezahlten Rechtsanwalt, alle Schichten und viele Berufe sind betroffen! Bis dahin hat Steffi's Tochter nicht mal ihr Abi abgeschlossen: Jeder zweite Abiturient wird dann also keine Aussicht mehr auf einen Job haben (was heute schon Realität in Südeuropa ist), denn neue Berufe werden die, die wegfallen, bei Weitem nicht kompensieren können. Ziehen wir als Individuum und Gesellschaft heute getreu dem Motto „Ich arbeite, also bin ich“ unsere Sinnstiftung vor allem aus der Arbeit, wird diese Formel in nur einem Jahrzehnt ausradiert werden. Von der normativen Kraft des Faktischen. Bis dahin sollten wir alle verstanden und uns einen gemeinsamen Kodex zugelegt haben, dass der Lebenssinn nicht aus der Arbeit, sondern aus dem Leben höchstselbst kommen sollte. Wir müssen uns dann zwar immer noch fragen, was wir den ganzen Tag mit unserer Zeit anfangen und wie wir unser Geld verdienen (und darüber könnte und sollte man eigene Bücher schreiben), doch vor allem müssen wir Routine darin bekommen haben, das Leben re-integriert zu haben in unsere Selbstverwirklichung. Wir hoffen, wir fragen unsere Kinder dann nicht mehr „Was willst du mal werden?“, sondern „Wer willst du mal werden?“ oder „Was möchtest du einmal erleben?“ Klingt lapidar, ist als gesellschaftlicher Konsens aber noch ein weiter Weg, den wir gehen müssen, um keine sinnentleerte, beschäftigungslose, gelangweilte Menschheit zu erschaffen, die den alten Zeiten

hinterhertrauert, als wir alle den lieben langen Arbeitstag noch etwas zu tun hatten.

Aber auch das ist ja im engsten Sinne kein neuer Weg. Sondern ein Weg zurück in eine Zeit vor dem Kapitalismus. In eine Zeit, als Arbeit und Leben integriert waren. Still confused, only on a higher level.

Streng genommen stecken wir also in einem Dreisprung von

Arbeit = Lebenssinn (Generation X)

über.

Arbeit = Sinn (Generation Y und Z)

hin zu.

Lebensarbeit = Sinn (Generation A?).

Und vielleicht braucht es genau diesen Dreisprung auch, um diesen Wandel zu vollziehen: Jetzt muss die neue Arbeitswelt meinen persönlichen Überzeugungen und Ansprüchen gerecht werden. Mir Raum für mich als ganzheitliche Person lassen, um mein Glück und alles, worüber ich dieses definiere, realisieren zu können. Sie muss mich als ganzheitliche Person wahrnehmen und flexibel auf die Anforderungen, die sich in diesem Moment aus meinem Leben ergeben, reagieren. Denn nur so kann ich mir ein Leben aufbauen, das Sinn stiften kann, weil die Arbeit eben nicht mehr alle Energie auffrisst.

Und erst dann sind wir auch gewappnet, um unser Leben mit weniger Arbeit glücklich zu gestalten. Um die Arbeit am Leben als sinnstiftend zu empfinden. Und um uns darüber (erneut) zu definieren. Wenn alle dies tun, können wir auch als Gesellschaft wieder einen neuen Konsens entwickeln, der im Kern die Menschen sieht. Und nicht nur das, was sie tun.

Situation	Learning (gesellschaftlich)
Die Generation Y verändert nachhaltig die Arbeitswelt und erwartet neue Arbeits- und Führungsmethoden	Um die nachrückenden gut ausgebildeten, raren Arbeitskräfte für die großen Unternehmen zu gewinnen (und in Deutschland zu halten), müssen wir als Gesellschaft an einer besseren Infrastruktur arbeiten, die die Kombination von Arbeit und Leben vereinfacht. Als Unternehmen müssen wir die Führungsriege nachhaltig mit neuen Methoden ausstatten
Viele Fakten zeigen bereits, dass Arbeit und Leben zunehmend verschmelzen. Allerdings ist eine deutliche Lücke zwischen Wunsch und Realität zu erkennen, die sich nur mit dem Verhalten der Arbeitgeber erklären lässt	Work-Life-Blending ist nicht nur ein Bedürfnis, sondern auch gesellschaftlich notwendig, um auf die Anforderungen der Zukunft zu reagieren. Wenn zukünftig künstliche Intelligenz den Menschen viel Arbeit abnimmt, werden unsere menschlichen Stärken mehr denn je in der Entwicklungs- und Kreativarbeit liegen. Diese braucht Raum für Intuition und Inspiration, für Kultur und Leben. Wir müssen als Gesellschaft und Wirtschaftsraum das Klima dafür schaffen
In nur 13 Jahren werden große Teile der Menschheit ohne Arbeit sein und eine neue Sinnquelle im Leben finden müssen (und ihr Einkommen aus anderen Quellen beziehen)	In Zukunft werden Menschen die Arbeit nicht mehr überbetonen und die ganze individuelle und kollektive Sinnstiftung aus ihr ziehen (können). Wir müssen als Gesellschaft einen neuen Konsens entwickeln, der die Arbeit am Leben, die Lebenserfahrung und die Persönlichkeitsentwicklung in den Mittelpunkt stellt. Nur das wird zur umfassenden Zufriedenheit führen. Aber auch dazu, unsere Stärken gegenüber AI auszuspielen: unsere Emotionale Intelligenz

2.4 Mensch vs. Technologie

Wenn man in Amsterdam in der Oosterdokskade am Hafen entlangschlendert, stößt man unweigerlich auf das Konservatorium und einen gut besuchten Mediamarkt. Unter der Woche herrscht dort buntes Treiben: Touristen, Shopper und Geschäftsleute tummeln sich zwischen Künstlern und Studenten. Kommt man auf seiner Sightseeingtour dann schließlich bei der Hausnummer 5 vorbei, stößt man möglicherweise auf ein Schild mit der Aufschrift: „The first Virtual Reality Cinema, a 30-minute unique experience for EUR 12,50“.

Nach dem Kauf eines Kinotickets in dem futuristischen Setting kommt man in einen kleinen Raum, in dem weiße Drehstühle stehen. Das Repertoire an verfügbaren Genres ist groß: Von Ballett- über Dokumentar- und Kinderfilme bis hin zu Horror ist alles dabei. Würde man sich das Schauspiel als unbeteiligter Beobachter ansehen, nähme man 20 oder 30 Menschen in Drehstühlen wahr, die sich mit einem taucherbrillenartigen Gerät hin und her drehen. Sie sind abgetaucht in ihre eigene Welt, losgelöst von ihrem sozialen Umfeld. VR ist (zumindest im Moment noch) ein stark isolierendes Erlebnis. Wenn man sich dann aber selbst auf die Drehstuhl-Erfahrung einlässt, dann erhält man einen ganz anderen Eindruck: VR ist cool und man fühlt die stark immersive Qualität dieses Mediums sofort. Und damit wird klar: Das erste VR-Kino weltweit ist nicht nur eine lokale Attraktion in Amsterdam, sondern vor allem Ausdruck eines viel größeren Trends, der unsere Welt in naher Zukunft auf den Kopf stellen wird.

Wer schon einmal eine VR-Brille getestet hat, kann davon berichten wie „mindblowing“ diese Erfahrung ist. Noch sind die Brillen klobig und unbequem. Manche Nutzer berichten von Übelkeitsgefühlen („fühlt sich an, wie beim Autofahren zu lesen“) und Unwohlsein während und nach der Erfahrung. Man trifft den gelegentlichen Kritiker, der erzählt, dass es ja schon in den 1980er- und 1990er-Jahren 3-D-Brillen gegeben habe, die sich nicht wirklich durchgesetzt haben. Aber wenn man ein wenig Fantasie hat und mit dem einen oder anderen Science-Fiction-Film vertraut ist, dann weiß man, dass da etwas Gewaltiges entsteht. Man kann mittlerweile virtuell um die Welt reisen, Sex haben oder eine neue Identität annehmen. Ela Darling, die erste wirklich bekannte VR-Porno-Queen aus L.A., beschrieb in ihrem Auftritt als Speaker bei dem Innovations-Festival Year of the Rooster im April 2017, wie revolutionär diese Technologie die Zukunft der Medien beeinflussen würde. Der Betrachter habe über eine 180-Grad- oder 240-Grad-Perspektive das Gefühl, in einem Raum mit Ela zu sein. Das, so der Porno-Star, revolutioniere die Zukunft von Intimität.

Wir wissen mittlerweile, dass vor allem die Games- und Adult-Industrie early adopter von Technologien sind. Indem wir einen Blick in dieses „Territorium“ wagen, können wir Rückschlüsse über die Zukunft anderer Industrien schließen.

Laut einer Bitkom-Studie hatten im Jahr 2016 bereits 13 % der Deutschen ab 14 Jahren eine Virtual-Reality-Brille ausprobiert und jeder Dritte konnte sich vorstellen, dies zukünftig zu tun. Potenzielle Nutzer interessieren sich hauptsächlich für die Möglichkeit, Computer- und

Videospiele in der virtuellen Realität zu erleben. Ebenfalls können sich die Befragten vorstellen, mit VR-Brillen Orte zu bereisen (35 %), Musikkonzerte zu erleben (23 %) oder Filme (20 %) und Sportereignisse (19 %) zu schauen, 19 % wünschen sich die Visualisierung von Wohnungs- und Häuserplanung. 15 % haben Interesse an Bildungs- und Lernprojekten in virtueller Umgebung (Bitkom 2017).

Virtual Reality ist nicht wirklich mit TV zu vergleichen. Bei klassischen TV-Medien ist man von dem Geschehen auf dem Bildschirm getrennt. Man sitzt bequem auf dem Sofa und folgt als externer Beobachter mit Bier und Chips einer Storyline. Bei Virtual Reality wird man Teil der Realität selbst. Man *ist* die Erfahrung. Laut einer Untersuchung von Statista war der interessanteste Aspekt bei der Nutzung von Virtual Reality auch der Punkt, der dieses Medium klar von anderen unterscheidet: Rund 33 % der Befragten gaben an, dass es das Gefühl war, in eine neue Welt einzutauchen (Statista 2015).

Entsprechend spannend wird es, wenn man in Studien untersucht, ob VR-Erfahrungen denn möglicherweise Verhaltensweisen von Menschen beeinflussen bzw. verändern können. Diesem Thema hat sich eine Gruppe von Forschern an der Uni von Stanford gewidmet. In einem bahnbrechenden Versuch stellte man fest, dass Untersuchungsobjekte, die sich in einem virtuellen Wald mit einer Kettensäge bewegten und Bäume fällten, hinterher weniger Papier nutzten als diejenigen, welche sich das Szenario nur mental und ohne Zuhilfenahme von Technologie vorstellten (Bastian 2015). Oder dass Probanden, die sich virtuell mit einer Version ihres (deutlich älteren) Zukunfts-Selbst konfrontiert sahen, plötzlich deutlich

mehr sparten, um für das Alter vorzusorgen (Hershfield et al. 2011).

Studien wie diese belegen, dass das menschliche Gehirn getäuscht werden kann. Bestimmte Gehirnregionen werden überzeugt, dass man tatsächlich am Rand einer Klippe steht und deshalb nicht springen wird, in einem Museum in Santiago moderne Kunst betrachtet oder in einem Pub in Dublin ein Bier schlürft. Im Neudeutschen spricht man hier von Immersivität. Das Wort bedeutet so viel wie Eintauchen in eine Welt, ein Gefühl, das bisher nur Drogennutzern oder Video-Game-Spielern zuteilwurde. Laut Giga ist Immersivität „eine Erfindung des 20. Jahrhunderts und beschreibt den Effekt, den virtuelle oder fiktionale Welten auf den Betrachter haben: Die Wahrnehmung in der realen Welt vermindert sich und der Betrachter identifiziert sich zunehmend mit der fiktiven Welt, er taucht sozusagen komplett in die Scheinwelt ein“ (Giga 2015).

Auf die Frage, für wie wahrscheinlich sie es halten, dass Nutzer von Virtual-Reality-Brillen sich in virtuellen Welten verlieren könnten, gaben etwa 81 % der Befragten einer Statista-Studie an, dass das mit einer mittleren bis hohen Wahrscheinlichkeit passieren würde (Statista 2015).

Diese Erkenntnisse werden nun in Forschungslaboren wie Stanford genutzt, um zu sehen, ob man durch VR Phobien wie Agoraphobie (Platzangst), Arachnophobie (Angst vor Spinnen) oder selbst die Plage der Bühnenangst heilen kann. Die immersive Qualität von virtuellen Welten, so die Hypothese, könnte helfen, Ängste und Emotionen in einem kontrollierten Kontext zu simulieren und dadurch auch gewollt zu manipulieren (Goldman o. D.).

Darüber hinaus beginnen die Forscher zu testen, ob man auch Soft Skills wie Empathie über virtuelle Brillen trainieren kann. So kann man sich z. B. in Flüchtlings-Camps katapultieren lassen oder nach Nigeria zu hungernden Kindern, um die extremen Herausforderungen und die damit verbundenen Emotionen der Betroffenen nachvollziehbarer zu machen.

Diese Erkenntnisse belegen die Grundthese dieses Buchs und zeigen: Selbst das Gehirn kann manchmal nicht mehr zwischen realer und virtueller Realität unterscheiden. Stellt euch die Zukunft in zehn oder 20 Jahren vor. Vielleicht haben wir dann statt klobiger Brillen VR-Kontaktlinsen. Welche Auswirkungen würde das auf unsere Wahrnehmung der fiktiven Realität haben?

Die Polarität Mensch vs. Technologie ist in Auflösung begriffen. Wir werden immer mehr eins mit unseren Gadgets – mit bahnbrechenden Konsequenzen für unsere Identität, unser soziales Umfeld und die Rasse „Mensch“. Wir mutieren immer mehr zu Cyborgs.

In der Vergangenheit waren wir noch relativ isoliert von den Technologien um uns herum. Die Schreibmaschine stand auf dem Schreibtisch und war damit physisch von uns getrennt. Dann kam der Computer, gefolgt vom Laptop, der uns schon ins Bett begleitete.

Irgendwann kam dann Steve Jobs mit dem iPhone um die Ecke, das sich innerhalb weniger Jahre zum bisher unersetzlichsten Begleiter entwickelte. Unser Blutdruck steigt, wenn wir realisieren, dass wir unser Smartphone vergessen haben. Ob in der U-Bahn, im Job oder im Restaurant: Gefühlt durchleben wir mittlere Panikanfälle, wenn unser täglicher Begleiter nicht mehr griffbereit ist.

So sind wir nicht nur physisch eins mit unseren Gadgets, sondern es keimt ein unsichtbares psychologisches Band zwischen Mensch und Maschine. Ein Freund, der heute mit seinen zwei Kindern in San Francisco lebt, erzählte Markus kürzlich eine kleine Anekdote: Seine Kids nutzen Google Home, einen Sprachassistenten ähnlich der Alexa von Amazon. Man kann Google Home Fragen stellen und der Sprachassistent hat meistens eine Antwort parat. Die Familie machte für einige Wochen Urlaub im Süden Frankreichs und Markus' Freund berichtete, wie sehr seine Kids Google Home vermissten. Sie sprachen ständig so von dem Sprachroboter, als wäre Google Home Teil der Familie. Heimlich, still und leise entwickeln sich die Sprachassistenten zu den Haustieren des 21. Jahrhunderts.

Das wiederum demonstriert, wie stark wir im 21. Jahrhundert von Technologie abhängig geworden sind und wie emotional die Beziehung zu unseren Geräten ist. Wir checken Facebook vor dem Schlafengehen, im Boardroom und beim Joggen. Unsere Dopaminlevel steigen, wenn unsere FB-Posts gelikt werden und wir zeigen milde Anzeichen von Depression, wenn das nicht passiert. Wir fühlen flüchtige Glücksmomente, ausgelöst durch die visuellen Reize, die von einer Maschine übermittelt werden.

Doch das ist erst der Anfang. Die nächste Stufe sind Mikrochips, die wir uns implantieren. Diese werden unsere Schlüssel und Geldbörsen ersetzen. Hunde, ausgestattet mit GPS-Chips, um den Besitzer sein geliebtes Haustier wiederfinden zu lassen, wenn es bei der Jagd nach einem Hasen im Wald verloren gegangen ist, gibt es ja schon. Mit RFID-Chips, die kaum größer sind als ein Reiskorn, können wir unsere Haustür oder unseren BMW

öffnen, unsere Smartphones entsperren oder medizinische Daten an den Hausarzt übermitteln. Und es gibt eine ganze Reihe von menschlichen Versuchskaninchen, die sich bereits auf diese Experimente eingelassen haben.

Florian Schuhmacher lebt in München und hat ein ungewöhnliches Hobby: Er vermisst sich selbst. Seine Leidenschaft ist die Auseinandersetzung mit Technologie, mithilfe derer man sich selbst optimieren kann – Schlaf, sportliche Leistung, Ernährung und Produktivität im Job. Florian ist der deutsche Treiber einer Bewegung, die im Jahr 2008 in San Francisco entstand, um sich über die eigenen Self-Tracking-Erfahrungen mit Gleichgesinnten auszutauschen. Die Bewegung nennt sich Quantified Self. Auf Wikipedia heißt es hierzu: „QS ist ein Netzwerk aus Anwendern und Anbietern von Methoden sowie Hard- und Softwarelösungen, mit deren Hilfe sie z. B. umwelt- und personenbezogene Daten aufzeichnen, analysieren und auswerten“ (Wikipedia o. D.).

Auch QS treibt die Auflösung der Grenze zwischen Mensch und Maschine weiter voran. Selbst unsere Gehirnwellen können wir mittlerweile über simple Geräte wie beispielsweise das Gadget Muse relativ leicht vermessen. Die Geräte der kanadischen Firma InteraXon (<http://www.choosemuse.com/>) helfen vor allem Menschen, die Meditation und Achtsamkeit in ihren Alltag integrieren wollen. Jeder, der sich schon einmal in die Tiefen der fernöstlichen Entspannungskunst begeben hat, weiß, wie mühsam es ist, das Ganze in eine tägliche und langfristige Gewohnheit zu verwandeln. Mit einem Gehirnband, welches mit einer App verbunden ist und unser EEG misst, können wir unsere Fortschritte beim Meditieren tracken. Markus hat

Muse im Selbstversuch getestet und war beeindruckt, wie effektiv man über Gamification (im Deutschen bedeutet das so viel wie spielerische Incentivierung) eine tägliche Meditationsroutine etablieren kann.

Das Headband misst die elektrische Aktivität in unserem Gehirn (EEG) und schickt diese über Bluetooth an eine App, die man vor dem Meditieren herunterlädt. Die App schickt uns auf eine Meditationsreise samt Meeresschauspielen im Hintergrund. Ist das Gehirn sehr aktiv oder denkt man beim Meditieren zu viel, wird das Meeresschauspielen lauter. Ist man dagegen sehr ruhig, nimmt die Häufigkeit der Wellenbewegungen deutlich ab. Diese Technologie, die auch Neurofeedback genannt wird, ist nicht wirklich neu und ihre Effektivität wurde bereits in zahlreichen Studien, zum Beispiel bei Kindern mit Aufmerksamkeitsstörungen, nachgewiesen. Jedoch ist das Produkt Muse in seiner Kombination aus Neurofeedback, Meditationsübungen und App-Tracking eine absolute Innovation (Lüche, von der [2016](#)).

Durch das Tracken der täglichen Meditationserfolge in der Muse-App (durch die Messung der Gehirnwellen) wird Dopamin im Gehirn ausgeschüttet, was den Meditierenden wiederum anspornt, mit der täglichen Aktivität fortzufahren. Auch wenn diese eher zielorientierte Vorgehensweise dem Grundprinzip der Meditation widersprechen mag, so sind Gadgets wie Muse zumindest für Anfänger hilfreich, um den Meditierenden auf den Weg zu bringen und eine tägliche Gewohnheit zu etablieren.

Andy Goodman, mittlerweile VP für Consumer Products bei Cortica, ist ein Designer mit Vision. Schon im Jahr 2015, als er noch bei der Design-Consulting-Firma

Fjord beschäftigt war, hatte er die Idee von Zero UI. Im Kern bedeutet es, dass wir die Barriere zwischen Mensch und Technologie immer mehr auflösen, indem wir eine nahtlosere Interaktion ermöglichen (Brownlee 2015). Amazon Echo mit seiner Voice-Assistentin Alexa ist schon ein klarer Schritt in diese Richtung. Ähnlich wie bei Siri, aber noch ausgefeilter, können wir Alexa beliebige Fragen stellen, z. B. „Wer war der erste Bundeskanzler in der Bundesrepublik?“, „Wie viel Grad sind es gerade in Sydney?“, oder wir können mithilfe der Uber-API ein Fahrzeug bestellen. Dies funktioniert alles ohne Touchscreen oder Fernbedienung. Microsoft Kinect oder Wii, welche sich über Gestenkontrolle, also unsere Körperbewegungen, steuern lassen, sind gleichfalls Technologien, die die Notwendigkeit von direkterer Kommunikation zwischen Mensch und Maschine verstanden und umgesetzt haben.

Man konnte die wachsende Spannung in der Haltung der beiden Gastgeber Kara Swisher und Walt Mossberg beobachten, als Elon Musk im Juni 2016 auf der Code-Konferenz in Kalifornien von seiner Idee eines sogenannten Neural Lace berichtete. Normalerweise unterbrachen die beiden Moderatoren ihre Kandidaten auf der Bühne häufig, um gezieltere Fragen zu stellen. Nicht so dieses Mal: Als Elon zu sprechen begann, wurde es still im Raum. In seiner gewohnt nachdenklichen und leicht verwirrt wirkenden Art ergriff der Serien-Unternehmer das Wort (man konnte regelrecht sehen, wie sein Gehirn arbeitete, während er artikulierte, als hätte er das Ganze noch nicht komplett durchdacht): Die Idee ist es, eine zusätzliche digitale Schicht im Gehirn zu etablieren, welche die existierenden Schichten, konkret: das limbische

System (Verarbeitung von Emotionen) und der Neokortex (komplexes Denken und Planen), als Glasur überziehen solle. Durch diesen Kunstgriff, so der SpaceX-Chef, wären Mensch und Maschine endgültig und unzertrennlich miteinander verknüpft. Wir würden unmittelbar vom technologischen Fortschritt profitieren und wären sozusagen permanent ans Internet angeschlossen. Damit würden wir der ultimativen Gefahr, von künstlicher Intelligenz übertrumpft zu werden, entgehen und uns von dem Risiko befreien, in naher Zukunft zu Haustieren von KI degradiert zu werden. Da wir sowieso schon zu Cyborgs mutiert seien, indem wir unsere Identitäten auf Facebook und Twitter ausgelagert hätten, wäre eine digitale Schicht im Gehirn nur die logische Konsequenz und der nächste Schritt (Codeconference 2016). Wäre dies von einer anderen Person als Elon Musk gekommen, dann hätte man dieses Statement wahrscheinlich als schlechten Sci-Fi-Witz abgetan. Nicht so aber bei Elon: Der Unternehmer hat bereits eine Firma gegründet, um seinen Traum Realität werden zu lassen.

Die Möglichkeiten, die sich über die Verschmelzung von Mensch und Maschine ergeben, sind gefühlt unbegrenzt. Jedoch treten auch die Risiken einer zunehmenden Automatisierung mittlerweile immer mehr in den Vordergrund. Es ist kein Geheimnis mehr, dass viele unserer Jobs in der Zukunft vom Aussterben bedroht sein werden, weil Maschinen und Roboter günstiger und effizienter produzieren, zustellen und bedienen können. Die heutigen Truck-Fahrer, Fließbandarbeiter, Taxifahrer, Shop-Verkäufer und Fast Food-Servicekräfte sind mit großer Wahrscheinlichkeit die letzten Vertreter einer

verschwindenden Spezies. Roboter und Drohnen können 24 h am Tag arbeiten, brauchen keine Gewerkschaften und keine Zigarettenpause. Noch stehen Robotertechnologie und künstliche Intelligenz am Beginn ihrer Entwicklung. Vieles funktioniert in der Theorie, hat aber seine praktischen Limitationen. Bis die aufgehoben sein werden, ist es jedoch nur eine Frage der Zeit. Und die Automatisierung wird nicht nur die sogenannten Blue Collar Jobs ersetzen, sondern Ärzte, Anwälte, Programmierer und Buchautoren früher oder später genauso treffen.

Die gesamte Automobilindustrie in Deutschland wird von der Automatisierung betroffen sein. Was passiert mit dem Statussymbol Auto, wenn alle Fahrzeuge autonom fahren? Wahrscheinlich werden viele Menschen kein Fahrzeug mehr besitzen wollen, wenn man auf Knopfdruck ein Fahrzeug direkt vor die Tür bestellen kann. Schon heute teilen sich in San Francisco viele Passagiere ein Uber mit Pooling-Funktion, um von A nach B zu kommen. Wenn man die Uber-App öffnet, hat man die Option, alleine zu seinem Bestimmungsort gebracht zu werden oder sich eben ein Fahrzeug mit anderen zu teilen, was deutlich ökonomischer ist. Wer braucht da noch einen eigenen Wagen? Der Schritt vom bemannten Pooling-Uber hin zum autonom fahrenden und elektrischen Poolfahrzeug ist nicht mehr weit und wird die Transportkosten gegen null gehen lassen sowie das Verkehrsaufkommen nachhaltig positiv beeinflussen. Was aber passiert mit all den Jobs, die direkt oder indirekt von der Automobilindustrie abhängen, die also – je nachdem, welcher Quelle man glauben will – jeden siebten bis 20. Arbeitsplatz in Deutschland ausmachen (SPIEGEL [2009](#))?

Wie wird es die Nachfrage nach Autos verändern, wenn diese kein Statussymbol mehr darstellen, und man gleichzeitig nicht wirklich Autos besitzen muss, um von A nach B zu gelangen? Was wird das für Autobahnen und die Zukunft von öffentlichen Verkehrsmitteln bedeuten? Und was passiert mit Taxifahrern, die keinen Job mehr haben? Wir leben schon längst in einer Welt der Ungleichheiten, in der reiche Technologiekonzerne immer mehr Macht und Kapital ansammeln, während die Mittelklasse immer weniger verfügbares Einkommen hat.

Die Zeichen sind da: Selbst wenn viele Bemühungen – ob über digitale Detox-Auszeiten oder die politisch motivierte Limitierung von Facebook und Co. durch verschärfte Datenschutzrichtlinien – darauf abzielen, die Macht der neuen Technologien zu begrenzen, der nächste evolutionäre Schritt wird nicht verhindert werden können. Und dieser wird so bedeutsam, weil er unser Selbstverständnis als menschliche Rasse komplett auf den Kopf stellen wird. In naher Zukunft wird es eine neue Rasse geben, technologisch aufgebohrt, die besser aussieht, schneller läuft, höher springt und intelligenter argumentiert. Ob über Biotechnologie, Neural Laces oder Nanotechnologie: „X-Men“, der Film, in dem Mutanten mit übermenschlichen Fähigkeiten die Erde beschützen sollen, so dämmert es uns langsam, ist bald kein Science-Fiction mehr.

Aber wer kann schon die Zukunft vorhersehen? Vielleicht gibt es auch eine andere und weniger bedrohliche wirkende Option, bei der durch die Vernetzung von allem mit allem eine Art Superorganismus mit einem eigenen Bewusstsein entsteht. Das Internet der Dinge, das den

Kühlschrank mit der Supermarkt-Datenbank verknüpft, war vielleicht nichts als eine Vorstufe. Wirklich interessant würde es, wenn das Zentrum unserer Intelligenz selbst, unser Gehirn, mit allem und jedem verbunden wäre. Dann würde das wirkliche „Internet of Everything“ beginnen, in dem sich ein eigenes Bewusstsein herauskristallisieren könnte: eine Art Superorganismus, ein lebendes und vibrierendes System. Aber davon später mehr!

Situation	Learning (gesellschaftlich)
Virtual Reality lässt die Vorstellung von der Matrix langsam Wirklichkeit werden	Durch VR-Brillen und den hohen Grad der Immersivität wird dem Gehirn suggeriert, es befinde sich in der Wirklichkeit. Das hat weitreichende Konsequenzen für die Zukunft der Medien und unserer Gesellschaft. Wir werden Teil der Erfahrung und sind nicht mehr getrennt durch einen Bildschirm
Zero UI: Die Trennung zwischen Mensch und Maschine löst sich immer mehr auf	Immer intuitivere Mensch-Maschine-Interaktionen erlauben die direkte Manipulation von Computern, die die Benutzung von Maus und Keyboard obsolet machen werden
Schon heute sind wir Cyborgs	Unsere Identitäten lagern auf elektronischen sozialen Netzen. In der Zukunft werden wir uns selbst mehr und mehr durch Microchips und Methoden wie Nanotechnologie augmentieren

Situation	Learning (gesellschaftlich)
Der Dualismus von Mensch und Maschine hebt sich auf	Die Angst, dass immer intelligentere Maschinen die Weltherrschaft übernehmen und wir zu Sklaven dieser Wesen werden, ist nur eine Perspektive. Eine andere Option ist, dass wir immer mehr eins werden mit den Maschinen, die wir geschaffen haben
Die Emergenz des Internet of Everything	Alles wird mit allem vernetzt sein: Dinge mit Dingen, Menschen und Pflanzen. Es entsteht ein Superorganismus

2.5 Ratio vs. Emotion

Es ist der 13. September 1848. Der Vorarbeiter Phineas Gage von der Eisenbahngesellschaft trifft im US-Bundesstaat Vermont die letzten Vorbereitungen. Mit einer Eisenstange stopft er Pulver in den vor ihm liegenden Stein, um eine Sprengung durchzuführen. Doch es soll kein guter Tag für den 25-Jährigen werden. Irgendetwas läuft schief: Phineas vergisst den Sand und schlägt mit dem Stock direkt auf den Stein. Mit einer wuchtigen Explosion durchbohrt die Eisenstange seinen Kopf. „Die Stange tritt auf Augenhöhe unterhalb des linken Wangenknochens in den Kopf ein und oben am Kopf wieder aus“ (Wikipedia o. D.). Der Vorarbeiter bleibt während des Vorfalls bei vollem Bewusstsein und überlebt den Unfall. Er steht selbstständig auf, fährt seinen Ochsenkarren wieder zurück in die Unterkunft und geht zum Arzt (WDR [2013](#)).

Der Arzt bekommt Phineas wieder hin. Äußerlich fehlt ihm „nur“ ein Auge. Ansonsten ist er nach wenigen Wochen wieder voll hergestellt, zumindest körperlich. Allerdings erlebt Phineas eine komplette Persönlichkeitstransformation: Die Kopfverletzung macht aus einem relativ freundlichen Menschen eine für andere oft unerträgliche Person, sprunghaft und respektlos. Es wird berichtet, dass er wechselnde Jobs hatte, zum Trinker wurde, seine sozialen Kompetenzen verloren hatte und nicht mehr in der Lage war, rationale Entscheidungen zu treffen. „Das Gleichgewicht zwischen seinem Intellekt und seinen animalischen Neigungen ist aus dem Lot“, notierte damals sein Arzt John Harlow (SPIEGEL 1994).

Antonio Damasio, ein Neurowissenschaftler, leitete aus diesem und anderen Fällen ab, dass durch die Verletzung im präfrontalen Kortex nicht mehr auf die somatischen Marker zugegriffen werden könne. Somatische Marker werden laut Damasio durch erworbene Erfahrungen im Körper abgespeichert. Sie markieren diese Erfahrungen entweder mit einem positiven oder negativen Label. Diese manifestieren sich als Emotionen. Dadurch ist es uns Menschen möglich, oftmals relativ schnell Entscheidungen zu treffen, die an der Oberfläche rational erscheinen, in Wirklichkeit aber durch frühere Erfahrungen beeinflusst und über Emotionen markiert werden (Damasio 2006). Wir kennen diese Fähigkeit auch unter dem Begriff der Intuition. Bei Phineas wurde diese Entscheidungsfindungs-Funktion erheblich beeinträchtigt. Obwohl alle Intelligenztests positiv ausfielen und das Unfallopfer zumindest an der Oberfläche keine intellektuellen Schäden davonzutragen schien, hatten sich seine Persönlichkeit

und die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, nachhaltig verändert.

Vor allem im Westen erfahren wir noch eine starke Trennung zwischen Rationalität und Emotion. Vermeintlich treffen wir Entscheidungen rational und erleben so die Illusion der Kontrolle. Tatsächlich wissen wir aber aus den Neurowissenschaften und der Psychologie, dass Entscheidungen im interaktiven Spiel zwischen Verstand und Emotion getroffen werden. Oder in den Worten von Howard Gardner: „Antonio R. Damasio stellt den **Dualismus** in Frage, der bis heute das westliche Denken beherrscht: Geist versus Körper, **Verstand** versus **Gefühl**, **Biologie** versus Gefühl. Durch sein Buch erkennen wir – möglicherweise zum ersten Mal – die enge Verbindung zwischen unserem neuralen Gewebe und den Höhen und Tiefen menschlichen **Erfahrens** und **Erlebens**.“ (Wikipedia o. D.).

Vilayanur Ramachandran hat sich in seinem Buch „A Brief Tour of Human Consciousness“ mit dem Ratio-Emotion-Dualismus intensiv auseinandergesetzt. In seiner Analyse geht er auf einen Patienten ein, der an dem sogenannten Capgras-Syndrom leidet, einer sehr seltenen Krankheit, bei der der Betroffene glaubt, bekannte Personen seien durch Doppelgänger ersetzt worden. Obwohl der Patient an der Oberfläche intelligent und rational wirkte, fand Vilayanur Ramachandran heraus, dass die Verbindung zwischen dem Neokortex und der Amygdala – einem Gehirnbereich, der den Emotionen zugeschrieben wird – unterbrochen war. Er schlussfolgerte daraus, dass diese Unterbrechung zu einer fehlenden emotionalen Assoziation mit der nahestehenden Person führt und somit die Illusion erweckt, dass es sich um eine falsche Person

handelt, die sich in das Leben des Patienten eingeschlichen hat. In der Konsequenz bedeutet das, dass Emotionen nicht nur nicht den Blick auf die Realität behindern, sondern, dass diese – ganz im Gegenteil – eine fundamentale Rolle bei rationalen Entscheidungsfindungen spielen, sodass ironischerweise ohne die Einbeziehung von Emotionen irrationale Entscheidungen getroffen werden (Ramachandran 2006).

David Hume, der schottische Philosoph aus dem 18. Jahrhundert, geht sogar noch viel weiter: In seiner viel diskutierten „Gefühlsethik“ bestand der Schotte darauf, dass Rationalität alleine niemals Menschen zum moralischen Handeln motivieren wird. Diese Rolle übernehmen in seiner Moralphysikologie Emotionen. Moralphysikologie untersucht, wie wir motiviert werden, moralisch zu handeln. „Die Vernunft ist nur Sklave der Leidenschaften“, so ein berühmtes Zitat des Philosophen. Nach Hume lassen sich moralische Entscheidungen nur dann sinnvoll treffen, wenn sowohl Gefühle als auch Verstand aktiv beteiligt sind (Wikipedia o. D.).

Diese Positionen sind weit von der vor allem in der westlichen Welt vorherrschenden Meinung entfernt, dass Emotion und Verstand voneinander getrennte Einheiten sind. Das Paradigma der Trennung von Ratio und Emotion wurde vor allem vom französischen Philosophen René Descartes im 17. Jahrhundert geprägt, wonach der Mensch ein stark rationales Wesen (*Homo oeconomicus*) sei, das Emotionen ausblenden solle. Eine andere Position nimmt dagegen Daniel Goleman ein. Mit seinem Bestseller „Emotionale Intelligenz“ traf der amerikanische Psychologe einen Nerv. Emotionale Intelligenz (EQ) so Goleman sei

mindestens genauso wichtig wie IQ, um beruflich wie im Leben erfolgreich zu sein (Goleman 2007). Viele Konzerne haben seitdem Horden von EQ-Trainern engagiert, die Ingenieuren, narzisstischen Führungskräften und anderen einseitig analytisch gepolten Mitarbeitern Emotionale Intelligenz vermitteln sollen. Das Feingefühl, in konflikträchtigen Situationen das richtige Wort zu finden oder tiefes Verständnis für die Emotionen und die Lebenssituation seines Gegenübers zu beweisen, ist eine Qualität, welche im Leadership oder im Vertrieb Gold wert sein kann.

Darüber hinaus wissen wir mittlerweile, dass vor allem die Affektregulation in menschlichen Interaktionen ein wesentliches Merkmal von gesunden – privaten wie beruflichen – Beziehungen darstellt. Wer kennt nicht die Situation im Auto, wenn er sich verfährt und sie aufbraust und sich über sein „verblödetes“ Fahrverhalten beschwert? Emotionale Reaktionen wie diese mögen einmalig verzeihbar sein, belasten jedoch, sofern sie häufiger vorkommen, jede langfristige Beziehung.

Neurowissenschaftlich betrachtet ist die Amygdala, ein Teil des limbischen Systems, der Ort, in dem die Bewertung von Gefahren stattfindet. Die Amygdala meldet Gefahr und in der fernen Vergangenheit hatten unsere Vorfahren nur limitierte Reaktionsalternativen. Diese waren in der Regel auf Kampf (Fight), Flucht (Flight) oder Erstarren (Freeze) beschränkt. Durch die Entwicklung unseres präfrontalen Kortex und der damit einhergehenden Weiterentwicklung im Vergleich zu unseren tierischen Vorfahren sind wir heute in der Lage, Situationen differenzierter zu betrachten. Wir können strategisch

denken und planen, bestimmte Argumente abwägen und Verhaltensweisen von anderen bis in die Zukunft projizieren. Hier wird es jedoch spannend: Manchmal steht unser tierisches Gehirn so unter Stress, dass unser präfrontaler Kortex regelrecht ausgeschaltet wird. Angst und Panik überwiegen. Emotionale Intelligenz bedeutet aber gerade, dass wir in der Lage sind, die häufig impulsiven Reaktionen aus dem limbischen System zu managen, ohne sie zu unterdrücken. Denn wie wir ja schon von Phineas Gage wissen, spielen Emotionen eine zentrale Rolle bei der Demonstration von sozialer Kompetenz. Diese vertikale Integration, also die synchronisierte Abstimmung zwischen präfrontalem Kortex und dem limbischen System, ist aus unserer Sicht eine fundamentale Voraussetzung für das Funktionieren von Teams, Beziehungen, aber auch ganzen Organisationen und Systemen.

Wir kennen Executives und politische Leader, die selbst unter Stress ihre Emotionen im Griff haben und weitgehend „integriert“ danken und handeln. Sie reagieren nicht einfach auf beschuldigende E-Mails, belastende Neuigkeiten oder wütende Reaktionen ihrer Kollegen. Sie behalten einen kühlen Kopf, nehmen sich womöglich Zeit für eine überlegte Antwort und wirken so, als wären der planerische und emotionale Teil ihres Gehirns miteinander im Einklang. Barack Obama ist diesbezüglich ein Vorzeigebispiel. Anders als seine Vorgänger und sein polarisierender direkter Nachfolger blieb der erste schwarze Präsident überraschend frei von Dramen und Intrigen. Obwohl er mitten in einer der schwersten wirtschaftlichen Krisen der Geschichte der USA das Amt übernommen hatte, manövrierte er das Land durch eine Phase von Unsicherheit und Chaos.

Viele aus dem Osten kommende Methoden wie Yoga, Zen oder Tai-Chi betonen die enge Verknüpfung von Körper, Verstand und Emotionen. Die inflationäre Zunahme von Self-Help-Büchern, Coaches, Wellnesstrainern und -methoden könnte ein Indikator für unser gesteigertes Bedürfnis nach „Ganzheitlichkeit“ sein. Wir werden darauf noch in Abschn. 3.4 zurückkommen, wenn wir nach einer theoretischen Untermauerung unserer Thesen suchen. Vielleicht ist dieses gestiegene Bedürfnis aber auch einfach Ausdruck einer Welt, in der die alten Götter und Religionen sterben. Da, wo früher Gott und der Priester Halt und Sinn gestiftet haben, treten heute Anthony Robbins, Psychologen und Meditationsbücher an ihre Stelle.

Auch die Werbung hat die starke Rolle von Emotionen im Kaufprozess schon lange verstanden. Emotionen steuern Aufmerksamkeit: Babys, attraktive Frauen und schnittige Autos bauen auf vorhandenen Emotionsschablonen auf und lösen im Konsumenten eine Reaktion aus: süß, schön, cool – alles gefühlte Erlebnisse, die Kaufentscheidungen nachhaltig beeinflussen.

Facebook geht so weit, dass es Emotionen bewusst nutzt, um seine Nutzer abhängig zu machen: Wenn wir etwas posten, das cool, lustig oder gerecht erscheint, dann bekommen wir Likes aus unserem sozialen Umfeld. Diese Likes lösen erwiesenermaßen die Ausschüttung von Dopamin aus, einem Botenstoff, der auch umgangssprachlich als „Glückshormon“ bezeichnet wird. Diese flüchtigen Glücksmomente binden uns an die Plattform und sorgen dafür, dass wir immer wieder zurückkommen. Facebook und andere soziale Medien funktionieren wie ein Währungssystem: Wir geben unsere Aufmerksamkeit

und Werbe-Impressions im Austausch dafür, dass wir von unserem sozialen Umfeld als cool, sozial engagiert oder witzig wahrgenommen werden. Es gibt aber auch Modelle, bei denen Unternehmen diese Mechanik nutzen, um konstruktive Resultate zu erzielen. Bei Muse, dem in Abschn. 2.4 angesprochenen Stirnband, nutzt der Hersteller den Gamification-Aspekt, um Meditierenden zu einer Routine zu verhelfen.

Situation	Learning (gesellschaftlich)
Neurowissenschaftliche Erkenntnisse demonstrieren, dass der Dualismus zwischen Ratio und Emotion eine Illusion ist	Wenn wir Entscheidungen treffen, spielt Emotion eine Rolle. Durch sogenannte somatische Marker färbt unser Gehirn frühere Erfahrungen emotional und nutzt das in Form von Intuition, um Entscheidungen für die Zukunft zu treffen. Dieser Prozess läuft oft unbewusst ab
Das limbische System und der präfrontale Kortex im menschlichen Gehirn befinden sich häufig im „Kampf“ gegeneinander	Durch Meditations- und andere Techniken können wir die emotionale und rationale Seite in uns integrieren
Immer mehr Menschen praktizieren Mindfulness- und Yogatechniken	Die Suche nach dem Sinn sowie eine Überforderung durch das digitale Zeitalter lässt Menschen nach Methoden suchen, die ihnen dabei helfen können, wieder Sinn zu finden. Achtsamkeitsmethoden und Yogapraktiken sind darauf ausgelegt, eine ganzheitliche Integration von Verstand und Emotionen zu erzielen

2.6 Individuum vs. Gesellschaft

Vor vielen Tausend Jahren, als die menschliche Gesellschaft noch in kleinen ländlichen Dörfern rund um Ackerbau organisiert war, kannte jeder jeden, zumindest in der unmittelbaren Nachbarschaft. Vertrauen wurde, wenn überhaupt, durch räumliche Nähe und Erfahrungen mit anderen Individuen und Stämmen erworben. Doch uneingeschränktes Vertrauen gab es kaum, da dieses in einer feindlichen Welt, die vom Überlebenskampf geprägt war, ein viel zu hohes Sicherheitsrisiko bedeutete. Bis in das 18. Jahrhundert hinein war also Vertrauen vor allem an die Götter gebunden, die den Stamm/die Gemeinschaft vor Katastrophen und Krankheiten schützen sollten. Das war in einer relativ überschaubaren Gesellschaft okay und in gewisser Weise auch Ausdruck des Zeitgeistes. Irgendwann im Laufe der Industrialisierung nahm jedoch die Vernetzung deutlich zu und es mussten neue Wege gefunden werden, um Vertrauen aufzubauen, da der Geschäftspartner oftmals nicht mehr aus dem unmittelbaren Umfeld kam und die Götter auch sukzessive an Bedeutung verloren. So übernahmen dann Vermittler und Institutionen wie Banken, Anwälte und Gerichte die Hoheit für die Gewährleistung von Vertrauen. Entsprechend dauerte es tatsächlich bis zum 19. bzw. 20. Jahrhundert, bis Vertrauen eine entsprechende soziale und politische Bedeutung erlangte.

Durch die Industrialisierung wurde unsere Welt deutlich komplexer. Laut Niklas Luhmann ist Vertrauen ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität (Weber 2010). Mit der Zunahme von Komplexität wurden wir

gezwungen, neue Systeme zur Skalierung von Vertrauen zu erfinden. Die Digitalisierung und die Verbreitung des Internets in den 1990er-Jahren stellte die Welt vor neue Herausforderungen. Auf einmal konnte man nicht nur Informationen von überall abrufen, man war auch in der Lage, sich mit anderen über soziale Netzwerke zu verbinden und von einem Händler oder Individuum über wenige Mausklicks Produkte und Dienstleistungen zu bestellen. Diese neuen Transaktionen und Interaktionen brachten aber auch neue Sicherheitsrisiken und Herausforderungen für das Vertrauenskonzept mit sich. Es ist ein weiter Weg von einer Agrargesellschaft, in der man den anderen persönlich kennt, hin zu einem global verbundenen System, in dem Vertrauen vor allem über Bewertungen und Feedbacks etabliert wird. Vertrauen wurde in diesem Sinne transformiert: Wir vertrauen oder misstrauen nicht mehr der Einzelperson oder den Göttern, sondern vor allem dem System oder dem Mittelsmann, z. B. der Deutschen Bank, Amazon oder Airbnb.

Die zunehmende Globalisierung und Vernetzung unserer Gesellschaft erzwingt also die Etablierung von Vertrauensmechanismen als Voraussetzung für ein funktionierendes System. Jedoch sind Reviews und Ratings oder Akkreditierungen nur Patchwork-Lösungen. Sie manifestieren Vertrauen punktuell und situativ, sind jedoch nicht wirklich ein Mechanismus, der Vertrauen systemisch in unsere Gesellschaft hineinskaliert.

Im 21. Jahrhundert haben wir damit begonnen, nicht mehr nur Menschen und Organisationen, sondern auch Gegenstände zu vernetzen. Das Internet der Dinge entsteht: ein massives Netzwerk, in dem Kühlschränke,

Waschmaschinen und Automobile mit Sensoren ausgestattet werden und über ein fein verästeltes Netzwerk miteinander verbunden sind. So können wir Nahrungsmittel und Reinigungsmittel autonom nachbestellen oder Fahrzeuge selbstständig fahren. Laut Statista werden bis 2020 knapp 31 Mrd. Dinge miteinander verknüpft sein (Statista 2017). Diese neuerliche Revolution hat tief greifende Konsequenzen für unser Zusammenleben, zu tätigende Transaktionen und unsere Gesellschaft als Ganzes. Sie fordert aber auch neue Strukturen, Prozesse, Governance-Modelle und eine neue Auseinandersetzung mit bzw. neue Lösungen für das Thema Vertrauen.

Als hätte eine göttliche Hand gewusst, dass wir neue Lösungen benötigen, tut sich am Horizont auch schon etwas Neues auf, das das Potenzial hat, genau diese Rolle zu übernehmen und vielleicht sogar einige der Ungleichgewichte in unserer Welt auszugleichen. Etwas so Mächtiges, dass es in der Lage sein könnte, neue Business- und Lebensmodelle zu fördern. Im Jahr 2008 wurde ein Paper von Satoshi Nakamoto – ein Pseudonym – veröffentlicht, es trug den abstrusen Namen „Bitcoin, ein elektronisches Cash-System, das auf Peer-to-Peer-Technologie basiert“. Der mysteriöse Autor behauptete, dass er das Problem des sogenannten Double-Spend gelöst habe, nämlich das Dilemma, dass man digitale Währung ja zwei- oder mehrfach ausgeben könne. Wenn man mit digitaler Währung bezahlt, kann diese kopiert werden, da sie ähnlich einem Word-Dokument nichts anderes als eine digitale Datei ist. Deshalb benötigen wir Banken und andere Institutionen, um zu verifizieren, dass die Transaktion valide und das Digitalgeld nicht schon an Dritte weitergegeben wurde.

Satoshis Lösung kombinierte Elemente von Kryptografie, Spieltheorie und Computerwissenschaften. Die Idee war so revolutionär, weil verschiedene Parteien Wert direkt untereinander und ohne Mittelsmann tauschen können. Somit stellte Bitcoin die erste echte digitale Währung dar (McLain 2017).

Blockchain ist die hinter Bitcoin liegende Technologie, die allerdings noch viel mehr Einsatzmöglichkeiten verspricht als die digitale Währung selbst. Kurz gesagt: Blockchain hat das Potenzial, unser Leben und unsere Gesellschaft genauso nachhaltig zu verändern wie das Internet! Und deswegen sollten wir aufmerksam sein: als Konsumenten wie auch als Unternehmer. Die Technologie revolutioniert das Selbstverständnis von Vertrauen. Blockchain macht Mittelsmänner obsolet und demokratisiert den Austausch von Wert, indem es diesen direkt an der Basis zwischen den Beteiligten stattfinden lässt: Käufer und Verkäufer, Wähler und Politik, Unternehmen und Zulieferer.

Blockchain funktioniert wie ein schlau durchdachtes und skalierbares Bestandsbuch: Es fasst Transaktionen in einem Block zusammen, validiert diesen dann demokratisch über sogenannte Miner (vereinfacht gesagt sind das Menschen oder Firmen mit Computern im Netzwerk, die für ihre Bemühungen incentiviert werden) und hängt diese dann nach erfolgreicher Verifizierung an den gesamten Block von Transaktionsketten an. Somit lässt sich die Blockchain nur schwer hacken, da ein gesamtes System von Verifizierungen eine Art demokratische und sich selbst regulierende Aufsichtsbehörde darstellt. Vertrauen ist somit in das System einprogrammiert.

In der Konsequenz bedeutet das eine extreme Reduktion von Komplexität, da Mittelsmänner wie Banken oder manches Internetportal überflüssig werden, die Schnelligkeit von Transaktionen exponentiell zunimmt und der Austausch direkt an der Basis (eben Peer-to-Peer) stattfindet. Wenn wir dieses System etwas weiterdenken, hat es das Potenzial mühsame Unternehmenspolitik, die Undurchsichtigkeit von Zuliefererketten sowie die intransparente Rollen-Verantwortung von Regierungspolitikern zu reglementieren und aufzulösen.

Die Verbreitung von Blockchain wird die Integrations-tendenzen in Wirtschaft, Gesellschaft und Privatleben mit Höchstgeschwindigkeit beschleunigen. Sie wird die globale Vernetzung von allem mit allem vorantreiben und somit möglicherweise auch endlich die Versprechungen der Sharing Economy einlösen können. Die Polarität zwischen Individuum und Gesellschaft/ Institutionen wird sich sukzessive auflösen.

Auch wenn Blockchain viel verspricht, so steckt die Technologie noch in den Kinderschuhen und basiert auf eher theoretischen Annahmen statt auf echten erprobten Applikationen. Wir denken, dass sich dies in den nächsten 5 Jahren massiv verändern wird.

Bisher haben vor allem Unternehmen wie Airbnb von der Sharing Economy profitiert und nur in eingeschränktem Maße die Konsumenten selbst. In der neuen Welt könnte sich das verschieben: Auf einmal sind es nicht mehr die Musik-Labels, Internetplattformen und Institutionen, die den Großteil des Profits abschöpfen, sondern die Wertschöpfenden selbst. Blockchain ist insofern eine Instanz, die der evolutionären Selektion in die Hände spielt.

Überleben werden diejenigen, die echten Wert schöpfen. Die Wertschöpfungskette wird auf den Kopf gestellt und radikal verkürzt. Nicht umsonst nennt der kanadische Unternehmer und Autor Don Tapscott die Blockchain auch das Internet of Value (IoV) (Maciver 2016). Im Internet of Value werden Musiker, Autoren, Künstler, Kreative, Ingenieure und Sozialarbeiter die Gewinner sein, zumindest bis zu dem Zeitpunkt, ab dem künstliche Intelligenz auch kreative Schöpfungen übernimmt. Wertschöpfung wird also radikal demokratisiert.

Aber auch Kreative bleiben von den Folgen der Weiterentwicklung künstlicher Intelligenz und anderer Technologien nicht verschont. Schon heute sind smarte Computeralgorithmen in der Lage, Musik, Text und Kunst zu schaffen. So ist beispielsweise Aiva Technologies ein vielversprechendes Start-up, das sich die Komposition von klassischer Musik auf die Fahnen geschrieben hat. Die Software wird heute schon von Filmemachern und Agenturen genutzt, um visuellen Content zu begleiten (Futurism 2017). Das Faszinierende und Beängstigende zugleich ist, dass die Komposition durch künstliche Intelligenz oftmals nicht mehr von menschlicher Kreation unterscheidbar ist. Dieses Fortschreiten von Technologie hat viele bekannte Unternehmer, Philosophen und Politiker dazu gebracht, vor den Risiken zu warnen. Doch es zeichnet sich eine Zukunft ab, noch kaum visualisierbar und nur schemenhaft erkennbar, in der Mensch und Maschine, Individuum und Gesellschaft in ganzheitlicher Harmonie zusammenkommen. Einige radikale Vordenker haben diese vermeintliche Utopie schon gesehen. Darum geht es in Kap. 3.

Situation	Learning (gesellschaftlich)
Die Grenzen zwischen Individuum und Gesellschaft verschwimmen zusehends	Blockchain löst die klassischen Mittelsmänner (Banken, Versicherungen, Verkaufsportale) ab und ermöglicht direkte Transaktionen und Geschäftsbeziehungen
Vertrauen als Mechanismus zur Reduktion von sozialer Komplexität wird über die Einführung von Blockchain skaliert	Business, Bildung und politisches Handeln werden radikal erneuert. Blockchain ermöglicht skalierbare Demokratisierung aufgrund der Neuerfindung von Vertrauen
Blockchain bringt das Internet of Value hervor	Diejenigen, die echten Wert kreieren, z. B. Musiker, Künstler, Kreative und Autoren, werden vom IoV profitieren

Opportunities to find deeper powers within ourselves
come when life seems most challenging.
Joseph Campbell

Literatur

- Bastian, Matthias (2015) Virtual Reality: Überträgt sich virtuell gelerntes Verhalten in die Realität? Vrodo – Magazin für Mixed Reality. <https://vrodo.de/virtual-reality-uebertraegt-sich-virtuell-gelerntes-verhalten-in-die-realitaet/>. Zugriffen am 19. November 2017.
- BBDO (2010), Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrem CSR-Engagement?, Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/168073/umfrage/ziele-im-csr-engagement-von-unternehmen-2010/>, zuletzt zugriffen am 21. November 2017.
- Bitkom (2009), Wenn Sie die Wahl hätten, würden Sie dann lieber von zu Hause aus arbeiten?, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6126/umfrage/bevorzugung-von-buero-oder-home-office/>, zuletzt zugriffen am 1. Dezember 2017.
- Bitkom (2017), Jeder fünfte Deutsche hat schon eine Virtual-Reality-Brille benutzt <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jeder-fuenfte-Deutsche-hat-schon-eine-Virtual-Reality-Brille-benutzt.html>. Zugriffen am 19. November 2017.
- Brownlee J (2015) What Is Zero UI? (And Why Is It Crucial To The Future Of Design?) <https://www.fastcodesign.com/3048139/what-is-zero-ui-and-why-is-it-crucial-to-the-future-of-design> Zugriffen am 19. November 2017.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016 Sozialwissenschaftliche Repräsentativbefragung der Bevölkerung, Männerperspektive auf dem Weg zu mehr Gleichstellung <https://www.bmfsfj.de/blob/115580/5a9685148523d2a4ef12258d060528cd/maenner-perspektiven-auf-dem-weg-zu-mehr-gleichstellung-data.pdf>. Zugriffen am 17. November 2017.
- Chevez, Antonio (2016) Persönliches Interview 10. November 2016.

- Crisp Research AG (2015), Studie "The Adaptive Workplace – Arbeiten im 21. Jahrhundert", Crisp Research, <https://www.crisp-research.com/publication/the-adaptive-workplace-arbeiten-im-21-jahrhundert-wie-sich-die-arbeitsumgebung-den-menschen-anpasst/>, zuletzt zugegriffen am 1. Dezember 2017.
- Codeconference 2016 YouTube The full Elon Musk Recode 2016 Interview <https://www.youtube.com/watch?v=M6r-eLFU4HM>.
- DAK (2012), Wie häufig kommt es vor, dass Sie von zu Hause für Ihren Betrieb arbeiten?, Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254599/umfrage/umfrage-zur-haeufigkeit-des-arbeitens-von-zu-hause-aus/>, zuletzt zugegriffen am 1. Dezember 2017.
- Damasio A, Descartes' Error (2006). Vintage, London.
- Diefenbacher, Hans; Foltin, Oliver; Held, Benjamin; Rodenhäuser, Dorothee; Schweizer, Rike; Teichert, Volker (2016), Zwischen den Arbeitswelten, S. Fischer Verlag.
- Diepresse.com (2014) 10.000 Fans bei Wurst-Konzert und keine Balkon-Szene <http://diepresse.com/home/kultur/popco/3807213/10000-Fans-bei-WurstKonzert-und-keine-BalkonSzene>. Zugegriffen am 18. Februar 2017.
- DSM 2015, 3. Deutscher Startup-Monitor, Deutscher Startup Monitor, http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-15/studie_dsm_2015.pdf, zuletzt zugegriffen am 24. Mai 2017.
- Familienreport (2017), Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, <https://www.bmfsfj.de/blob/119524/f51728a14e3c91c3d8ea657bb01bbab0/familienreport-2017-data.pdf>, zuletzt zugegriffen am 1. Dezember 2017.
- Facebook (2017), Profil Mark Zuckerberg, <https://www.facebook.com/zuck>, zuletzt zugegriffen am 8. Dezember 2017.
- Focus (2014), Sabbatical: „Endlich Zeit für mich!“, Focus, http://www.focus.de/finanzen/karriere/focus-titel-sabbatical-endlich-zeit-fuer-mich_id_4180266.html, zuletzt zugegriffen am 1. Dezember 2017.

- Forbes Magazine (2017), GameChangers: The World's Top Purpose-Driven Organisations, Forbes Magazine, <https://www.forbes.com/sites/skollworldforum/2013/11/04/game-changers-the-worlds-top-purpose-driven-organizations/#242134a977b6>, zuletzt zugegriffen am 12. Mai 2017.
- Fortune.com (2017) The World's 8 Richest Men Are Now as Wealthy as Half the World's Population <http://fortune.com/2017/01/16/world-richest-men-income-equality/>.
- Frey, C.B.; Osborne M. A. (2013), The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?, Oxford Martin, http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf, zuletzt zugegriffen am 25. Oktober 2017.
- Fussballdaten.de (o. D.) Weltmeisterschaft 1974, Finale, Deutschland gegen Niederlande <https://www.fussballdaten.de/wm/1974/endrunde/finale/deutschland-niederlande/>. Zugegriffen am 19. Oktober 2017.
- Futurism (2017) A New AI Can Write Music as Well as a Human Composer <https://futurism.com/a-new-ai-can-write-music-as-well-as-a-human-composer/> Zugegriffen am 19. November 2017.
- Giga (2015) Immersiv – Was heißt das eigentlich? Leicht erklärt. <http://www.giga.de/extra/ratgeber/specials/immersiv-was-heisst-das-eigentlich-leicht-erklart/> Zugegriffen am 25. März 2017.
- GFU (2015), Immer weniger Trennung von Arbeit und Freizeit, GFU, <http://www.gfu.de/presseraum/uebersicht/immer-weniger-trennung-von-freizeit-und-arbeit/>, zuletzt zugegriffen am 24. August 2017.
- Goldman, B (o. D.) The fearful eye. Stanford Medicine. <https://stanmed.stanford.edu/2017summer/huberman-virtual-reality-curing-fear-anxiety.html>. Zugegriffen am 19. November 2017.
- Goleman, D (2007) Emotionale Intelligenz. Deutscher Taschenbuchverlag GmbH & Co. KG München.

- Google Trends (2017), „Digitale Nomaden“ und „Co-working Space“ Interesse im zeitlichen Verlauf, Google Trends, https://trends.google.de/trends/explore?q=%2Fm%2F06_wrtv,co-working%20space, zuletzt zugegriffen am 1. Dezember 2017.
- Hershfield H, Goldstein D, Sharpe W, Fox J, Yeykelis L, Carstensen L, Bailenson J (2011) Increasing Saving Behavior Through Age-Progressed Renderings of the Future Self. *Journal of Marketing Research* Vol. XLVIII (November 2011), S23–S37 <http://people.stern.nyu.edu/hhershfi/resources/Research/JMR-D-ce.pdf>. Zugegriffen am 19. November 2017.
- Journal of Personality and Social Psychology (2009) Why Can't a Man Be More Like a Woman? Sex Differences in Big Five Personality Traits Across 55 Cultures. https://www.researchgate.net/publication/24001221_Why_Can%27t_a_Man_Be_More_Like_a_Woman_Sex_Differences_in_Big_Five_Personality_Traits_Across_55_Cultures_vol_94_pg_168_2008. Zugegriffen am 19. November 2017.
- Kahlert, C., Frenzel, O. (2016), Sustainability Image Score 2016: Kunden wollen grüne Marken!, Serviceplan, http://www.serviceplan.com/de/presse-detail/sustainability_image_score_2016.html, zuletzt zugegriffen am 29. November 2017.
- Kemfert, Claudia (2010), Sind wirtschaftliches Wachstum und Klimaschutz vereinbar?, Heinrich Böll Stiftung, <https://www.boell.de/de/navigation/oekologie-gesellschaft-vereinbarkeit-wohlstand-und-klimaschutz-8833.html>, zuletzt zugegriffen am 24. Oktober 2017.
- Kicker (o. D.) Weltmeister! Götzes Traumtor entscheidet den Nervenkrimi http://www.kicker.de/news/fussball/wm/spiele/weltmeisterschaft/2014/8/1417882/spielanalyse_deutschland_argentinien.html. Zugegriffen am 14. Februar 2017.
- Kruse, Niels (2017), Trumps Klimaausstieg – alles halb so wild, stern, <http://www.stern.de/politik/ausland/donald-trumps-klimaausstieg—alles-halb-so-wild-7479338.html>, zuletzt zugegriffen am 24. Oktober 2017.

- Kununu (2011), Bedürfnisse von Mitarbeitern in deutschen Unternehmen, Statista, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/187502/umfrage/beduerfnisse-von-mitarbeitern-in-deutschen-unternehmen/>, zuletzt zugegriffen am 1. Dezember 2017.
- Labarre, Suzanne (2017), The Radical Future of Branding, Co. Design, <https://www.fastcodesign.com/3066981/the-radical-future-of-branding>, zuletzt zugegriffen am 29. Mai 2017.
- Lüche, von der M. (2016) Quantified Self – Kann Technologie uns helfen, uns zu entspannen?, Digitale Welt, <http://digitalewelt-magazin.de/2016/11/23/kolumne-quantified-self-kann-technologie-uns-helfen-uns-zu-entspannen/>, zuletzt zugegriffen am 6. Juni 2017.
- Luther, Martin (1986), An den christlichen Adel deutscher Nation und andere Schriften, Reclam Verlag.
- McLain Cameron (2017) A Brief History of Blockchain: An Investor's Perspective. <https://medium.com/hummingbird-ventures/a-brief-history-of-blockchain-an-investors-perspective-387c440ad11c>. Zugegriffen am 3. September 2017.
- Maciver, K (2016) From the internet of information to the internet of value. <http://www.i-cio.com/big-thinkers/don-tapscott/item/from-the-internet-of-information-to-the-internet-of-value>. Zugegriffen am 3. September 2017.
- Münchener Institut (2017), Daten und Fakten zur Psychischen Gesundheit, Münchener Institut, <http://www.muenchener-institut.de/beratung-fuer-unternehmen/zahlen-daten-fakten/>, zuletzt zugegriffen am 25.10.17.
- National Press Club (2016) Peter Thiel Full Speech Supporting Trump YouTube October 31, 2016, Zugegriffen 1. September 2017.
- Public Eye Awards, N.N. (2015), Chevron, Public Eye Awards, <http://publiceyeawards.ch/de/case/chevron/>, zuletzt zugegriffen am 29. November 2017.
- Ramachandran, V (2006) A Brief Tour of Human Consciousness: From Impostor Poodles to Purple Numbers. Plume 2005.

- Revelation (2011) Revelation Survey Report <http://askrevelation.blogspot.de/2012/05/2011-revelation-survey-report.html>, zuletzt zugegriffen am 25. Dezember 2017.
- SPIEGEL (2015) Interview mit Andreas Müller, <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-138603678.html> Zugegriffen am 19. März 2017.
- Statista (2015), Wann sind Sie für Arbeitsbelange außerhalb der Arbeitszeit erreichbar?, Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/582903/umfrage/umfrage-zu-staendiger-erreichbarkeit-ausserhalb-der-arbeitszeit-in-deutschland/>, zuletzt zugegriffen am 1. Dezember 2017.
- Statistisches Bundesamt (2016) Datenreport Familie, Lebensformen und Kinder Ergebnisse 2014 auf Basis des Zensus 2011, für 2004 auf Basis früherer Zählungen. Ergebnisse des Mikrozensus – Bevölkerung in Familien/Lebensformen am Hauptwohnsitz. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016Kap2.pdf?__blob=publicationFile.
- Statistisches Bundesamt (2016), Erwerbstätigkeit von Müttern: Deutschland über EU-Durchschnitt, https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/BevoelkerungSoziales/Arbeitsmarkt/Erwerbsstaetige_Muetter.html, zuletzt zugegriffen am 1. Dezember 2017.
- SPIEGEL (2009) Statistik-Trick in der Autoindustrie. Mächtig gerechnet. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/statistik-trick-in-der-autoindustrie-maechtig-gerechnet-a-625945.html>. Zugegriffen am 3. März 2017.
- SPIEGEL (1994) Schuß durch die Seele. <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13685739.html>. Zugegriffen am 15. Juli 2017.
- Statista (2015) What is, in your opinion, the single most interesting aspect about virtual reality? <https://www.statista.com/statistics/456836/virtual-reality-most-interesting-aspect-in-the-united-states/>. Zugegriffen am 19. November 2017.

- Statista (2017) Internet of Things (IoT) connected devices installed base worldwide from 2015 to 2025 (in billions). <https://www.statista.com/statistics/471264/iot-number-of-connected-devices-worldwide/> Zugegriffen am 19. November 2017.
- Tagesschau N.N. (2017), Weltweite Kritik – keine Neuverhandlungen, Tagesschau, <https://www.tagesschau.de/ausland/trump-klima-reaktionen-101.html>, zuletzt zugegriffen am 24. Oktober 2017.
- The Washington Post (2017) It's time to bust the myth: Most Trump voters were not working class. https://www.washingtonpost.com/news/monkey-cage/wp/2017/06/05/its-time-to-bust-the-myth-most-trump-voters-were-not-working-class/?utm_term=.90e6af992a31. Zugegriffen 1. September 2017.
- TNS Infratest 2012, Top 10 Haupttreiber der Zufriedenheit mit dem Alltag in Deutschland im Jahr 2012, Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/259915/umfrage/umfrage-zu-den-haupttreibern-fuer-die-zufriedenheit-mit-dem-alltag-in-deutschland/>, zuletzt zugegriffen am 24. Juli 2017.
- Väterreport (2016), Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, <https://www.bmfsfj.de/blob/112720/2d7af-062c2bc70c8166f5bca1b2a331e/vaeterreport-2016-data.pdf>, zuletzt zugegriffen am 1. Dezember 2017.
- VUMA (2017a), Bevölkerung in Deutschland nach Umfang des Einkaufs von Bioprodukten bzw. Produkten aus kontrolliert ökologischem Anbau von 2013 bis 2016 (in Millionen), Statista, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/172357/umfrage/einkaufsmenge-bioprodukte>, zuletzt zugegriffen am 17. Juli 2017.
- VUMA (2017b), Bevölkerung in Deutschland nach Einstellung zur Aussage „Beim Kauf von Produkten ist es mir wichtig, dass das jeweilige Unternehmen sozial und ökologisch verantwortlich handelt“ von 2013 bis 2016 (in Millionen), Statista,

- <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182042/umfrage/kaufkriterium—soziale-verantwortung-oekologische-verantwortung/>, zuletzt zugegriffen am 29. November 2017.
- WDR (2013) Stichtag 13. September 1848 – Phineas Gage überlebt Unfall. <http://www1.wdr.de/stichtag/stichtag7792.html> Zugegriffen am 13. Juli (2017).
- Weber, C (2010) Riskante Erfindung der Moderne. Süddeutsche Zeitung. <http://www.sueddeutsche.de/wissen/gemischte-gefuehle-vertrauen-riskante-erfindung-der-moderne-1.1015100>. Zugegriffen am 17. Juli (2017).
- Werle, K. (2012), Die Generation Y ändert die Unternehmen, Spiegel, <http://www.spiegel.de/karriere/generation-y-audi-personalvorstand-thomas-sigi-im-interview-a-848764.html>, zuletzt zugegriffen am 24. Juli 2017.
- Whisper <http://whisper.sh/>. Zugegriffen am 17. August 2017.
- Wikipedia (o. D.) Quantified Self. https://de.wikipedia.org/wiki/Quantified_Self. Zugegriffen am 15. Mai 2017.
- Wikipedia (o. D.) Phineas Gage. https://de.wikipedia.org/wiki/Phineas_Gage. Zugegriffen am 13. Juli (2017).
- Wikipedia (o. D.) Antonio Damasio. https://de.wikiquote.org/wiki/Anr%C3%B3nio_Dam%C3%A1sio. Zugegriffen am 13. Juli (2017).
- Wikipedia (o. D.) David Hume. https://de.wikipedia.org/wiki/David_Hume. Zugegriffen am 13. September (2017).
- Wikipedia (o. D.) Gleichgeschlechtliche Ehe https://de.wikipedia.org/wiki/Gleichgeschlechtliche_Ehe. Zugegriffen am 19. November (2017).
- Wired (2017) The actual science of James Damore's Google Memo. Zugegriffen am 1. September 2017 <https://www.wired.com/story/the-pernicious-science-of-james-damores-google-memo/>.
- DIE ZEIT 2014: Cannabis Verkauf ist in Colorado legal <http://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2014-01/colorado-cannabis-verkauf-freigabe>. Zugegriffen am 19. März 2017.





3

Ganzheitlichkeit als Urprinzip

3.1 Zentrale These

Wie wir im vorherigen Kap. 2 gesehen haben, vernetzt sich unsere Welt zunehmend, teils angetrieben durch die Digitalisierung und teils durch die fortschreitende Evolution hin zu einer globalisierten Welt. Auf der einen Seite wird unsere Gesellschaft immer komplexer und undurchsichtiger. Auf der anderen Seite sehen wir jedoch eine immer enger werdende Verflechtung von Menschen, Systemen und Dingen.

Diese exponentiell zunehmende Verflechtung, so unsere These, zieht die Auflösung von klassischen Polaritäten nach sich. Dieser Metatrend überzieht sämtliche Gesellschaftsbereiche, von Bildung über Business bis hin zu Politik und Individuum, und erzeugt neue Strukturen, Machtverhältnisse und Systeme.

Ein 14-jähriger Teenager in Neu-Delhi hat heute mehr Zugriff auf global verfügbares Wissen als der Präsident der Vereinigten Staaten noch vor einigen Jahrzehnten. Der Junge kann in kürzester Zeit Verbindungen zu fast jedem Teil der Welt aufnehmen. Wir gehen nach Porto zum Surfen und schreiben auf demselben Trip einen Blogbeitrag in einem Coworking Space. Wir werden eins mit unseren technischen Gadgets. Dinge, die sich in der Vergangenheit als widersprüchliche Gegensätze präsentierten, sind heute denkbar und möglich. Diese Entwicklung hat eine ganze Reihe von Konsequenzen.

Sie bremst die isolierte Entwicklung von Denkmustern und Werten in Silos. Haben sich früher in Dörfern und Agrargesellschaften kulturelle Memes und verfügbares Wissen nur sehr langsam fortgepflanzt, so ist heute die gesammelte wissenschaftliche und kulturelle DNA der Menschheit unmittelbar verfügbar. Dies wird die phylogenetische Entwicklung von Lebewesen und Dingen exponentiell beschleunigen. Die schnelle Adaption an den sich ständig verändernden Lebensraum wird zur essenziellen Voraussetzung. Dies bringt aber auch sich neu definierende Selektionen und neue Ungleichheiten mit sich. Durch die zunehmende Verflechtung ergeben sich somit neue Chancen und Herausforderungen. Der evolutionäre Trend hin zu komplexer Ganzheitlichkeit wird neue Gesellschaftsformen, Unternehmensstrukturen und Denk- sowie Entscheidungsmuster hervorbringen. Organisationen und Individuen, die im Sinne von Schnelligkeit, Effizienz und Transparenz fit sind, werden überleben. Strukturen und Verhaltensmuster, die einer neuen Weltordnung entgegenstehen, werden im Sinne des Survival of

the Fittest ausgelöscht. Traditionelle Unternehmenshierarchien, antiquierte Schulsysteme und ineffiziente politische Strukturen werden ersetzt durch deutlich schnellere und effizientere Konstrukte. Neue Qualitäten wie Innovationskraft, Transparenz, Emotionale Intelligenz und Bereitschaft zur Kollaboration ersetzen traditionelle Fähigkeiten wie den automatischen Abruf von Wissen und die Verwaltung von existierenden Domänen.

Die rasante Weiterentwicklung von Wissen, Technologie und Innovationen bedeutet, dass Menschen vor allem eines lernen und beherrschen müssen: die Fähigkeit, sich an eine sich ständig verändernde Umwelt anzupassen. Wir müssen uns unter Zuhilfenahme von Technologie gleichsam ständig neu erfinden. Was wir heute lernen, kann in wenigen Jahren schon obsolet sein. Dies impliziert die Fähigkeit, nicht dogmatisch an gelernten Realitäten festzuhalten, sondern ständig neu zu überprüfen, was relevant ist. Die erfordert Mut zur Selbstreflexion, eigene Befangenheiten und Vorurteile zu sehen sowie unter widrigen und sich verändernden Umständen Resilienz zu entwickeln. Sollten wir eine Empfehlung an das Bildungssystem der Zukunft geben, so wäre es, diese Fähigkeiten zu fördern. Das überaus große Interesse an Selbstreflexionsmethoden wie Yoga, Mindfulness und Coaching ist also keine Überraschung. Dies spiegelt unsere gewachsene Unsicherheit in einer nicht mehr zu kontrollierenden Welt wider und das Bedürfnis, uns in dieser sich ständig ändernden Welt immer wieder neu zu erfinden, um unseren Platz zu finden. Das gestiegene Interesse daran verdeutlicht auch Abb. 3.1.



Abb. 3.1 Zunahme des Suchvolumens des Begriffs „Mindfulness“ seit 2004. (Nach Google Trends [2017](#))

Die Technologisierung unserer Gesellschaft hat aber auch Konsequenzen für Religion und Sinnsuche. Der Glaube nimmt infolge der unerbittlichen menschlichen Neugier und des Fortschritts der Wissenschaft immer mehr ab. Wenn wir aber nicht mehr an den weisen Mann mit Rauschbart glauben, so ist die große Frage: Was kommt als Nächstes? Wie finden wir Sinn und Motivation in einer von uns ohne Gott definierten Welt?

Das frühzeitige Erkennen dieser Tendenzen und die Anwendung von neuen integralen Denkmustern hilft uns, bewusste Strategien zu entwickeln und konkrete Entscheidungen in einer komplexen Welt abzuleiten. Es unterstützt uns, eine ganzheitliche Architektur für eine neue Gesellschaft im 21. Jahrhundert zu entwickeln. Dies betrifft Bildung und Politik genauso wie Business und Familie.

Die große Gefahr ist jedoch, dass bestimmte Bevölkerungsgruppen immer mehr abgehängt werden, da sie aufgrund unvorteilhafter Bedingungen (Alter, Bildung, Anpassungsfähigkeit und sozialer Hintergrund) kaum Möglichkeiten haben, mit der beschleunigten

Geschwindigkeit, mit der sich unsere Welt dreht, aktiv mitzuhalten. Hier müssen wir ganzheitliche Lösungsstrategien entwickeln, die von Bildung über Wirtschaft bis zur Politik alle unsere Lebensbereiche betreffen werden.

Wir sind an einem Scheideweg und müssen Entscheidungen treffen: Wir können uns aktiv für ganzheitliches Denken und Handeln entscheiden oder wir können uns auf alten Mustern ausruhen. Welche neuen Möglichkeiten, Chancen und Risiken wir haben, wird in Kap. 4, 5 und 6 anhand von konkreten Beispielen und Ideen entwickelt. Das Terrain, auf dem wir uns bewegen, ist für uns alle Neuland. Niemand kann die Zukunft zuverlässig vorhersagen.

Wir können jedoch aus unserer Lebenswelt und aus unserer Geschichte lernen. Dementsprechend haben wir bestimmte Ideen aufgegriffen und beispielhafte Unternehmen und Persönlichkeiten ausgesucht, die aus unserer Sicht lebende Beweise für den konstruktiven Umgang mit rasanter Veränderung darstellen. Sie bestätigen auch die Hypothese dieses Buchs, nämlich dass in einer immer vernetzteren Welt auch integralere Denk- und Handlungsweisen notwendig sind.

Um im 21. Jahrhundert zu überleben, gibt es viele Dinge, die wir neu tun und denken müssen. Wir brauchen *reife Leader*, die aufgrund ihrer Persönlichkeitsentwicklung ein Vorbild für uns alle sein können. Wir brauchen *kreative Unternehmer*, die die Resilienz und den Biss haben, für ihre Ideen einzustehen und auch unter widrigen Umständen immer wieder aufzustehen. Wir benötigen *mehr Frauen in Führungsrollen*, *mehr junge Kreative* und *mehr Diversität* bei der Auswahl von Mitarbeitern, Politikern und Lehrern, ohne gleichzeitig dogmatisch

zu sein. Wir sind dazu aufgerufen, neue Strukturen aufzubauen und ein neues Schulsystem zu entwickeln, das genau diese Qualitäten in jungen Schülern und Studenten fördert.

Für Ganzheitlichkeit müssen wir uns jedoch jeden Tag aktiv entscheiden.

Dies führt zu Resilienz auf persönlichem, unternehmerischem wie auch auf gesellschaftlichem Level.

3.2 Eine nicht komplexe Definition von Komplexität

Keiner bestreitet heute, dass unser Leben deutlich komplexer geworden ist. Was aber heißt Komplexität eigentlich? In unseren Gesprächen mit Managern hören wir häufig Kommentare wie: „Alles ist irgendwie unüberschaubar geworden“, „früher war alles einfacher“, „ich habe Schwierigkeiten, mein Privatleben mit meinem Berufsleben zu vereinbaren“, „ich kann mit dieser Geschwindigkeit nicht mehr mithalten“, „wenn ich früher X gemacht habe, dann ist mit hoher Wahrscheinlichkeit Y herausgekommen; heute ist das nicht mehr so“. All diese Bemerkungen deuten vor allem auf eines hin: Wir leben in einer vielschichtigen und unüberschaubaren Welt. Viele sprechen im Unternehmenskontext auch von einer VUCA-Welt. „Der Begriff VUCA fasst die Herausforderungen zusammen, denen sich Unternehmen in einer zunehmend digitalisierten Welt stellen müssen“ (Vogel 2016). VUCA ist ein Akronym, es steht für Volatilität,

Ungewissheit, Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity).

Das bedeutet auch, dass die Methoden, Strukturen und Handlungsmuster der Vergangenheit nicht mehr für die VUCA-Welt funktionieren. Wir brauchen also neue Lösungen.

Wir erwähnen in diesem Buch mehrfach die Begriffe „Komplexität“, „Ganzheitlichkeit“ und „Integration“. Da alle drei Begriffe in unterschiedlichem Kontext oftmals missverständlich gebraucht werden, sollen sie an dieser Stelle geklärt werden. Auch wollen wir hier den logischen Zusammenhang dieser drei Konstrukte aufzeigen.

Die einfachste Definition, die wir für **Komplexität** gefunden haben, lautet: „die Vielfalt der Beziehungen der Elemente eines Systems“ (Feess o. D.).

Damit ist zwar die Beschreibung der Begrifflichkeit aus unserer Sicht gelungen, die Definition beinhaltet allerdings nicht die Konsequenzen, die sich aus der Vielfalt von Beziehungen in einem System ergeben. Folglich ergänzt Feess:

Komplexe Prozesse weisen eine Eigendynamik auf und sind meist irreversibel, sodass Handlungen nicht rückgängig gemacht werden können. Wichtigstes Merkmal komplexer Situationen ist die Intransparenz für den Entscheider: Er hat keine Möglichkeit, das Netzwerk zirkulärer Kausalität intuitiv zu erfassen, keine Möglichkeit exakter Modellierung und exakter Prognosen, er muss mit Überraschungen und Nebenwirkungen rechnen. Der Umgang mit komplexen Systemen erfordert ein hohes Maß an Wissen über die kausalen Zusammenhänge der

Systemelemente (Art der Vernetzung) und die Fähigkeit, Komplexität auf wenige Merkmale und Muster zu reduzieren (Komplexitätsreduktion) (Feess o. D.).

Ganzheitlichkeit hat im deutschen Sprachgebrauch mittlerweile einen oftmals esoterischen Touch. Davon wollen wir uns allerdings klar distanzieren. Ganzheitlichkeit ist für uns eine Denk- und Handlungsweise, die scheinbar unvereinbare Polaritäten in einem bestimmten Kontext zusammenbringt. Menschen, die ganzheitlich denken und handeln, können das Auftreten von Polaritäten „aushalten“ und finden oftmals überraschende Lösungen, die „und“ statt „oder“ propagieren, wobei sie gleichzeitig auf impulsiv-emotionale Reaktionen aufgrund gestiegener Komplexität verzichten.

Der Begriff **Ganzheitlichkeit** ist von dem Abstraktum Ganzheit des Adjektivs *ganz* abgeleitet, das sich in der deutschen Sprache bereits vor dem 8. Jahrhundert nachweisen lässt. ‚Ganz‘ bedeutet ursprünglich heil, unverletzt und vollständig. Ganzheitlichkeit ist demnach die Betrachtung einer Sache in der systemischen Vollständigkeit aller Teile sowie in der Gesamtheit ihrer Eigenschaften und Beziehungen untereinander (Wikipedia o. D.).

Ken Wilber, ein amerikanischer Autor und Philosoph, nutzt den Begriff „integral“, der unserer Definition und unserem Verständnis von Ganzheitlichkeit nahekommt. Integral bedeutet bei Wilber: „to integrate, to bring together, to join, to link, to embrace. Not in the sense of uniformity, and not in the sense of ironing out all of the wonderful differences, colors, zigs and zags of

a rainbow-hued humanity, but in the sense of unity-in-diversity, shared commonalities along with our wonderful differences“ (Wilber 2001, S. 2).

Integration wiederum beschreibt hier den Prozess der „Einbeziehung, Eingliederung in ein größeres Ganzes“ (Duden o. D.). Dieser Prozess der Integration scheinbar unvereinbarer Gegensätze führt aus unserer Sicht vor dem Hintergrund gestiegener Komplexität zu mehr Ganzheitlichkeit.

3.3 Untermauerung durch die Philosophie

Auf der Suche nach der theoretischen Untermauerung von „Das Ende der unvereinbaren Gegensätze“ sind wir vor allem in der Philosophie fündig geworden.

Schon bei Platon finden wir theoretische Überlegungen, in welchen die Gegensätze von Urprinzipien zusammenkommen: das Urprinzip des Seins, der Tugend und der Ordnung, das auch „unbestimmte Zweiheit“ genannt wird, mit dem Nichtsein, der Verschiedenheit, Teilbarkeit und Unordnung bzw. Vergänglichkeit, dem Triebhaften. Das Zusammenwirken beider Urprinzipien ermöglicht überhaupt erst die Existenz aller seienden Dinge (Wikipedia o. D.) Ihr habt sicher auch schon von der grundsätzlichen Gegenüberstellung einer Ideenwelt und der materiellen Welt in der Ideenlehre von Platon gehört.

Dieses Modell ist jedoch noch stark dualistisch angelegt. In der Philosophie gibt es eine grundsätzliche Auseinandersetzung zwischen Verfechtern der Unvereinbarkeit

von Gegensätzen auf der einen Seite und deren Komplementarität auf der anderen. Diese Dualismus-Debatte gibt es schon lange. „Platon sieht das Konzept der veränderlichen, irrationalen Komponenten unseres Ichs sehr negativ. Im Gegensatz dazu argumentiert Aristoteles, der eher auf den ergänzenden Charakter beider Komponenten abhebt. David Hume wiederum sah die Vernunft als Sklavin der Leidenschaft, indes Claude Adrien Helvétius die Bedeutung der Leidenschaft betont“ (Wikipedia o. D.).

René Descartes war mit seiner Trennung zwischen *res cogitans* und *res extensa* einer der populärsten Verfechter des Dualismus. Der Philosoph unterschied klar zwischen dem denkenden Wesen (*res cogitans*) und seiner Körperlichkeit (*res extensa*).

Bei der Dialektik Hegels (These, Antithese und Synthese) steht nicht die Unvereinbarkeit von Gegensätzen im Mittelpunkt, sondern die Vereinigung von Polaritäten in einem unendlichen Prozess: „Dialektik ist nicht nur die Darstellung der Vereinigung der Gegensätze, sondern ist die konstitutive Bewegung der Dinge selbst. Die *unendliche Vernunft* entzweit sich, so Hegel, permanent neu. Das Bestehende nimmt sie in einem unendlichen Prozess in sich auf und bringt es erneut aus sich heraus. Im Grunde vereint sie sich dabei mit sich selbst“ (Wikipedia o. D.).

Romano Guardini, ein katholischer Priester und Theologe, differenzierte in seiner Gegensatzlehre von 1925 klar zwischen polaren Gegensätzen und Widersprüchen. In seiner Lehre sind die polaren Gegensätze lebendige Spannungseinheiten, welche als sich gegenseitig bedingende Pole überhaupt erst Weiterentwicklung ermöglichen (Wikipedia o. D.).

Nicht nur in der westlichen Philosophie gibt es Vertreter dieser Perspektiven. Wie schon zu Beginn von Kap. 2 angedeutet, werden diese Prinzipien in der chinesischen Philosophie betont. Im Daoismus stehen Yin und Yang für „polar einander entgegengesetzte und dennoch aufeinander bezogene Kräfte oder Prinzipien. Das Taijitu als Symbol repräsentiert die beiden ineinander übergehenden Polaritäten: das weiße männliche Yang steht dem schwarzen und weiblichen Yin gegenüber“ (Wikipedia o. D.). Die Polaritäten Yin und Yang, ganz so wie bei Hegel, können auch im Sinne des Wandels verstanden werden. Die aufeinander bezogenen Polaritäten bedingen die ständige Entwicklung von Yang zu Yin und wieder zurück zu Yang.

Das Urprinzip bewegt sich und erzeugt Yang. Wenn die Bewegung ihr Ende erreicht, so wird sie still, und diese Stille erzeugt Yin. Wenn diese Stille ihr Ende erreicht, dann geht sie wieder in Bewegung über. So haben wir abwechselnd bald Bewegung, bald Ruhe. Sie beide bilden zusammen die Basis, von der aus durch Abtrennung Yin und Yang entstehen und auf der die beiden Modi ruhen (Forke 1927, S. 113).

Dieses Yin-und-Yang-Prinzip hatte auch eine gesellschaftliche Funktion: In guten Erntezeiten sollte man daran erinnert werden, dass auch wieder schlechtere Zeiten kommen würden und entsprechend vorgesorgt werden müsse. In schlimmen Zeiten konnte man aus der Philosophie Kraft schöpfen und darauf hoffen, dass irgendwann wieder gute Phasen folgen würden, man also dem ewigen Wandel unterliege (Wikipedia o. D.).

In der Dialektik wie auch bei der daoistischen Philosophie sind Elemente von integralem Denken vorhanden. Was aus unserer Sicht jedoch noch fehlte, war ein Rahmenwerk, das nicht nur das Auflösen von Polaritäten erklären würde, sondern auch die Bewegung hin zu immer komplexeren Strukturen, welche in dieser Form und auf vorherigen Ebenen noch nicht vorhanden waren (im Sinne einer evolutionären Entwicklung). Und auch da sind wir fündig geworden.

3.4 Spiral Dynamics: eine moderne Theorie der Evolution und steigender Komplexität

1996 stellten Don Beck und Chris Cowan ein Buch vor, das ursprünglich als Managerlektüre gedacht war, aber aufgrund des tiefen psychologischen und kulturellen Bezugs in breiteren Kreisen Anklang fand (Wikipedia o. D.).

Die Grundlage für ihr Buch hatte Clare Graves gelegt, der ein System für menschliche Entwicklung erdacht hatte. Graves war der Auffassung, dass sich die Menschheitsentwicklung wie ein emergenter, oszillierender Spiralenprozess von Verhalten auf niedrigerer Ordnung hin zu höherer Ordnung bewegen würde. Diese Stufen seien Ausdruck des jeweiligen existenziellen Problems, das die Vertreter dieser Stufe hätten. Insgesamt gebe es acht Stufen (Cowan und Beck waren dagegen offen für weitere Stufen). Jeder dieser Stufen, die bei Cowan und Beck auch „Memes“ genannt werden, lägen ganz dezidierte

Werteketten, Storys, Denkhaltungen und Motivationen zugrunde (Beck, Cowan 2006). Je höher das Level, auf dem man sich in der Spirale bewege, desto komplexer seien die Welt und die existenziellen Probleme, mit denen sich die Vertreter dieser Stufe beschäftigen. Beck und Cowan versahen die Memes mit bestimmten Farbcodes, um die Stufen plastischer darzustellen. Die einzelnen Stufen stellen wir im weiteren Verlauf des Kapitels vor und werden später noch eine wichtige Rolle spielen.

Die Spirale ist chaotisch, asymmetrisch und sie zeichnet sich durch eine Überlagerung der verschiedenen Stufen aus, statt vollständig rein zu sein. Das Spektrum menschlicher Existenz bewegt sich nach Graves entlang der Spirale nach oben (mit zunehmendem Bewusstseinsgrad) und nach unten (mit abnehmendem Bewusstseinsgrad). Jede Stufe integriert und transzendiert die vorherige Stufe. Sie ist also nicht ohne ihre Vorgänger denkbar. Und jedes Individuum hat potenziell Zugriff auf alle Stufen (Wilber 2001, S. 7). Anders als Maslow in seiner Bedürfnispyramide dachte Graves nicht, dass es ein finales Entwicklungsstadium gebe, das die Menschen erreichen wollten, sondern, dass die Entwicklung prinzipiell offen und unendlich sei (Christensen o. D.).

Eine Besonderheit von Spiral Dynamics ist, dass die ersten sechs Stufen als Stufen der ersten Ordnung gesehen werden und die folgenden zwei Stufen das sogenannte Second Tier Thinking bezeichnen. Zwischen den Stufen der ersten und der zweiten Ordnung gibt es nach Beck und Cowan einen großen Sprung, von einem Grad des Tuns zu einem Grad des Seins. Die Stufen der ersten Ordnung sind noch von einer dualistischen Weltanschauung

geprägt (wie bei Platon), wobei bei den Stufen der Ordnung zweiten Grades die Fähigkeit, integriert zu denken und zu handeln, exponentiell zunimmt. Menschen und Organisationen, die diese Stufe erreichen, sind demnach in der Lage, das gesamte Spektrum der inneren Entwicklung intuitiv nachzuvollziehen und verstehen, dass jede Stufe fundamentale Bedeutung für die Gesundheit der nächsten Stufe hat. Im Denken erster Ordnung ist man immer noch in seinem jeweiligen Meme gefangen, sieht die eigene Weltvorstellung als die einzig gültige an und kann noch nicht über den Tellerrand blicken, wodurch dann auch Konflikte zwischen Menschen und Ländern unterschiedlicher Memes erklärbar werden.

Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass wir uns als Individuen in verschiedenen Bereichen auf unterschiedlichen Stufen befinden können. Im Beruf bin ich vielleicht noch in der roten Zone, während ich mich in meiner Beziehung schon im grünen Bereich befinde. Organisationen wie Menschen können sich aber genauso nach oben wie nach unten in der Spirale bewegen. Wenn ich meinen Job verliere, keine Familie habe, die mich auffängt, und ich in einem Land mit limitierter sozialer Absicherung lebe, könnte ich mich schnell in den unteren Stufen existenzieller Nöte wiederfinden. Es ist gerade diese Flexibilität des Spiralen-Modells, was uns so einleuchtend erschien und was wir mit unseren persönlichen Erfahrungen in Einklang bringen konnten.

Wir verstehen, dass Spiral Dynamics ein theoretisch-abstraktes Modell ist, das nicht das gesamte Spektrum der Wirklichkeit abbilden kann. Jedes Modell der Wirklichkeit ist eben genau das: ein Modell. Es ist allerdings aus

unserer Sicht dazu geeignet, das Phänomen zunehmender Komplexität bei gleichzeitig immer engerer Verflechtung in unserer Gesellschaft zu erklären.

Die acht Entwicklungsstufen seien hier nur kurz skizziert und in Abb. 3.2 dargestellt (Beck, Cowan 2006). Sie werden uns aber in Kap. 4, 5 und 7 erneut begegnen.

1. Ebene erster Ordnung

Beige (von Überlebensinstinkt geprägt)

Grundthema: Tu, was du tun musst, um zu überleben!

Dieses Meme repräsentiert die Motivation, zu überleben. Prioritäten sind Nahrung, Wärme und Sicherheit.

Wo wir entsprechende Verhaltensweisen sehen: Primaten und die ersten menschlichen Gesellschaften, Neugeborene, Alzheimer-Patienten in den letzten Stadien

Lila (Magie im Mittelpunkt)

Grundthema: Mach die Geister glücklich und halte den Stamm sicher und warm!

Betroffene Stämme/Bevölkerungsgruppen glauben noch an Spirits und weisen unbelebten Dingen oder Tieren menschliche oder magische Eigenschaften zu. Man glaubt an Flüche, Regenmacher und symbolische Zeichen der Vorhersehung. Die Vorfahren leben irgendwo im Jenseits und der Glaube an sie hält den Stamm zusammen.



Abb. 3.2 Das Spiral-Dynamics-Modell nach der Theorie und einem Interview mit Dr. Don Beck. (Nach Roemischer, J. 2002)

Wo wir entsprechende Verhaltensweisen sehen: Voodoo, Familienrituale, Dritte Welt (besonders Afrika), Blutsbrüderschaften

Rot (Impulsivität und Ausdruck des heroischen Selbst stehen im Mittelpunkt)

Grundthema: Sei, was du bist, und mach das, was du willst!

Überall lauern Bedrohungen. Du bist auf dich gestellt, setze dich daher unter allen Umständen durch, sei stark und lass dir nicht auf der Nase herumtanzen! Lebe deine Vision und mache deinen Emotionen Luft! Es geht vor allem um dich.

Wo wir entsprechende Verhaltensweisen sehen: rebellierende Teenager, feudale Herren, Attila der Hunne, narzisstische Leader, Donald Trump, Banden-Leader, Gefängnishierarchien

Blau (Ordnung durch Bestimmung)

Grundthema: Das Leben hat Bedeutung und einen Sinn, es gibt vorbestimmte Ereignisse. Ordne dich unter für einen größeren Zweck!

Es gibt eine ordnende Macht, die den Verhaltenskodex bestimmt. Für Unternehmen in diesem Meme erscheint es oft wichtiger, die Regeln zu befolgen, als Geld zu verdienen. Wer dem Code folgt, wird für seine Treue belohnt. Wir sehen hier rigide soziale Hierarchien, klare und eisenharte Gesetze sowie absolutistischen Gehorsam.

Wo wir entsprechende Verhaltensweisen sehen: Militär, Steuerbüro, rigide und traditionelle Unternehmensorganisationen, Bürokratie, Ehrenkodex in amerikanischen Filmen, Pfadfinder, religiöser Fundamentalismus, Islamischer Staat

Orange (Zielerreichung durch Wissenschaft und Technologie)

Grundthema: Handle in deinem eigenen Interesse und erreiche viel in dem Feld deiner Expertise!

Die Welt ist ein rationaler Ort, sie beruht auf wissenschaftlichen Prinzipien. Wir können Maximales erreichen, wenn wir hart arbeiten und uns der Wissenschaften und Technologien bedienen. Die wissenschaftlichen Gesetze regieren Business, Politik und die Bildung. Die Welt ist wie ein Schachbrett, wo es Gewinner und Verlierer gibt. Die globalen Ressourcen werden (aus)genutzt, um die eigene Firma voranzubringen.

Wo wir entsprechende Verhaltensweisen sehen: Wall Street, USA, Liberale, Materialismus, einige Unternehmen im Silicon Valley, Modeindustrie, Mittelklasse

Grün (Gemeinschaft und Pluralismus)

Grundthema: Suche die Gemeinschaft mit anderen und lebe in Harmonie und Frieden!

Ökologie, Gemeinschaft, Freiheit von Gier und Materialismus sind Themen des grünen Levels. „Wir gehören alle zusammen“, ist das herrschende Mantra. Wir müssen uns um die Erde und die Lebewesen darauf kümmern. Kalte Rationalität aus dem orangefarbenen Level wird durch

Community, Verständnis für Randgruppen und Dialog/Konsens ersetzt. Der Nachteil: oftmals endlose Debatten in der politischen Diskussion, da jede Meinung gehört werden muss.

Wo wir entsprechende Verhaltensweisen sehen: ökologische Bewegung, Greenpeace, Burning Man, humanistische Organisationen, westliche politische Systeme, Angela Merkel, John Lennons Musik, Animal Rights, humanistische Psychologie von Carl Rogers, vegane Ernährung

2. Ebene zweiter Ordnung

Gelb (integrativ)

Grundthema: Lebe dein Leben in vollen Zügen und verantwortungsvoll!

Das Leben ist ein Kaleidoskop von natürlichen Hierarchien und Systemen. Flexibilität, Spontanität und Funktionalität haben die höchste Priorität. Wissen und Kompetenz sind wichtiger als Rang und Macht. Unterschiede sind Teil des natürlichen Flows und werden darin integriert.

Wo wir entsprechende Verhaltensweisen sehen: Chaostheorie, Stephen Hawkins „Kurze Geschichte der Zeit“, ökoindustrielle Dorfkonstrukte, in denen Abfallprodukte wieder direkt recycelt werden

Türkis (holistisch)

Grundthema: Wir erfahren die Ganzheitlichkeit unserer Existenz durch Verstand und Geist.

Die Welt ist ein singulärer und dynamischer Organismus mit einem eigenen Bewusstsein. Alles ist mit allem vernetzt. Es gibt eine universelle Ordnung in einer lebendigen und bewussten Weise, die nicht auf äußeren Regeln (blau) oder Gruppenbildung (grün) fußt. Energie und Information durchsetzen unsere komplette Welt. Holistisches und intuitives Denken steht im Vordergrund.

Wo wir entsprechende Verhaltensweisen sehen: Gandhi's Idee einer pluralistischen Harmonie, Teile von Avatar von James Cameron, Ken Wilber und sein Spektrum des Bewusstseins, Pierre Teilhard de Chardin „Noo-Sphäre“.

Die Autoren verstehen Spiral Dynamics als Evolutionsprozess, bei dem jede Stufe einen höheren Komplexitätsgrad als die vorherige Stufe aufweist. Vor allem auf der zweiten Ebene nimmt die Fähigkeit, integral und im Sinne von „Das Ende der unvereinbaren Gegensätze“ zu denken, exponentiell zu.

3.5 Wie erkennt und misst man Ganzheitlichkeit?

Natürlich wäre es wunderbar, wenn man den eigenen Integrationsgrad oder den eines Systems messen könnte. Wie ein Index. Denn nur wenn man etwas messen kann, kann man es auch gezielt verbessern. Noch spannender wäre es, wenn man ihn auf Anhieb sehen könnte, wenn man ein Haus, eine Firma oder eine Schule betritt! Steffi treiben diese Gedanken gerade um, denn in den kommenden Monaten muss sie entscheiden, auf welche Schule ihre Tochter gehen wird (zum Glück erst mal nur in die

Grundschule). Unternehmen wir doch einmal gemeinsam diese gedankliche Reise:

Stellen wir uns vor, unsere Tochter wird bald eingeschult oder wechselt von der Grund- auf die weiterführende Schule. Gerade das Bildungssystem steht vor immensen Herausforderungen, wie wir gelesen haben, da ein komplett neues Skillset vermittelt werden muss: weg von abrufbarem Wissen und Regeltreue, hin zu Kollaboration, Flexibilität, Spontanität, Fähigkeit zur Selbstreflektion und zum konstanten Lernen. Daher wird es für unser Kind entscheidend sein, ob es noch nach dem jetzigen System lernt, das noch im blauen und orangefarbenen Bewusstseinslevel verharret, oder ob es in eine Schule gehen wird, die auf der zweiten Ebene angekommen ist und durch eine integrale Denkweise diese Fähigkeiten gezielt und individuell stärkt – und die darüber hinaus auch verstanden hat, welche menschlichen Fähigkeiten sich weiterhin gut gegen AI werden durchsetzen können, wozu das Auswendiglernen von Periodensystemen nicht gehört.¹

Nun haben wir jeweils genau eine Informationsveranstaltung von ein bis zwei Stunden in verschiedenen Schulen, um uns für oder gegen eine Institution für unser Kind zu entscheiden. Da wir uns zu diesem Zeitpunkt auch an keinen Personen, wie z. B. dem zukünftigen Klassenlehrer, orientieren können (der jetzt noch nicht feststeht), sind wir darauf angewiesen, all unsere Sinne für den Tag

¹Uns ist vollkommen bewusst, dass die Schule nicht nur dafür da ist, auf das Berufsleben vorzubereiten, sondern auch die Kinder für das Leben selbst zu befähigen. Aber wir konzentrieren uns der Einfachheit halber hier nur auf diesen berufsvorbereitenden Bildungsauftrag.

der Informationsveranstaltung zu schärfen und die Schule über sichtbare Indikatoren richtig einzuschätzen. Woran könnten wir erkennen, ob diese oder jene schon eine integrierte Schule ist? Was könnten wir beobachten? Welche Fragen müssten wir stellen?

Basierend auf diesem Gedankenspiel und auch, weil in der einschlägigen Literatur keine Indikatoren für Integration genannt werden (zumindest haben wir nichts finden können), machen wir einen ersten Vorschlag, wie man sich einem Integrations-Index annähern könnte, der im privaten wie im beruflichen und gesellschaftlichen Kontext greift. Dabei bauen wir auf den Attributen auf, die im Spiral-Dynamics-Modell dem integrativen Bewusstseinslevel zugeschrieben werden. Rolf Lutterbeck, integraler Unternehmenscoach, beschreibt die positiven und negativen Seiten der integralen Ebene, aufbauend auf Ken Wilbers Ausführungen, folgendermaßen (Lutterbeck [2011](#)):

Positiv	Negativ
Integral, aperspektivisch, Integration Systeme in Systemen, Chaostheorie, freie, chaotische Strukturen, weltweite Netzwerke, Open Source, Big Picture	Arroganz, zu viel Chaos

Demnach haben wir acht Indikatoren entwickelt, die als positive Attribute zu verstehen sind und die – sind sie stark ausgeprägt – für einen hohen Grad an Integration bzw. Ganzheitlichkeit sprechen. Sind sie niedrig ausgeprägt, ist die Person, das Unternehmen oder die

Institution noch nicht aperspektivisch, sondern auf eine der Bewusstseins Ebenen der ersten Ordnung fokussiert, da sie diese als besser bewertet und folgerichtig bevorzugt. In der Konsequenz würde, um kurz zu unserem Gedankenspiel zurückzukehren, eine Schule dann zum Beispiel alles aus einem blauen Standpunkt heraus handhaben und bevorzugt Gehorsam und Regelwerk lehren. Oder einen orangefarbenen Schwerpunkt bevorzugen und vor allem auf Leistung fokussiert sein. Oder einen grünen Schwerpunkt leben und primär Werte und Gemeinschaft vermitteln (an dieser Stelle ist jeder persönlich eingeladen, die bekannten Schularten den entsprechenden Farben zuzuordnen).

Der Integrations-Index – unser Messmodell

Als Darstellungsform für die Indikatoren haben wir ein Netzdiagramm gewählt. Das „Spinnennetz“ eignet sich besonders für die grafische Darstellung von Werten mehrerer gleichwertiger Kategorien – und so verstehen wir unsere acht Indikatoren auch: Keiner ist wichtiger als der andere, sie alle markieren gleichermaßen den Grad der Integration. Je mehr von ihnen stark ausgeprägt sind, umso integraler ist die Person, die Institution oder eine Gesellschaft. Für jeden Indikator gibt es eine eigene Achse, sodass ein mögliches Integrations-Index-Modell entsteht (siehe Abb. 3.3)

Für alle Achsen gilt die gleiche Orientierung: In unserem Fall liegen die höher integrierten einheitlich außerhalb der Strahlen, die schlechteren Werte im Zentrum des Spinnennetzes. Das Schöne am Spinnennetz ist außerdem, wie in Abb. 3.4 dargestellt, dass wir mit verschiedenen

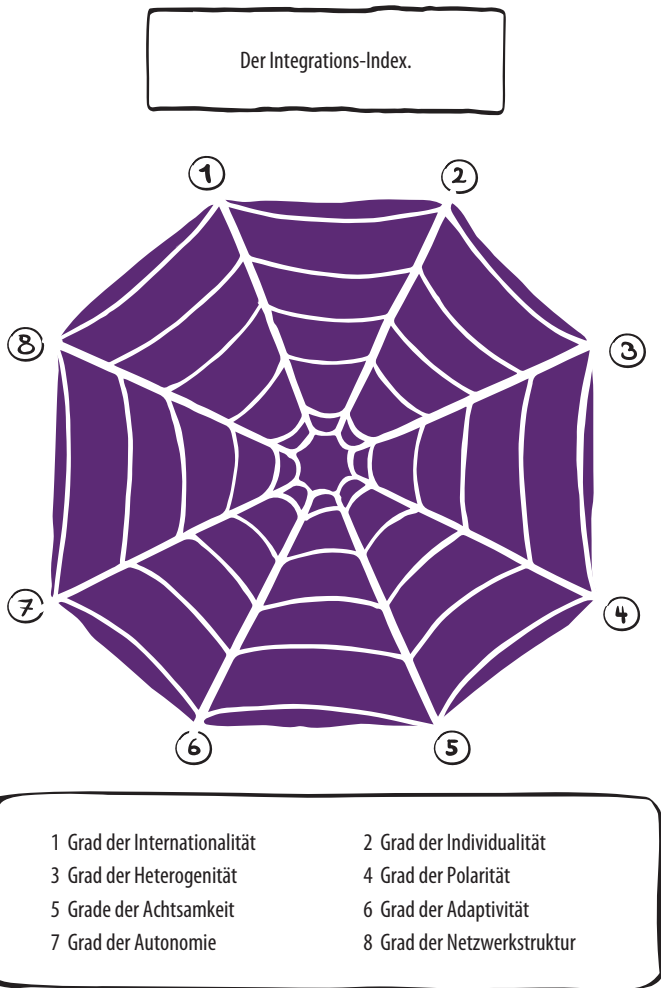


Abb. 3.3 Ein erster Vorschlag für ein Integrations-Index-Modell.
(Nach Kuhnhen und von der Lühse 2018)

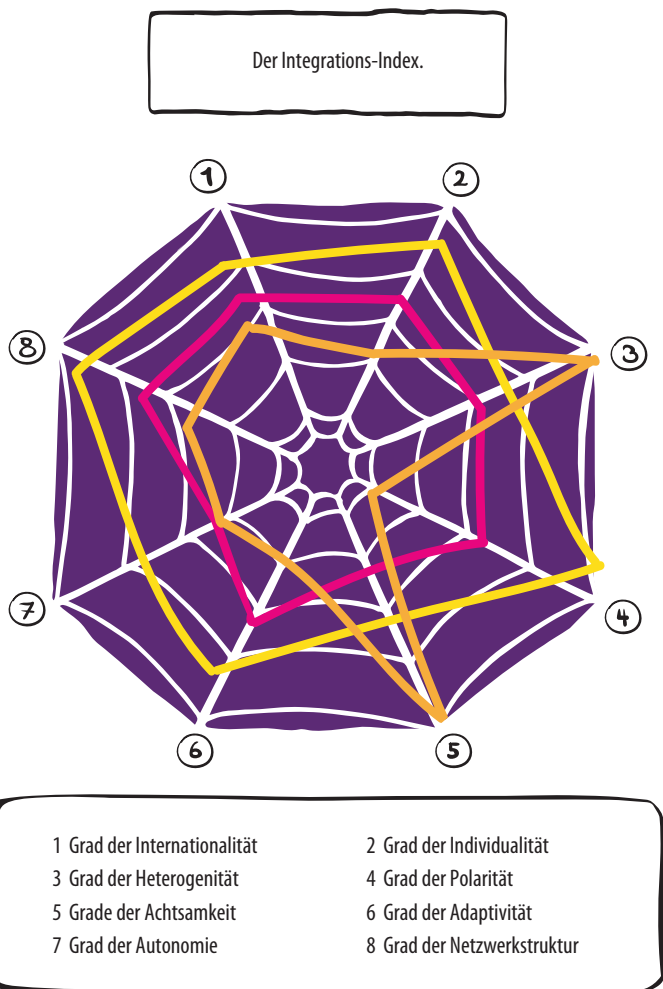


Abb. 3.4 Das Abtragen von Messserien im Integrations-Index.
 (Nach Kuhnhen und von der Lüche 2018)

Messzeitpunkten Serien erstellen, diese im Spinnennetz abtragen und damit die Entwicklung der Integration oder Desintegration wunderbar visuell darstellen können. Die Werte jeder Serie werden mit Linien verbunden. Bei mehreren Serien werden verschiedene Farben verwendet. Serien, die sich in allen Kriterien gegenüber der Vergleichsserie mehr oder weniger integrieren sind pareto-optimal. Das sieht man daran, dass die eine die andere Vergleichsmenge vollständig umschließt (hier die pinke und die lilafarbenen Linien). Ist dies nicht der Fall und integrieren/desintegrieren sich die Diagrammwerte nicht einheitlich, sind die verschiedenen Kurven nicht pareto-vergleichbar (hier die orangefarbene Linie).

Nun zu den Indikatoren selbst. Welche Attribute wollen wir jeweils beschreiben bzw. über Fragen eingrenzen?

Grad der Individualität

Individuell: Bist du du selbst? Drückst du dies in deinem Lebensraum und in deinem täglichen Verhalten aus?

Kollektiv: Kannst du in diesem System du selbst sein?

Gibt es individuelle Arbeitsplätze? Gibt es einen Raum, in dem man sich persönlich entfalten kann als Mitarbeiter/Mitglied? Ist individuelle Kleidung möglich? Kann man duzen oder nicht?

**Grad der
Heterogenität**

Individuell: Können die verschiedenen Persönlichkeiten in dir koexistieren und kannst du sie kontextadäquat einsetzen/ ausleben?

Kollektiv: Gibt es in der Belegschaft einen etwa gleichgroßen Anteil an Frauen und Männern auf allen Leveln? An alten und jungen Arbeitskräften? An alten Branchen-Hasen und Quereinsteigern? Gibt es einen hohen Anteil an unterschiedlichen Kulturen im Unternehmen/in der Institution? Spielen all diese Faktoren eine Rolle, ohne aber gleichzeitig dogmatisch an ihnen festhalten zu wollen?

**Grad der
Polarität**

Individuell: Gibst du verschiedenen Polaritäten Raum und kannst du sie auch beide gut ausleben: deine männliche und deine weibliche Seite? Deine integrierte und deine weniger integrierte Seite? Dafür und dagegen sein? Schön und hässlich sein? Gewinnen und verlieren?

Kollektiv: Gibt es verschiedene Ecken/ Räume für verschiedene Bedürfnisse: Anspannung vs. Entspannung? Denken vs. kreieren? Sitzen vs. bewegen? Männlich vs. weiblich? Schön und hässlich?

**Grad der
Achtsamkeit**

Individuell: Praktizierst du Meditations- oder Mindfulness-Übungen? Nimmst du dich wahr, reflektierst du dies und gehst du offen damit um? Nimmst du dir genug Urlaub und Auszeiten?

Kollektiv: Werden Meditations- oder Mindfulness-Inseln geschaffen bzw. -Übungen angeboten? Gibt es Selbstreflexions-Tools oder -Maßnahmen? Sind Probleme bekannt und werden sie offen thematisiert? Ist eine Fehlerkultur vorhanden? Sind Sabbaticals zugelassen?

Grad der Adaptivität	Individuell: Hast du eine schnelle Auffassungs- und Wandlungsgabe? Kannst du mit verschiedensten Emotionen und Situationen spontan ruhig umgehen? Hast du eine hohe Lernbereitschaft und entwickelst du dich? Kollektiv: Wie starr oder flexibel ist die Unternehmensstruktur? Gibt es eine kollaborative, lernende Kultur? Ist Wandel ggf. bereits in das Unternehmens-/Institutionsmodell eingebaut?
Grad der Autonomie	Individuell: Übernimmst du Verantwortung für dich und dein Leben? Hast du einen hohen Grad an Selbstwirksamkeit in all deinen Lebensbereichen? Entspricht deine Lebensweise deinen Bedürfnissen? Kollektiv: Wie hoch ist der Handlungsfreiraum im Unternehmen/in der Institution? Tragen alle Mitarbeiter/Mitglieder Eigenverantwortung? Gibt es einen hohen Grad an empfundener Selbstwirksamkeit? Liegt die Budgetverantwortlichkeit in den einzelnen Bereichen? Gibt es verschiedene Arbeits- und Arbeitszeitmodelle?
Grad der Netzwerkstruktur	Individuell: Bist du kooperativ? Offen? Gut vernetzt? Kommunizierst du klar und verbindlich? Kollektiv: Wird bereits in Netzwerk- oder in Teamstrukturen gearbeitet? Sind Silos aufgelöst und integrierte/übergreifende Bereiche Standard? Kooperiert das Unternehmen/die Institution mit anderen Partnern? Sind entsprechende Kommunikations-Tools und -Systeme vorhanden?
Grad der Internationalität	Individuell: Respektierst und kennst du verschiedene Kulturen und Philosophien? Integrierst du diese in dein Leben? Kollektiv: Ist das Unternehmen/die Institution global vernetzt? Generiert das Unternehmen/die Institution global Wissen? Sind kulturelle Austausche institutionalisiert oder werden gefördert?

Damit begeben wir uns noch einmal zurück zu unserem Gedankenspiel. Wir sitzen nun bei der Informationsveranstaltung der ersten Schule und schauen uns um: Können die Kinder hier ihre Individualität ausdrücken? Wie viele männliche und weibliche, alte und junge, deutsche Lehrer und Lehrkräfte anderer Herkunft gibt es? Hält sich das in etwa die Waage? Wie sieht es mit der Elternschaft und ihren Kindern aus: Stellen sie diverse soziale Schichten, Herkünfte und Lebensarten dar? Geben die Räume wieder, dass die Kinder unterschiedlichsten Bedürfnissen gerecht werden können: kreativ sein? Konzentriertes Lernen? Einzel- und Teamarbeit? Informelle Treffpunkte? Sind Yoga- oder Meditationsübungen Teil des Angebots? Gibt es Ruheräume? Was ist das Schulkonzept: Sind Wandel und Entwicklung institutionalisiert? Wie effektiv kann unser Kind Einfluss auf seine aktuellen Lerninhalte und die Projekte nehmen? Können die jeweiligen Fachlehrer eigenverantwortlich handeln? Arbeiten die Klassen auch übergeordnet zusammen, vertikal wie horizontal? Und die Lehrerschaft: Bezieht die Schule ihr Wissen und ihr Know-how nur aus Deutschland oder auch von internationalen Vorreitern? Was sind ihre Inspirationsquellen und Vorbilder? Tauscht sie sich eng mit anderen Schulen und Kulturen aus und kooperiert mit ihnen?

Wir sind fest davon überzeugt, dass man sich mit diesem Integrations-Index und seinen Hilfsfragen im Kopf einen sehr guten Eindruck davon machen kann, wie der Integrationsstatus verschiedener Schulen ist.

Genauso, daher die Aufteilung in der Tabelle in individuelle und kollektive Fragen, können diese Fragen auch bei der persönlichen Einschätzung helfen. Oder bei der Beurteilung des eigenen Unternehmens oder der eigenen

Organisation, ob man nun angestellt oder beteiligt ist. Die Fragen inspirieren zum Nachdenken darüber, wie man Integration im persönlichen oder systemischen Kontext fördern und fordern kann. Und das Spinnennetz hilft, Entwicklungen zu erkennen. Denn nur durch die Definition, die gezielte Bearbeitung der Indikatoren und wiederholte Messung verbessert man seinen Integrations- oder Ganzheitlichkeitsgrad nachhaltig.

Wir freuen uns, damit ein erstes Modell vorzulegen, das wir gerne gemeinsam diskutieren und verbessern wollen. Genauso gilt es, die Frage zu klären, was die besten Messmethoden für diese Indikatoren sind. Auch das wollen wir an späterer Stelle (Abschn. 4.3) gerne tun.

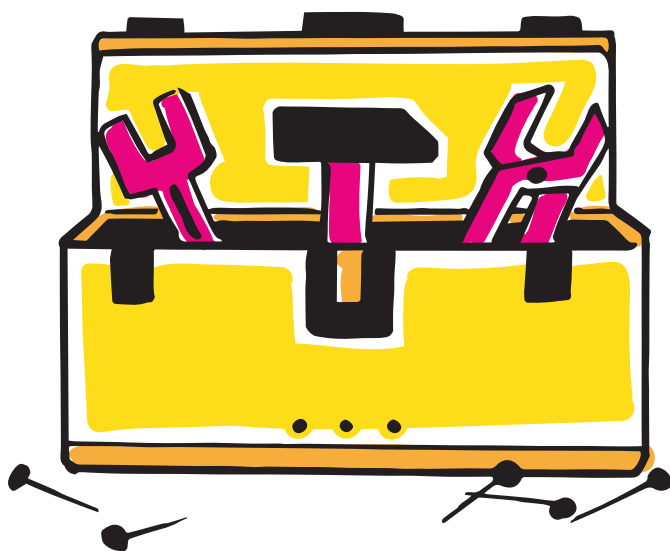
Heute und hier geht es uns um den Aufruf dazu, vermeintlich unvereinbare Gegensätze bewusst zu integrieren. Um die Klarstellung, dass dies aus unserer Sicht anhand von Indikatoren konkret messbar und damit entwickelbar ist. Aber – und das liegt uns am Herzen – dass wir uns bewusst für diesen Integrationsweg entscheiden müssen. Hier und heute. Die Integration wird nicht von selbst erfolgen. Im Gegenteil, die Welt zeigt gerade eher gegenläufige Tendenzen auf: die Granularisierung, die Polemisierung, die Politisierung. Wir können uns aber aktiv für den ganzheitlichen Weg entscheiden! Ob privat, beruflich oder gesellschaftlich. Denn nur, wenn wir die Ganzheitlichkeit annehmen, werden wir unsere komplexen Zeiten erfolgreich meistern. Und nur mit unserer ganzen Menschlichkeit, umfassenden Weisheit und Emotionalen Intelligenz werden wir der aktuell vor allem geschäfts- und technologiebasierten Welt das hinzufügen, was es braucht, damit sie weiterhin lebenswert bleibt.

Das Ganze ist größer als die Summe seiner Teile.
Aristoteles

Literatur

- Beck D., Cowan C. (2006), Spiral Dynamics, Blackwell Publishing.
- Christensen T. (o. D.), Theories of levels of human existence, Explanation of Spiral Dynamics of Dr. Clare Graves (1966) https://www.12manage.com/methods_graves_spiral_dynamics.html, zuletzt zugegriffen 2. Dezember 2017.
- Duden (o. D.) „Integration“ Definition, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Integration>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Feess, E. (o. D.) „Komplexität“ Definition, Gabler, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/komplexitaet.html>, zuletzt zugegriffen 2. Dezember 2017.
- Forke (1927) „Yin und Yang“, Wikipedia, https://de.wikipedia.org/wiki/Yin_und_Yang, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Google Trends (2017), „Mindfulness“ Interesse im zeitlichen Verlauf, Google Trends, <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=mindfulness>, zuletzt zugegriffen am 1. Dezember 2017.
- Kuhnhen, S., von der Lüche, M. (2018), Das Ende der unvereinbaren Gegensätze, Springer Verlag, Wiesbaden.
- Lutterbeck, R. (2011), Spiral Dynamics – Das Graves Values System, http://integralesleben.org/fileadmin/user_upload/images/DIA/Info-Material_Seminare/Rolf_Lerbeck_IBP/sd07.pdf, zuletzt zugegriffen am 24. Oktober 2017.
- Roemischer, J. (2002), „The Never-Ending Upward Quest“, Artikel der Ausgabe 22 Herbst/Winter 2002 des What is Enlightenment-Magazin, mcs-international, http://www.mcs-international.org/downloads/046_spiraldynamics_wie.pdf, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.

- Vogel, M. (2016), „Was bedeutet VUCA?“, Business-wissen.de, <https://www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca>, zuletzt zugegriffen 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.) „Dualismus“ <https://de.wikipedia.org/wiki/Dualismus>, zuletzt zugegriffen 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.), „Ganzheitlichkeit“ Definition <https://de.wikipedia.org/wiki/Ganzheitlichkeit>, zuletzt zugegriffen 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.) „Guardini“, 2017 https://de.wikipedia.org/wiki/Gegensatz#Guardini_.28Dialogik.29, zuletzt zugegriffen am 24. Oktober.
- Wikipedia (o. D.) „Hegel“ https://de.wikipedia.org/wiki/Georg_Wilhelm_Friedrich_Hegel#Die_Dialektik, zuletzt zugegriffen 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.), „Platon“ <https://de.wikipedia.org/wiki/Platon>, zuletzt zugegriffen 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.), „Spiral Dynamics“ https://de.wikipedia.org/wiki/Spiral_Dynamics, zuletzt zugegriffen 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.), „Yin und Yang“, https://de.wikipedia.org/wiki/Yin_und_Yang, zuletzt zugegriffen 2. Dezember 2017.
- Wilber, K. (2001), A Theory of everything: An integral vision for business, politics, science and spirituality.





4

Zwölf Handlungsanleitungen für Unternehmen, um in einer integrierten Welt relevant zu bleiben

Im Folgenden stellen wir zwölf konkrete Handlungsanleitungen vor, die jedem Unternehmen helfen sollen, die neue Ganzheitlichkeit als übergeordnetes Prinzip zu trainieren. In diesem Teil konzentrieren wir uns hauptsächlich auf das Geschäftsumfeld, auch wenn die von uns geforderte integrierte Denkart natürlich weiterhin für alle Bereiche, auch die Menschen im Speziellen und die Gesellschaft im Allgemeinen, gilt. Da wir uns in Zeiten der annähernden Vollbeschäftigung jedoch alle mit der Arbeitswelt auskennen, konzentrieren wir uns der Einfachheit halber in diesem Kapitel mehrheitlich darauf.

Jetzt aber zurück zu „Handlungsanweisungen, um Ganzheitlichkeit zu trainieren“! Denn damit meinen wir auch *trainieren*! Es geht uns nicht darum, zwölf schöne Sätze an eine Wand zu *schreiben*. Oder zwölf schöne

Sätze auf einer Mitarbeiterversammlung zu *sagen*. Es geht darum, so scharf zu formulieren, dass das, was jeder Einzelne tun soll, für alle jeden Tag *trainierbar wird*. Denn nur wenn alle jeden Tag trainieren, erreichen wir die größte aller Wirksamkeiten.

Die Leitfrage für jede der folgenden zwölf Handlungsanleitungen lautet also:

Was kann jeder Einzelne ab morgen anders machen, damit sein Unternehmen wirklich ganzheitlich agieren kann?

4.1 Unternehmen mutieren zu agilen und dynamischen Organismen – Responsive Organisation



Im Zuge der Industrialisierung brauchte man vorher-sagbare und verlässliche Strukturen und Methoden. So haben wir große Konzerne gebaut, die auf strengen Hierarchien beruhen, Fünf-Jahres-Pläne designt und ein

Bildungssystem mit autokratischen Lehrern, Auswendiglernen und eindimensionaler Frontbeschallung geschaffen. Google gab es ja noch nicht! Und auch nicht Wikipedia! Wissen war in verstaubten Bibliotheken nur schwer zugänglich und so ergab es Sinn, zumindest einen Teil des aktuell verfügbaren Wissens auswendig zu lernen und im Arbeitsspeicher des eigenen Gehirns abrufbar zu halten.

Und das war gut so! Über klare Strukturen, Hierarchien und gehorsame Schüler war es uns möglich, die Industrieproduktion zu skalieren und Automobile, Stühle und Werkzeuge in Masse zu erzeugen. Große Teile der westlichen Welt befanden sich im blauen Meme (vgl. Abschn. 3.4) mit ersten Anzeichen von orange. Die Bewegung des viel kritisierten Taylorismus, welcher auf den US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor (1856–1915) zurückging, war eigentlich nur Ausdruck einer auf Automatisierung getrimmten Gesellschaft: aus unserer Sicht ein logischer und zu dem damaligen Zeitpunkt konsequenter Schritt auf dem Weg in die Industriegesellschaft. Taylor propagierte die Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen, wonach es sehr kleinteilige Arbeitsschritte geben sollte, Einwegkommunikation und eine klare Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit. Die detaillierte Organisation von Fließbändern, wo menschliche Arbeitsbienen immer wieder dieselben Handgriffe tätigten, war eine Manifestation des Taylorismus. Auch die Schaffung von bürokratischen und spezialisierten Einheiten wie die Finanzabteilung, das Personalwesen oder die Einkaufsabteilung, entstanden aus dem Bedürfnis des Industriezeitalters, Arbeitsprozesse zu isolieren und zu automatisieren, um effizienter arbeiten zu können (Wikipedia o. D.).

Somit war in gewisser Weise die Vorhersage von Marx über die Entfremdung der Arbeit Realität geworden. Nach Marx' Theorie führt das Privateigentum von Produktionsmitteln zur Ausbeutung und Entfremdung des Menschen von seiner Arbeit, weil Arbeitsteilung der kreativen Entfaltung und den individuellen Wünschen des Einzelnen entgegenstünden (Sauerland o. D.).

Auch wenn der Sozialismus mit wenigen Ausnahmen nicht wirklich zum dominierenden Modell in unserer Welt wurde, entsteht mehr als 130 Jahre nach Marx' Tod ein Modell, das die geschilderte Entfremdung von Arbeit zumindest in Ansätzen aufheben könnte. Um dieses Modell besser zu verstehen, müssen wir uns auf einen kleinen Ausflug nach Almelo begeben, einem Städtchen inmitten der malerischen Landschaft Twente in den Niederlanden gelegen. Im Jahr 2006 gründete dort nämlich Jos de Blok eine Organisation, die sich das Ziel gesetzt hatte, das dortige Pflegesystem zu revolutionieren. Um aber nachvollziehen zu können, warum diese Organisation mittlerweile eine Case Study für viele Unternehmen weltweit geworden ist, müssen wir zunächst kurz in die Geschichte des niederländischen Sozialsystems eintauchen (Laloux 2014).

Seit dem 19. Jahrhundert war den holländischen Nachbarschaften eine Nachbarschaftsschwester zugeteilt, die regelmäßig in die Häuser der Kranken und Greise kam, um sie beim Notwendigsten zu unterstützen. Sie arbeiteten Hand in Hand mit den lokalen Ärzten und Krankenhäusern, waren aber im Prinzip unabhängig (Laloux 2014). In den 1990er-Jahren entschied man sich, die Schwestern sukzessive zu Organisationen

zusammenzufassen, um Economies of Scale zu erreichen. Wenn also eine Schwester krank wäre oder in den Mutterschaftsurlaub ginge, wäre es durch die Organisation einfach, sie zu ersetzen.

Die Organisationen wuchsen schnell und verschmolzen mit anderen, wodurch sich die relativ kleinen Einheiten schnell zu ansehnlichen Institutionen entwickelten. Im Zuge der Professionalisierung wurden die Organisationen effizienter gestaltet: Callcenter wurden eingerichtet, Fahrtwege optimiert und Aufgabenbereiche spezialisiert. Supervisor wurden rekrutiert und es bildeten sich einzelne Abteilungen heraus, wie wir das von großen Konzernen nur zu gut kennen. Die Dienstleistungen wurden zu Produkten umfunktioniert und diese wurden wiederum in unterschiedliche Schwierigkeitsstufen unterteilt. Erfahrenere Schwestern durften nun nur die anspruchsvolleren Tätigkeiten übernehmen und weniger qualifizierte die weniger anspruchsvollen. Es wurden transparente Zeitnormen eingeführt: Intravenöse Injektionen durften 10 min dauern, Baden 15 min usw. Frederic Taylor wäre zufrieden gewesen. Die Organisationen bewegten sich also in der Spirale relativ schnell nach oben von blau in das orange-farbene Spektrum bei Spiral Dynamics (Effizienz, Geld und Erfolg stehen im Mittelpunkt).

Aus Effizienz- und Skalierungs-Gesichtspunkten war das Modell sinnvoll und funktionierte auch bis zu einem gewissen Grade. Doch die Realität bei den „Kunden“ sah anders aus. Aufgrund des Dienstplans erschien jeden Tag eine neue unbekannte Krankenschwester, je nach Schicht, Verfügbarkeit und notwendiger Erfahrung. Die Schwestern erledigten ihren Job unter Zeitdruck, ohne sich

jedoch wirklich um das psychische Wohlbefinden des Patienten zu kümmern. Sie gaben Spritzen, legten Verbände an und verabreichten Bäder, um dann zum nächsten Klienten zu hetzen. Dass so keine langfristigen Beziehungen entstehen konnten und darunter auch die Qualität medizinischer Betreuung litt, ist leicht nachvollziehbar. Die Motivation der Schwestern wurde durch dieses System nicht größer und im Großen und Ganzen führte es zu demotivierten Mitarbeitern bei den Pflegeorganisationen und zu unglücklichen Patienten.

Jos de Blok war ein Veteran dieses Systems. Der Niederländer war selbst Krankenpfleger gewesen und hatte sich im Laufe seiner Karriere in verschiedenste Managementpositionen hochgearbeitet. Jos erlebte also die Schwächen des existierenden Systems und entschied sich aus Frustration, eine eigene Organisation zu gründen: Buurtzorg war geboren.

Für Jos war es klar, dass sich etwas Grundlegendes ändern musste, um das System zu revolutionieren: Statt einen riesigen bürokratischen Apparat aufzubauen, entschied sich Jos für sich selbst organisierende Teams. Zehn bis zwölf Pflegeschwester waren so für etwa 50 Haushalte in der unmittelbaren Nachbarschaft verantwortlich. Diese Pflegeschwester waren für alles selbst verantwortlich: für die Budgets, die Planung, die Rekrutierung neuer Schwestern und natürlich die Pflege selbst. Sie konnten auch selbstständig entscheiden, wie viel Zeit sie mit den Klienten verbringen wollten, wer was wann machen würde und wo es notwendig war, sich auch auf die psychologische Betreuung von depressiven Klienten zu fokussieren. Die Organisation war also vor allem eines: responsive. Man kann sich schnell und

selbstständig an die Anforderungen der Klienten oder anderer externer Gegebenheiten anpassen. Man operiert eher als Speedboat denn als schwerfälliger Tanker. Es gibt bei Buurtzorg keine aufgeblähten HR-Abteilungen, komplizierte Hierarchien oder endlose Reporting-Meetings. Die Betreuung der Patienten ist nicht mehr fragmentiert, sondern ganzheitlich um kleine schlagkräftige Teams herum organisiert. Ziel der Organisation ist es, die Autonomie der Klienten so schnell wie möglich wiederherzustellen. Buurtzorg lebt das Prinzip „Das Ende der unvereinbaren Gegensätze“, weil die Mitarbeiter die komplette Wertschöpfung von Anfang bis Ende begleiten. Insofern löst sich auch die Polarität zwischen Individuum und Institution bei Buurtzorg auf.

Wir sind der festen Überzeugung, dass in einer solchen Organisation auch keine Betriebsräte mehr erforderlich sein sollten, denn es gibt kein „ihr gegen uns“, da die Mitarbeiter selbst die Organisation aktiv mitgestalten. In Frederic Laloux' Buch „Reinventing organizations“ wird Buurtzorg als Organisation dargestellt, die den Sprung auf das zweite Level im Sinne von Spiral Dynamics geschafft haben. Teal Organization ist der Begriff, den der Autor für Unternehmen auf dieser Stufe verwendet. Solche Organisationen seien geprägt durch Selbstmanagement und Selbstorganisation (Laloux 2014).

Die Gründung und die operative Umsetzung von Buurtzorg klingt mehr wie ein Märchen als wie die Realität. Dennoch stellt sich die große Frage: Funktioniert dieses System und lässt es sich messen? Diesem Anliegen widmete sich 2009 Ernst & Young. Interessanterweise fanden die Unternehmensberater heraus, dass bei Buurtzorg 40 % weniger Zeit pro Patient aufgewendet wurde

als bei anderen Institutionen in der häuslichen Pflege – ein überraschendes Resultat, wenn man bedenkt, dass ja bei bestimmten Patienten deutlich mehr Zeit für die Seelenpflege und psychologische Betreuung aufgewendet wurde. Allerdings heilten die Buurtzorg-Klienten schneller und blieben nur etwa halb so lang wie die Klienten anderer Institutionen in Behandlung, weil sie deutlich schneller Autonomie erlangten. Die Unternehmensberater schätzten, dass dem holländischen Sozialsystem etwa 2 Mrd. US\$ erspart blieben, wenn das gesamte Pflegesystem ähnlich wie Buurtzorg aufgebaut würde.

Wir meinen, dass der Begriff der Responsive Organisation am besten das Bedürfnis ausdrückt, sich schnell und agil am Markt zu orientieren. Nach dem Manifesto von [Responsive.org](https://responsive.org) (Dignan et al. [o. D.](#)) ist aus unserer Welt ein gigantisches Netzwerk geworden, wo alles mit allem vernetzt ist. Durch die Digitalisierung und den Drang nach ständiger Innovation wird es immer schwieriger, die Zukunft vorherzusehen. Nichtsdestominder hat der Großteil der Unternehmen noch Organisationsstrukturen, die vor über 100 Jahren und für eine andere Epoche entworfen wurden, wo man in Silos und über hierarchische Kontrollsysteme operiert. Das verhindere, so die Autoren des Manifestos, freien und ungehinderten Informationsfluss, außerdem erschwere es die Adaptierung an sich ständig verändernde Gegebenheiten.

Im Bildungssystem ist die Situation ähnlich. Dieses war darauf getrimmt, leistungsfähige Bürger für eine sich industrialisierende Gesellschaft zu erziehen. Dazu gehörten eindimensionale Frontbeschallung, ein dreiteiliges Schulsystem, das schon früh begabte von unbegabten Kindern

unterschied, und Auswendiglernen. Zahlreiche Elemente unseres Bildungssystems sind heute nach Meinung vieler Experten antiquiert und wenig geeignet, motiviertes Lernen zu unterstützen. Ein Verfechter dieser These ist Gerald Hüther, Neurowissenschaftler und Schulsystemkritiker. Er ist der festen Überzeugung, dass es das kindliche Gehirn nach Entdeckerfreude und Gestaltungslust regelrecht gelüstet und dass diese Begabungen in unserem Schulsystem untergraben werden. In den alten Industriegesellschaften, so der Experte, sollten wir das in der Schule Gelernte ein Leben lang anwenden. In der Wissens- und Ideengesellschaft seien jedoch Kreativität und die Fähigkeit, Probleme zu lösen, gefordert. Das Schulsystem, so Hüther weiter, solle die Schüler nicht mehr auf Routinen, sondern auf die Bewältigung von Komplexität vorbereiten (Hüther 2016).

Es gibt aber Grund zur Hoffnung. Begibt man sich in den idyllischen Ort Tutzing, unweit vom Starnberger See, so kann man mit etwas Glück auf die Tore der Createschools (Createschools o. D.) treffen. Die Australierin Gina Deininger hat dort ihren Traum von einer Schule verwirklicht, die Kreativität und Emotionale Intelligenz in den Mittelpunkt stellt. Gina unterstützt den Ansatz des sogenannten projektbasierten Lernens, wo Kids nicht mehr nur sechs Stunden pro Tag den Lehrern zuhören, sondern in Projektgruppen gemeinsam an Aufgabenstellungen arbeiten. So lernen sie, gemeinsam und kreativ Probleme zu lösen, erfahren aber auch gleichzeitig Emotionale Intelligenz, da sie die Strategien, die in der Projektgruppe diskutiert werden, ständig neu verhandeln müssen. Auf der Schul-Website wird die eigene Philosophie mit Aristoteles' Worten auf den Punkt gebracht:

„Einen jungen Menschen zu unterrichten bedeutet nicht, einen Eimer zu befüllen, sondern ein Feuer zu entfachen.“ (Createschools o. D.).

Diese und andere moderne Schulformen zeigen, dass ihre Gründer verstanden haben, dass wir in ein neues Zeitalter aufbrechen, in dem neue Strukturen und Methoden gebraucht werden. Das heißt nicht, dass alles, was dem Status quo entspricht, unbrauchbar geworden ist. Im Gegenteil: Die neue Welt baut auf den alten Strukturen auf, integriert sie und führt uns damit auf eine neue Stufe der Evolution.

Wir glauben, dass eine langfristige Bewegung hin zur Responsive Organisation nicht isoliert geschehen kann, sondern auf systemischer Ebene mit der Umgestaltung unseres Bildungssystems einhergehen muss. Absolventen unserer Bildungseinrichtungen werden so dazu befähigt, in einer deutlich komplexeren Welt zu bestehen und die für den sich verändernden Arbeitsalltag wesentlichen Fertigkeiten anzuwenden. Neben unseren Business-Leadern sind also Politiker, Bildungswissenschaftler und Soziologen genauso gefragt wie Psychologen und Informatiker. Doch all das ist leichter gesagt als getan. Viele Politiker sehen diese Notwendigkeit der Umgestaltung des Schulsystems noch nicht. Viele Unternehmer, mit denen wir gesprochen haben, klagen über die Schwierigkeit, Veränderung in die eigene Organisation zu bringen. Existierende Gehalts- und Incentive-Strukturen, Blockierung durch das mittlere Management, fehlende Unterstützung vom Topmanagement und verfestigte bürokratische Strukturen werden häufig als Gründe für das Scheitern nachhaltiger Change-Initiativen benannt.

Was könnt ihr ab morgen für eine Responsive Organisation tun, wenn doch so vieles gegen Innovation spricht?

- Wir müssen Durchhaltevermögen und Resilienz entwickeln und darauf vertrauen, dass Veränderungen kommen werden, ja, kommen müssen. Wir können in Unternehmen mit kleinen Pflänzchen beginnen, indem wir in einzelnen Projekten andere Governance-Prozesse und Strukturen testen und einführen. Wenn diese von Erfolg gekrönt sind, werden auch andere Projektleiter und Abteilungen ähnliche Methoden testen wollen. Die guten Neuigkeiten: Die Veränderung wird kommen. Und sie wird früher oder später zu einem mächtigen Trend, dem sich keiner mehr wirklich widersetzen kann.
- Es klingt schon fast trivial, aber sobald die oberste Führungsebene an Bord ist, wird es deutlich einfacher. Ressourcen werden frei und Widerstände lassen sich leichter aus dem Weg räumen. Das heißt, wir müssen die CEOs überzeugen, nicht aufgeben und immer wieder wie ein Unternehmer an der Durchsetzung unserer Initiativen arbeiten.
- In Konzernen finden sich häufig Menschen mit Feuer, Initiative und Durchhaltevermögen, neudeutsch auch Intrapreneure genannt. Diese gilt es zu identifizieren, zu fördern und an die Spitze digitaler Change-Programme zu setzen, auch wenn sie unter Umständen deutlich jünger sind als andere Kollegen.
- Unsere Bildungseinrichtungen sollten Methoden und Inhalte wie Design Thinking, Coding, Grundlagen Emotionaler Intelligenz und Meditation als wichtige Fächer in das Curriculum aufnehmen.
- Diese Fähigkeiten könnten in zehn Jahren aber auch schon wieder obsolet sein. Unsere Gesellschaft bewegt sich mit einer derartigen Geschwindigkeit, dass wir heute gar nicht wissen, welche Fähigkeiten morgen gefragt sein werden. Das bedeutet, wir müssen einen deutlich weniger rigiden Lehrplan etablieren, der flexibel genug ist, neue Inhalte aufzunehmen oder herauszunehmen.

- Von der Theorie zur Praxis: Unser Bildungssystem, aber auch Trainingseinrichtungen für Unternehmen basieren noch auf einem oftmals theoretischen Ansatz der Wissensvermittlung. Das verändert sich teilweise. Bei der Future Academy (o. D. <http://thefutureacademy.de/>) z. B. wenden wir einen erfahrungsgetriebenen Ansatz an, bei dem Mitarbeiter von Unternehmen schnell und praktisch Prototypen entwickeln, Storytelling lernen oder sich mit Cyber Security auseinandersetzen, indem sie selbst Passwörter zu hacken lernen. Dieser Learning-Ansatz sorgt dafür, dass das Gelernte nachhaltiger verankert wird und für die Praxis direkt anwendbar ist. Solche und andere Modelle benötigen wir, um neue Qualifikationen zu fördern.

4.2 Symbiotische Verflechtung von emotional und rational motiviertem Produktdesign – Enlightened Engineering



Am 5. Oktober 1963 sollte im Odeon in Glasgow eigentlich ein ganz normales Konzert stattfinden. An diesem Abend wurden die Beatles erwartet. Noch neun Monate zuvor waren die Pilzköpfe kaum jemandem bekannt. Als sie im frostigen Januar in Schottland auftraten, kamen nur 15 Zuschauer. In dem Dreivierteljahr zwischen Januar und Oktober hatte die britische Band jedoch ein Nummer-1-Album und drei Top-Singles veröffentlicht. Das änderte alles: Die Fangemeinde wartete im Oktober 1963 ungeduldig im Odeon, einer Musik-Location, die zu einem Kino und später zu einem Bürogebäude umgebaut werden sollte. Die Ungeduld der Zuschauer sorgte schnell für heilloses Chaos: schreiende Mädchen, Türsteher, die die Sitze herausrissen, und überall Menschen, die vermeintlich die Kontrolle verloren hatten. Das Phänomen, das zumindest in der Musikindustrie der 50er- und 60er- Jahre vor allem weibliche Teenager zu betreffen schien, wird mittlerweile mit dem Begriff „Beatlemania“ umschrieben. Eine Art kollektiver Wahnsinn bricht in Verbindung mit einem bestimmten Künstler aus und löst hysterische Reaktionen aus. Dieses Phänomen ist aber nicht nur auf weibliche Teenager beschränkt, sondern betrifft auch Fans in Fußballstadien oder Demonstranten: Man fühlt sich aufgrund des gemeinsamen sozialen Anliegens vereint, hat einen gemeinsamen Feind oder ein Idol und erlangt so Identität und Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe, während man gleichzeitig seine Individualität zelebriert (Lynskey [2013](#)).

Natürlich war dieses Phänomen nicht nur auf die Beatles beschränkt: Bei Fans von Frank Sinatra über Elvis bis zu den Boygroups der 90er-Jahre finden wir Anzeichen dieses

außergewöhnlichen Verhaltens. Aber, so schien es: Mit den Beatles gewann das Schreien und Weinen eine neue kollektive Dimension. Möglicherweise teils ausgelöst durch die überproportional großen – damals noch jungen – Bevölkerungsgruppen der Babyboomer, teils durch die zunehmende Popularisierung von TV als Massenmedium, profitierten die Beatles von einer zunehmenden Massenhysterie und Emotionalisierung ihrer Auftritte.

Es gab verschiedene vor allem psychologisch motivierte Erklärungsversuche und wissenschaftliche Experimente dazu. Barbara Ehrenreich beispielsweise sah Beatlemania als Ausdruck einer immer noch unterdrückten weiblichen Rolle vor dem Hintergrund einer sich mehr und mehr sexualisierenden Kultur (Ehrenreich et al. 1986). Ruth Deller sah den Drang nach Zugehörigkeit zu einer Community und das damit verbundene Streben nach kollektiver Identität einer heranwachsenden Generation. Aber Beatlemania war eben auch Ausdruck des Umarmens der Moderne. Die Ereignisse in den 1960er-Jahren überschlugen sich, politisch, kulturell und wirtschaftlich. Und die Popkultur war ein intimer Ausdruck der gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen dieser Zeit. Darüber hinaus löste die Möglichkeit, nicht nur als passiver Zuschauer Konzerte zu bewundern, sondern aktiv, schreiend und schwitzend hysterisch auszuflippen die Grenzen zwischen dem Unterhalter (den Beatles) und dem Unterhaltenen physisch auf. Auch waren die Beatles respektlos, weshalb die Eltern der damaligen Teenager sie oftmals ablehnten, was wiederum zur sich abgrenzenden Identität der jungen Mädchen besteuerte (Ehrenreich et al. 1986).

Es wäre eine unterhaltsame Studie für jeden Anthropologen: Man beobachte junge Frauen, bei ihrer ersten Fahrt in einem Tesla S. Schon die erste Erfahrung, wenn sie sich dem leicht futuristischen Fahrzeug nähern, ist verblüffend und Erstaunen zeigt sich im Gesichtsausdruck der Probandinnen. Das Fahrzeug erkennt den Schlüsselanhänger in der Handtasche, fährt die Türgriffe automatisch aus und kommuniziert so nonverbal: „Try me!“.

Sitzt man sich dann erst einmal auf dem Fahrersitz, schlägt das Herz noch höher. Der überdimensional große Bildschirm, die smarte Raumaufteilung sowie die komfortablen Sitze vermitteln den Eindruck, dass hier bestimmte Elemente komplett neu gedacht wurden. Während andere Automobilmarken den Fahrern viele Schaltflächen und Hebel zur Verfügung stellen, setzt Tesla auf einen gigantischen Bildschirm mit Touchscreen-Funktion. Die fein abgestimmte Harmonie aus Design, Funktionalität, Beschleunigungskraft und Nachhaltigkeit ist das Geheimnis, was die derzeitige Alleinstellung des Fahrzeugherstellers aus Palo Alto begründet.

Aber ist das genug, um den Erfolg von Tesla erklären? Markus interviewte eine 31-jährige Bekannte – Eva (Name ist geändert) – aus der Medienbranche, von der er wusste, dass sie ein Early Adopter von Technologieprodukten war. Wir wollten verstehen, warum sie sich magisch vom Tesla angezogen fühlte. Anfangs kam die zu erwartende Antwort: Der Tesla sei ein Elektrofahrzeug, nachhaltig und ein klares Bekenntnis gegen fossile Brennstoffe und die Erzeugung von Treibhausgasen, so Eva. Als Markus nochmals nachhakte und nach den tieferen Beweggründen forschte, veränderte sich der Gesichtsausdruck der jungen Frau plötzlich.

Mit einem Leuchten in ihren Augen sprudelte es aus ihr heraus: „weil Tesla einfach das geilste Auto auf diesem Planeten ist“.

Der Erfolg von Tesla basiert auf der fein abgestimmten Verknüpfung von vorwiegend emotional ansprechenden Komponenten (leicht futuristisches Design, technische Innovation, großer Bildschirm) mit eher rationalen Aspekten (ökologisch nachhaltig, geringe Instandhaltungskosten). Vielleicht ist aber das Besondere, dass die wirkliche Trennung von emotionalem und rationalem Produktdesign schon komplett aufgehoben und nicht mehr wirklich nachvollziehbar ist. Konkret: Rational-ökologische Argumente bedienen die emotionalen Bedürfnisse und umgekehrt. Wenn ich ökologisch-rational handle, befriedigt das auch mein emotionales Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu privilegierten Gruppen, die im Trend liegen. Ökologische Produkte wie zum Beispiel Biolebensmittel sind in Deutschland sehr gefragt. 2016 stieg der Umsatz mit Ökonnahrung um 9,9 % auf knapp 9,5 Mrd. EUR (Merkur 2017).

Oder, um es mit Freud und seinem Strukturmodell der Psyche zu belegen: Das Es, „der dunkle und unzugängliche Teil unserer Persönlichkeit“, wird mit dem Über-Ich „jene(r) psychische(n) Struktur, in der soziale Normen, Werte, Gehorsam, Moral und das Gewissen angesiedelt seien“, vereint. Die Integration erfolgt also durch das Verweben von eher unbewussten Emotionen mit dem Bewussten, vor allem durch Erziehung erworbenen und von außen an das Kind herangetragen, verinnerlichten Werte der Gesellschaft (Mitchell und Black 1995).

Wie in einem Orchester hat der Dirigent Elon Musk die verschiedenen Klangkörper seiner Fahrzeuge harmonisch aufeinander abgestimmt. Mit dem deutschstämmigen Franz von Holzhausen hat er es geschafft, sich einen Industriedesigner ins Haus zu holen, der über umfangreiche Erfahrungen bei Herstellern von VW bis zu GM verfügte. Diese Art des Produktdesigns wird noch durch ein Designprinzip ergänzt, das man heute mit dem Begriff „Software first“ umschreibt. Gemeint ist damit die rigorose Implementierung von Softwareprinzipien auch bei physischen Produkten oder Dienstleistungen. In einem „WIRED“-Artikel mit dem Titel „Software first means survival tomorrow“ werden das Grundprinzip sowie die Benefits beschrieben, die einer solchen Philosophie zugrunde liegen. „Software first“ bedeutet kurz gesagt, dass Hardware intelligent gemacht wird. So sind mittlerweile Banken, Versicherungen, Händler und das produzierende Gewerbe dabei, sich in Software-first-Unternehmen zu verwandeln, um auf der Welle der Digitalisierung mitzuschwimmen. Laut „WIRED“ geht es hier nicht nur um die Verwaltung von Informationen, sondern vielmehr um die Distribution der Information über sämtliche Einheiten im Unternehmen (Wired [o. D.](#)). Es ist, als würde sich ein intelligentes Spinnennetz über sämtliche Strukturen von Organisationen legen, so als würden die leblosen Systeme und Prozess plötzlich lebendig. Tesla setzt das heute schon konsequent um: Oftmals wird die notwendige Hardware (z. B. diejenige, die für das autonome Fahren in der Zukunft erforderlich sein wird) schon von Anfang an mitgeliefert. Über ein Software-Upgrade können diese und andere Funktionalitäten später aktiviert werden. Bei anderen Automobilmarken

wäre ein teures Nachrüsten beim Händler notwendig. Somit ist Software von Anfang an auch in das physikalische Design von Produkten integriert.

An einem Freitag, dem 29. Juni 2007, kurz vor 18 Uhr, konnte man Merkwürdiges beobachten. Hunderte von Enthusiasten kampierten vor dem Apple-Store in Soho, New York. Schon im Januar desselben Jahres hatte Steve Jobs die erste Generation des iPhones auf der Macworld-Konferenz angekündigt und einige der bahnbrechenden Funktionen vorgestellt: Touchscreen, scrollbarer Bildschirm sowie echte Internetfunktionalität, gepaart mit minimalistischem Design. Manch einer wartete tagelang, um eines der heiß begehrten Gadgets zu ergattern (Kelley 2007). Man schlug sich Nächte in Schlafsäcken um die Ohren, Alltagsaufgaben wurden ignoriert – und das alles für ein rechteckiges Gerät mit 115 mm Länge, 61 mm Breite und 11,6 mm Tiefe.

Hinter dem Hype um Apple-Produkte stand natürlich ein synchronisierter und integrierter Ablauf von Prozessen. Design stand im Mittelpunkt, vielleicht sogar noch vor Technologie. Beim Design und der Einführung von neuen Produkten war bei Apple die Sicherstellung von drei Kernaspekten erforderlich: Marketing (was wollen die Kunden), Engineering (was ist technisch möglich) und User Experience (wie wollen Kunden die Produkte nutzen). Dabei hatte Steve Jobs immer eine relativ klare Vision seines Endprodukts und er hörte nicht auf, dieses Produkt zu pushen. Diese klare Vision implizierte auch, dass bestimmte Dinge nicht getan wurden. Die feine Linie zwischen dem, was technisch möglich ist, und dem, was den Anforderungen eines minimalistischen Designs entspricht,

muss immer wieder neu getestet und diskutiert werden (Turner 2007).

In seinem viel diskutierten Buch „Emotional Design“ beschrieb der frühere Apple-Mitarbeiter Don Norman, wie wichtig Emotionen beim Design eines Produkts sind (Wikipedia o. D.).

Wenn ein Produkt positive Emotionen auslöst, dann beeinflusst das die kreativen Gedankenprozesse im Menschen. Insofern hat sich das Design von physischen Produkten weiterentwickelt. Standen früher oftmals Limitierungen bei Formen und die Frage nach der technischen Lösbarkeit im Vordergrund, so ist es heute die Verknüpfung technischer Möglichkeiten in feinsten Abstimmung mit emotionalen Designprinzipien, die Produkte der Zukunft bestimmen werden. Das nennen wir Enlightened Engineering: die sorgfältige Verbindung von funktionalen Aspekten mit der Befriedigung emotionaler Bedürfnisse. Die Grenzen dieser Polaritäten verschwinden und im Auge des Betrachters entsteht ein harmonisches Etwas, das existierende Paradigmen transzendiert. In der Konsequenz kann das bedeuten, dass dies Euphorie beim Konsumenten auslöst: ob früher bei Apple oder heute bei Tesla! Oder vor langer Zeit, als eine Menge pubertierender Mädchen eins wurde mit ihren Idolen.

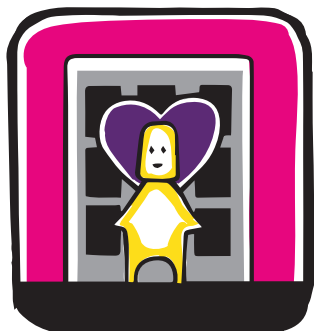
Was könnt ihr ab morgen im Sinne des Enlightened Engineering trainieren?

- Sucht euch Popikonen, emotional aufgeladene Festivals und andere soziologische Phänomene, bei denen kollektive Imagination entstanden ist. Was sind die verbindenden Merkmale dieser „Marken“? Welche

psychologischen und soziologischen Charakteristika vereinigen diese? Wie könnt ihr diese Erkenntnisse im Produkt-Engineering nutzen?

- Denkt über die Polarität des Strebens nach kollektiver Identität bei gleichzeitiger Wahrung der Individualität bei euren Marken nach! Wie kann man beides nahtlos verbinden?
- Wie könnt ihr die Grenzen zwischen den Produzierenden und Konsumenten weiter auflösen? Bei PricewaterhouseCoopers in Sydney beispielsweise hat man schon Büros designt, die den Kunden in den eigentlichen Produktionsprozess der Beratungsdienstleistung enger einbindet.
- Bei Apple spricht man oft von einem geheimen genetischen Code, der alle Apple-Produkte wiedererkennbar macht. Überlegt euch, was konkret dahintersteckt! Wie sieht das bei euren eigenen Produkten aus? Welcher genetische Code ist unverwechselbar? Orientiert euch am Fallbeispiel Harley-Davidson: Wie sieht der genetische Code des Motorradherstellers aus? Welche anderen Marken/Produkte sind schon heute lebende Beispiele von Enlightened Engineering?
- Überlegt euch die emotionalen und rationalen Produktaspekte, die ihr bedienen wollt.
- Software first: Gerade für traditionelle Unternehmen, soziale Organisationen und Government stellt sich die Frage: Wie könnt ihr eure Prozesse und Tools komplett umdenken? Geht zurück zu den fundamentalsten Systemen, die bei euch als Backend funktionieren: Wie könnt ihr diese neu und modular designen, sodass ihr Softwareupdates leichter bis in die letzte Ecke eures Unternehmens ausrollen könnt? Fannie Mae, eine privatisierte Bank aus den USA, hat genau das getan.
- Welche Produkte, Prozesse, Systeme könnt ihr überhaupt als Software ausrollen?

4.3 Die neue Ausrichtung von Unternehmen an seinen Mitarbeitern – Human Businesses



Wenn man Julia Rozovsky nach einer ihrer ungewöhnlichsten Erfahrungen während ihrer Studienzeit an der Yale School of Management befragt, dann wird sie mit hoher Wahrscheinlichkeit über die Unterschiedlichkeit ihrer zwei wichtigsten Lerngruppen als Teil ihres MBA-Programms erzählen: Da war die erste Lerngruppe, lauter Gleichgesinnte, die von ähnlichen Colleges und Firmen kamen und viele Gemeinsamkeiten hatten. Daher hoffte sie, dass die Zusammenarbeit mit ihnen leichtfallen werde. Sie und ihre vier Teamkollegen versammelten sich jeden Tag, zwischen den Unterrichtsstunden oder nach dem Abendessen, um Hausaufgaben zu besprechen, Tabellenkalkulationen zu vergleichen und für Prüfungen zu lernen. „Es gibt viele Leute, die sagen, dass einige ihrer besten Business-School-Freunde aus ihren Studiengruppen kommen“, sagte Rozovsky. „Bei mir war es nicht so.“

Stattdessen stellte sich schnell heraus, dass die Gruppe vor allem eines war: eine einzige Stressquelle. Wenn sie sich trafen, kämpften die Teamkollegen manchmal um die Führungsposition oder kritisierten die Ideen anderer. Es gab Konflikte darüber, wer verantwortlich war und wer die Gruppe im Unterricht vertreten sollte. All das führte dazu, dass Julia in der Gruppe nervös wurde, weil es sich anfühlte, als könnte sie ihren Gedanken nie freien Lauf lassen, da sie im permanenten Wettbewerb miteinander standen.

So suchte sie sich ein zweites Team, das in Wettbewerben um die besten Ideen für echte Unternehmensprobleme gegen andere Teams antrat. Eine viel kompetitivere Aufgabe – und doch funktionierte das Team als Gemeinschaft um Längen besser. Obwohl die Teammitglieder kaum Gemeinsamkeiten hatten – ein Armeeeoffizier, ein Forscher, ein Direktor einer gemeinnützigen Organisation im Gesundheitswesen, ein Berater eines Flüchtlingsprogramms und Julia als Researcherin – klickte es zwischen ihnen sofort. Sie schickten einander dumme Witze und verbrachten normalerweise die ersten zehn Minuten jedes Meetings mit Geplauder. Wenn sie brainstormten, teilten sie die verrücktesten Ideen. Sie gewannen den ein oder anderen Wettbewerb. Und wurden Freunde für die Zeit in Yale.

Viele Jahre später fand Julia es immer noch irritierend, wie zwei Teamerfahrungen so unterschiedlich sein konnten. Und erst als sie bei Google Teil des 2012 gestarteten „Project Aristotle“ wurde, brachten die Ergebnisse Licht ins Dunkel: Im letzten Jahrzehnt hat der Tech-Gigant Millionen Dollar ausgegeben, um fast jeden Aspekt des

Lebens seiner Angestellten zu messen, um datenbasiert zu verstehen, was den Aufbau des perfekten Teams ausmacht. To make a long story short: Am wichtigsten für die Produktivität eines Teams war es, einen „sicheren Raum“ geschaffen zu haben. Dazu gleich mehr.

Auch die bereits 1999 veröffentlichte Studie der Harvard-Business-School-Professorin Amy Edmondson hat den Begriff der Psychological Safety als geteilter Glaube, der von Mitgliedern eines Teams gehalten wird, dass das Team für die zwischenmenschliche Risikobereitschaft sicher ist beschrieben. Und weiter: „Psychologische Sicherheit ist ein Gefühl der Zuversicht, dass das Team jemanden nicht in Verlegenheit bringen, ablehnen oder bestrafen wird. Es beschreibt ein Teamklima, das durch zwischenmenschliches Vertrauen und gegenseitigen Respekt geprägt ist, in dem die Menschen sich wohlfühlen“ (Duhigg 2016).

Dieses Klima ist auch dringend notwendig: Denn tatsächlich fühlten sich über 70 % der Deutschen 2016 gering und 15 % gar nicht emotional an das Unternehmen gebunden – diese emotionale Distanz ist laut Gallup Engagement Index größer als je zuvor (Gallup Engagement Index 2017)! Das mag auch an der maximalen Belastung der Arbeitnehmer liegen. Auch wenn hier aus einer amerikanischen Studie zitiert wird, trifft der Befund doch auch auf die Situation in Deutschland zu: „Der derzeitige Zustand des Arbeitsplatzes ist für viele Mitarbeiter erschöpfend, entmutigend und belastend. ‚Mehr mit weniger zu tun‘ bedeutet oft, dass die Anforderungen die Kapazitäten übersteigen und Menschen die Energie, die sie benötigen, um ihr Potenzial zu erfüllen, nicht mehr aufbringen können.“ (Porath 2016).

Die Mehrbelastung, die Unsicherheit und die Überforderung sind natürlich darauf zurückzuführen, dass sich die Unternehmen im Kontext der digitalen Transformation rasant verändern. Waren sie in der Vergangenheit am Endergebnis, dem Produkt, orientiert und in der Konsequenz nach Arbeitsschritten in homogenen Bereichen klar hierarchisch aufgestellt, um eine möglichst hohe Produktivität zu erzielen, so geht es zukünftig um die Integration der gesamten Unternehmenseinheit. Unternehmen müssen zu Ökosystemen werden, die Co-Creation ermöglichen, um die kollektive Kreativität aller Mitarbeiter integriert zu nutzen. Statt fester Hierarchie braucht es den stetigen Fluss von Informationen und Mitarbeitern, um punktuell zusammenzukommen und Aufgaben schnell, innovativ und iterativ zu lösen. Der Fokus des gesamten Unternehmens verlagert sich, weg vom zu erstellenden Produkt, hin zu den Menschen, auf die sich die gesamte Unternehmensorganisation ausrichten muss. Nur mit dieser Transformation hin zu „Human-Centred Businesses“ werden es die Unternehmen schaffen, den Anforderungen zu begegnen, die ihre Kunden, ihre Mitarbeiter und ihre Wettbewerber an sie stellen. Ein „Human-Centred Business“ zu sein, bedeutet, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die menschlich und fürsorglich ist. Die den ganzen Menschen, nicht nur sein arbeitendes Ich berücksichtigt. Die die Stärken, Fähigkeiten und die persönlichen Charakteristika unterstützt, was zu deutlich größerem Engagement, gesteigerter Produktivität, größerer Zufriedenheit und einem Zugehörigkeitsgefühl führt (Porath 2016). Eine Unternehmung, die dagegen „work-centred“ bleibt, wird im Umkehrschluss mit Innovationsstau rechnen müssen, zudem wird

sie die besten Talente entweder verlieren oder gar nicht erst rekrutieren können – und das, obwohl bereits heute ein Kampf um die Besten im Markt entbrannt ist.

Dieser Shift zum Human Business ist jedoch kein lapidarer, sondern ein Paradigmenwechsel: Die Unternehmen von heute sind überwiegend noch nach den Prinzipien der Industrialisierung strukturiert. Klar arbeitsteilig, streng hierarchisch, rein faktisch-ergebnisorientiert. Doch nur Unternehmen, die es schaffen, Emotionale Intelligenz bzw. emotionales Kapital aufzubauen und zu integrieren, werden menschliche Umfeldler kreieren und damit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorsprung erlangen. „Die aufregendsten Durchbrüche des einundzwanzigsten Jahrhunderts werden nicht aufgrund von Technologie, sondern wegen eines sich erweiternden Konzepts dessen, was es bedeutet, menschlich zu sein, auftreten“, sagte der amerikanische Futurist John Naisbitt. Über ein halbes Jahrhundert später, mit AI vor Augen, liegt es nun an uns, diese Menschlichkeit in den Unternehmen zu fördern und fordern, um unsere Stärken noch besser auszuspielen. Es geht darum, Organisationen zu schaffen, die „menschlich“ sind, in denen Menschen sich sicher, frei und vertrauenswürdig fühlen. Nur dann können neue Möglichkeiten entstehen.

Es wird darum gehen, dass jeder Mitarbeiter informiert ist: *Absolute Transparenz* wird eine Grundvoraussetzung, um Mitarbeiter ausreichend zu ermächtigen. *Spürbare Gleichbehandlung* wird zentral, jeder Mitarbeiter muss eine Stimme bekommen, nicht nur die oberen Führungsränge. Wenn reibungslose Zusammenarbeit von immer neuen Menschen zum Erfolgsfaktor wird, dann sind weiche

Werte wie die Psychologische Sicherheit (Psychological Safety), die Arbeitsweise, die Stimmung, die Führung, der Umgang miteinander – kurzum: die *menschliche Kultur des Unternehmens* – zentral. *Kurzfristige Handlungs- und Entscheidungszyklen*, um schnell Fehlentwicklungen gegenzusteuern, werden elementar und nur machbar, wenn Mitarbeiter „im besten Sinne der Organisation“, wie Netflix es in seinem Kulturbuch beschreibt (Netflix 2009), eigenständig handeln und entscheiden können. Auch die Erkenntnis, dass nur eine *lernende Organisation* dauerhaft innovativ genug sein wird, macht die Aufgabe, die vor den Unternehmen liegt, nicht kleiner. Denn ein Mitarbeiter lernt und entwickelt sich nur, wenn er sich wohlfühlt und Fehler machen kann. Dies sind riesige Umwälzungen und es wird heute bereits deutlich, dass die Unternehmen es schwer haben, ihnen schnell in der notwendigen Konsequenz zu begegnen. Hier kann die Unternehmenskultur wie ein Katalysator wirken: Sie in den Mittelpunkt zu rücken und gezielt zu entwickeln, ist aus unserer Sicht der strategische Schlüssel, den nur wenige Unternehmen bisher nutzen.

Wir sind der festen Überzeugung, dass dies erst gelingen wird, wenn im Management mental der Schritt gemacht ist, die Menschen in den Mittelpunkt der Unternehmung zu stellen: ein „People-first-Unternehmen“ zu sein. Wenn es in der Unternehmenskultur verankert ist, Ungehörtes wertzuschätzen. Unsichtbares zu sehen. Unausgesprochenes zu thematisieren. Unsicherheit in Sicherheit zu verwandeln. Nur dann werden aus vielen Menschen Teams, aus Teams Kollaboration, aus

Kollaboration Innovation. Das lernende, menschenzentrierte Unternehmen ist daher die Struktur der Zukunft.

Auch hier greift der Spruch von Peter Drucker: „What you can't measure, you can't manage.“ In aller Konsequenz müssen daher auch die Metriken, nach denen Unternehmen gesteuert werden, verändert, oder – richtiger formuliert – ergänzt werden: Wir sind der festen Überzeugung, dass eine Ausrichtung alleine auf Key Performance Indicators (KPIs), was heute globaler Standard ist, nicht mehr ausreicht. KPIs sind explizit messbare, objektive Faktoren, die auf Daten der Vergangenheit basieren und ergebnisorientiert sind. Sie messen Laufzeiten, Innovationen, Finanzen, Produktion, Mitarbeiterzufriedenheit oder den Net Promoter Score – sie messen die Effizienz des Unternehmens. Sie allein werden aber der „Human-Centred Organisation“ nicht mehr gerecht.

Stattdessen schlagen wir vor, ein integriertes Mess-Cockpit aus KPIs und KEIs (Key Emotional Indicators) aufzubauen. Das Konzept der KEIs hat Steffi vor zwei Jahren entwickelt und stetig verfeinert: In Abgrenzung zu den KPIs sind KEIs subjektive, weiche Faktoren, die möglichst implizit zu messen sind und die auf die aktuellen Konditionen und Prozesse im Unternehmen ausgerichtet sind. Sie messen die Effektivität des Unternehmens, indem sie die Kultur, d. h. die Arbeitsweise, und die Emotionale Intelligenz des Unternehmens quantifizieren:

Basierend auf der Cooperative Learning Theory bzw. dem Cooperative Value System von Mendl/Krause sowie der Person-Centred Therapy von Rogers sind drei weiche Faktoren elementar bzw. zu messen: Wertschätzung, Integrität und Empathie. Erst wenn ein Unternehmen diese

glaubwürdig lebt, entsteht eine lernende, kollaborative Kultur, die dauerhafte Veränderung und stetige Innovation effektiv fördert. Wenn KPIs die Effizienz und KEIs die Effektivität messen, können sie nur gemeinsam das gesamte Unternehmenssystem abbilden. Die dringend notwendige KPI-KEI-Integration wird in Abb. 4.1 dargestellt.

Auch Google hat sich 2012, wie eingangs beschrieben, der Frage nach der Effektivität von Teams mit dem „Project Aristotle“ angenommen: Über Jahre hinweg wurden Hunderte von Teams, Studien und Zahlen gesichtet und über 35 verschiedene statistische Modelle mit mehreren Hundert Variablen berechnet, um herauszufinden, was Teams gut und was sie weniger gut macht. Die weitere Untersuchung des wichtigsten Faktors psychologische Sicherheit deutet auf gewisse Normen hin, die wichtig sind: „For Project Aristotle, research on psychological safety pointed to particular norms that are vital to success. There were other behaviors that seemed important as well – like making sure teams had clear goals and creating a culture of dependability.“ (Duhigg 2016).

Folgt man den Erkenntnissen, die in diesem Projekt gewonnen wurden, weiter, so ergeben sich v. a. empathische und kommunikative Attribute als die wichtigen Grundsteine, um wirkliche Beziehungen zwischen den Mitarbeitern – und damit psychologische Sicherheit – zu schaffen: Verständnis, Engagement, Inklusion, Vertrauen und Überzeugung. Doch der KEI Empathie scheint auch hier zentral. Carl Rogers hat Empathie im Kontext der personenzentrierten Therapie, die er entwickelt hat, folgendermaßen umschrieben: „To my mind, empathy is in

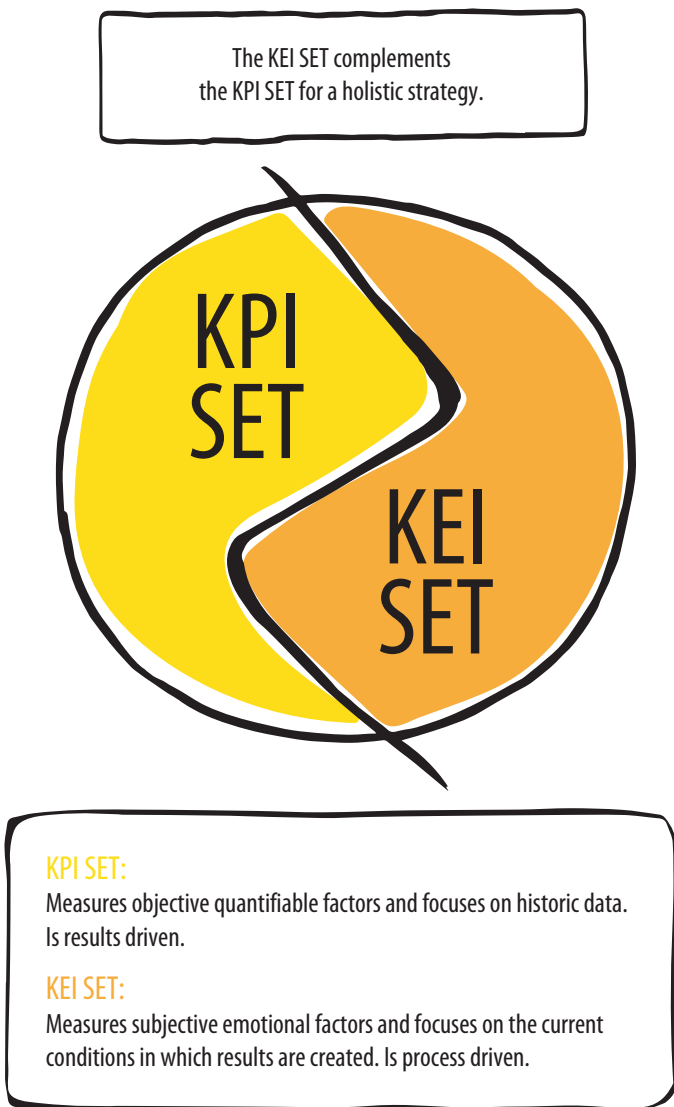


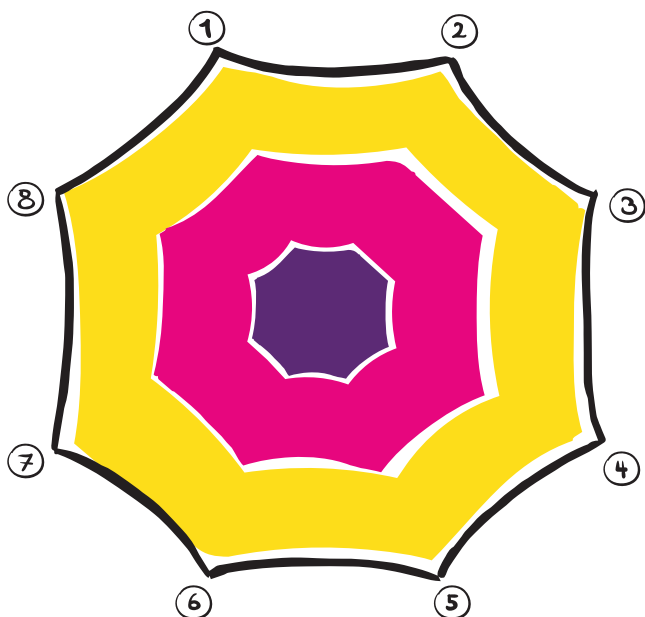
Abb. 4.1 Das holistische KPI-KEI-Set, das harte wie weiche Messfaktoren integriert. (Nach Kuhnhen 2015)

itself the healing agent. It is one of the most potent aspects of therapy, because it releases, it confirms, it brings even the most frightened client into the human race. If a person is understood, he or she belongs.“ (Rogers 1986). Rogers umschreibt vor allem die Kraft des Zuhörens, die er für stark unterschätzt hielt, als den besten Ausdruck von Empathie.

Was „Project Aristotle“ die Menschen bei Google gelehrt hat, ist, dass niemand ein „Arbeitsgesicht“ aufsetzen will, wenn er morgens ins Büro kommt. Niemand möchte einen Teil seiner Persönlichkeit und seines inneren Lebens zu Hause lassen. Aber um bei der Arbeit voll präsent zu sein, sich „psychologisch sicher“ zu fühlen, muss es möglich sein, auch über Belastendes zu sprechen, ohne Angst vor Schuldzuweisungen zu haben. Wir müssen darüber reden können, was verwirrend oder traurig ist, oder unangenehme Gespräche mit Kollegen führen, die uns auf die Palme bringen. Wir können uns nicht nur auf die Effizienz konzentrieren. Es geht darum, verstanden zu werden. Und dass Arbeit eben mehr als nur Arbeit ist (Duhigg 2016).

Berücksichtigt man neben den genannten KEIs, die auf den älteren Studien von Rogers und Mendl/Krause basieren, auch die jüngsten Erkenntnisse zu Emotionaler Intelligenz und Organisationspsychologie von Google, so sind neben *Integrität*, *Wertschätzung*, *Empathie* und *psychologischer Sicherheit* (die teils aus den ersten drei KEIs entsteht, teils ergänzende Faktoren umfasst) auch *Verlässlichkeit*, *Klarheit*, *Bedeutung* und *Einfluss* als emotionale Werte zentral (siehe Abb. 4.2). Sie alle tragen dazu bei, eine gesunde, menschliche Umgebung zu schaffen, in der

8 CORE KEIS nach Rogers, Mendl/Krause und Google.



1 Wertschätzung

3 Empathie

5 Verlässlichkeit

7 Bedeutung

2 Integrität

4 Psychologische Sicherheit

6 Klarheit

8 Einfluss

Abb. 4.2 Die acht Kern-KEIs, die aus zahlreichen wissenschaftlichen Studien zu Emotionaler Intelligenz und lernenden Systemen abgeleitet wurden. (Nach Kuhnhen [2018](#))

Menschen nachweislich gedeihen können. Denn nur dann gedeiht auch das Unternehmen (Google re:work [2016](#)).

Diese weichen KEIs gilt es neben den harten KPIs zu integrieren. Sie sind ein geeignetes Mittel, um den Gesundheitszustand der Kultur zu messen, um ein ganzheitliches Bild des Unternehmens zu erhalten, indem sie Unsichtbares sichtbar machen und zur Wertschätzung dessen beitragen, was hochperformante Teams fördert.

Darüber hinaus spart ihre gezielte Verbesserung faktisch Geld ein: Je weniger Stress jeder Einzelne empfindet und in das Team bringt, umso ausgeglichener ist es. Man weiß heute, dass die durch solche emotionalen Dissonanzen hervorgerufenen Bedingungen zu emotionalem Missbrauch, Unwirksamkeit, Fehlerhäufung, Verlust von Arbeitskräften, beeinträchtigter Leistung, erhöhten Personalkosten etc. führen (Hoel et al. [2001](#)). Schätzungsweise verursacht Arbeitsstress amerikanischen Unternehmen Kosten in Höhe von mehr als 300 Mrd. US\$ pro Jahr (Gesundheitskosten, Fehlzeiten und schlechte Leistung).

Die Messung der KEIs muss dabei viel impliziter, regelmäßiger und ganzheitlicher erfolgen, als es bei KPIs der Fall ist. Eigene Tools müssen dafür im Unternehmen eingesetzt werden, die jenseits von Likert-Skalen und Standardfragen den Mitarbeitern die Möglichkeiten geben, das auszudrücken, was sie unterbewusst empfinden. Visuelle Trigger, einfache Sprache, Messung der richtigen Emotionen in Echtzeit, der Befragungskontext, das intuitive

Handling des Tools, Anonymität und regelmäßige Befragung sind Schlüsselfaktoren, damit diese Tools möglichst gut das Unterbewusste der Menschen offenlegen. Das heißt: Sie sorgen dafür, dass die Befragten möglichst intuitiv antworten können. Ebenso zentral ist, dass jeder Mitarbeiter daran teilhaben kann – und die Ergebnisse transparent mit allen geteilt werden. Denn alleine schon die Transparenz der Ergebnisse, die Diskussionen, die daraus folgen, und die Taten, die infolgedessen von allen angestoßen werden können, transformieren ein Unternehmen. Dadurch rückt der Mensch in den Mittelpunkt.

Steffi hat neben dem KEI-Konzept zusammen mit Imran Rehman und Shawn Ardaiz eine mobile App entwickelt, die diesen Anforderungen entspricht. kokoro (bekokoro.com) ist Japanisch. Der Begriff steht für die Integration von Herz, Geist, Verstand, Mentalität und Emotionen, denn kokoro meint all das. Die App ist ein mobiles Tool, das emotionale Intelligenz, also weiche Faktoren wie die beschriebenen KEIs, misst. Sie nutzt dazu einfache, visualisierte Fragen, um möglichst unterbewusst aktuelle Emotionen bei dem Nutzer festzustellen und zeigt allen Nutzern die Ergebnisse in Echtzeit transparent an. So wird die App auch für Teams nutzbar, die zu jedem Zeitpunkt sehen können, wie es dem Team aktuell miteinander geht. kokoro hilft somit den Teams, aber auch der Führungsmannschaft, ein komplettes Bild ihrer Organisation zu erhalten, das auch die weichen Faktoren berücksichtigt und gezielt verbessert. Darüber hinaus schafft kokoro Transparenz und Wertschätzung innerhalb der Mannschaft.

Basierend auf den oben genannten Erkenntnissen zu Emotionaler Intelligenz und zu lernenden, kooperativen Kulturen hilft die App, emotionale Themen im Unternehmen wie die Kern-KEIs, aber auch Arbeitsplatzzufriedenheit, Führung, Engagement, Organisations-Burn-out, Produktionsexzellenz oder Innovation spielerisch und intuitiv mit den jeweils richtigen Attributen zu begreifen. Abb. 4.3, 4.4, 4.5, 4.6 und 4.7 zeigen beispielhaft einige Screens der Applikation:

Abb. 4.3 und 4.4 zeigen beispielhaft die Messung der Arbeitsplatzzufriedenheit, wobei Arbeitsplatzzufriedenheit ein globales Konzept ist, das anerkennt, dass die Mitarbeiter umso besser sind, je besser ihre Einstellung, Motivation und Leistung ist. kokoro misst die Zufriedenheit am Arbeitsplatz basierend auf den drei Faktoren Arbeitsplatzklima, Zufriedenheit und Bereitschaft der Mitarbeiter, sich für die Organisation zu engagieren.

Abb. 4.5 und 4.6 zeigen beispielhaft die Messung psychologischer Sicherheit, die mit der Fähigkeit verbunden ist, ein zwischenmenschliches Risiko einzugehen, ohne die Akzeptanz und den Respekt des Teams zu verlieren. Auf Gruppenebene stellt kokoro sechs Fragen und gibt Empfehlungen dazu, je nachdem, wie das Team punktet (kokoro GmbH i. Gr. 2017).



Abb. 4.3 Eine Beispielfrage zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz.
(Nach kokoro [2017](#))



Abb. 4.4 Eine weitere Beispielfrage zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz. (Nach kokoro [2017](#))

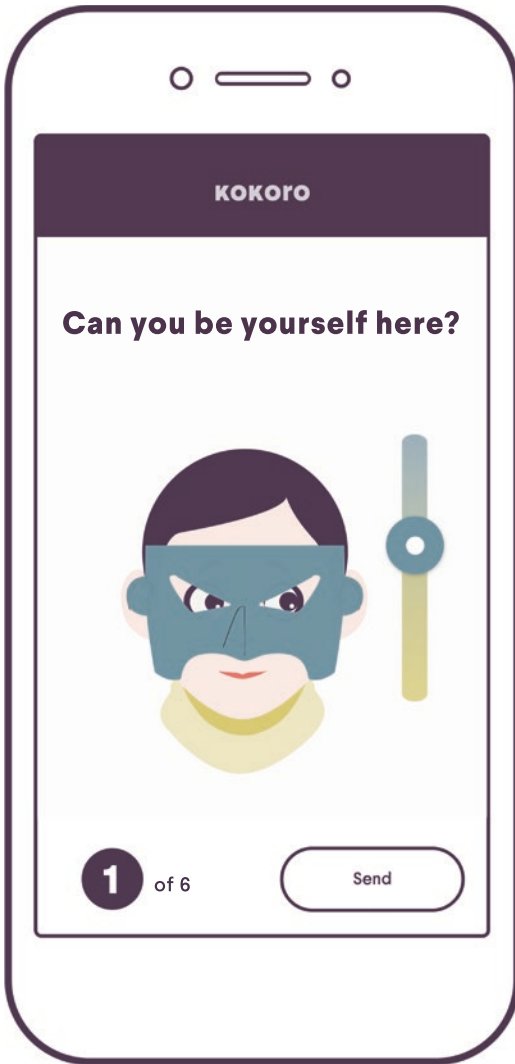


Abb. 4.5 Eine visuelle Analogie, um einen Aspekt der psychologischen Sicherheit zu messen. (Nach kokoro [2017](#))



Abb. 4.6 Die durchschnittliche anonyme Punktzahl des gesamten Teams in Echtzeit. (Nach kokoro [2017](#))

Unternehmensführer müssen aktuell zwar viele elementare Fragen beantworten – die wichtigsten jedoch, um durch das Human-Centred Business die Effektivitäts-, Innovations- und damit Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung sicherzustellen, lautet aus unserer Sicht: Wie kann man die Unternehmenskultur als strategischen Hebel aktiv einsetzen, damit es Menschen und Teams gut geht? Und wie kann man mit Kultur gezielt eine lernende Organisation schaffen?

Vor einigen Jahren noch wurde Kultur eher belächelt und mit Argumenten wie „Wichtigerem“, „keine Zeit für sowas“ oder „wenn das Business stimmt, können wir uns darum kümmern“ aufgeschoben. Heute merken die Unternehmen, dass sie hier unschätzbare Werte verschenken, die dem Unternehmen helfen könnten, die Performance einen deutlichen Sprung nach vorne zu katalysieren. Und dass Kultur wie ein Katalysator für den gesamten Unternehmenswandel wirken kann. Also legen wir doch einfach direkt los:

Was könnt ihr ab morgen trainieren, damit euer Unternehmen zu einem Human Business wird?

- Fasst den Entschluss, nicht eure Arbeit, sondern eure Mitarbeiter in den Mittelpunkt eurer gesamten Organisation zu stellen.
- Versteht Kultur als wichtigstes Asset, um Menschlichkeit, Kollaboration und damit Innovation zu fördern.
- Investiert in eure Kultur, vor allem persönlich.
- Macht eine ehrliche, reflektierte emotionale Bestandsaufnahme:
 - Erarbeitet euer wahres emotionales „Warum“:

Was zieht Menschen emotional zu euch hin? Warum bleiben sie emotional bei euch?

Warum distanzieren sich Menschen emotional von euch?

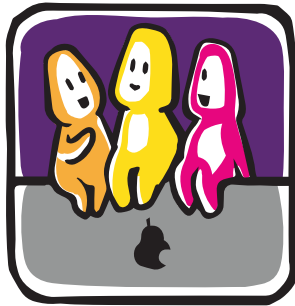
- Findet heraus, was euer wahres Angebot für eure Mitarbeiter ist:

Wenn ihr aktuelle Vergünstigungen und Vorteile wegnähmt, wäre das dann noch immer die Firma, für die eure Mitarbeiter arbeiten möchten?

- Begreift eure Mitarbeiter und Kollegen als organisatorische Sensoren. Fragt, lernt und handelt permanent: Wie könnt ihr die Ursachen für unerfüllte Erwartungen und ggf. die aktuelle Mitarbeiterzufriedenheit ermitteln? Könnt ihr die gewichtigsten emotionalen Unzufriedenheiten nennen?

- Messt eure Emotionale Intelligenz und Kultur, indem ihr in euer Mess-Cockpit neben KPIs auch KEIs integriert.
- Legt euch ein intuitives Tool zu, das die KEIs regelmäßig misst.
- Übt, transparent zu sein, denn dadurch werdet ihr wertschätzend und integer, zwei der wichtigsten KEIs.
- Teilt eure KEI-Ergebnisse (die KPIs übrigens auch, aber das geschieht ja meist schon, um den Zieldruck zu erhöhen) und arbeitet gemeinsam mit euren Mitarbeitern an der Entwicklung einer menschlichen Unternehmenskultur.
- Sprecht offen, ehrlich und zeitnah über Erfolge und Misserfolge.
- Hinterfragt euer Menschenbild: Ist es ein kontroll- oder ein vertrauensbasiertes?
- Freut euch darauf, ein Unternehmen zu schaffen, das mit seinen Emotionen umgehen kann!

4.4 Das Versammeln von Menschen hinter der Unternehmensidentität – In Sync Branding



Marken und das Marketing entwickeln sich stetig mit den Menschen und der Welt weiter. In einer immer integrierten Welt, in der wir einerseits autonomer sind, andererseits immer verbundener mit allen und allem um uns, müssen auch Marken eine neue Rolle ein- und einen neuen Ausdruck annehmen. Weiterhin müssen sie eine neue Form der Problemlösung für die Menschen darstellen.

Wenn alles integrierter wird, verschmelzen Unternehmung, Produkt und Marketing immer mehr miteinander. Die Marke ist dann nur noch Ausdruck dessen, was ohnehin im Unternehmen gelebt wird. Alles wird transparent und eins. Die Marke darf als Konsequenz dann nicht mehr künstlich aufgeladen werden. Stattdessen stellt sie eher die Plattform oder die Möglichkeit für die Menschen dar, an der nun transparenten Marke teilzuhaben und mit ihr gemeinsam neue Potenziale auszuschöpfen, indem man

sich mit und durch die Marke für etwas Gemeinsames einsetzt, etwas Gemeinsames schafft. Marke und Mensch sind dann nicht mehr getrennt, sondern die Marke wird zum Gemeingut, das man gemeinsam weiterentwickelt, weitererzählt und so zusammen etwas vorantreibt, woran man gemeinsam glaubt.

Zwei Ansätze in diese Richtung des wirklich integrierten Markenkonstrukts sehen wir heute bereits: Narrative Branding ist das eine, Brand Activism ist das andere.

Narrative Branding beschreibt eine neue Haltung, weg vom einseitigen Senden von Botschaften hin zur gemeinsamen Geschichtsschreibung: Die Marketingentwicklung geht damit weg vom Ein-Satz-Claim, der ausdrückt, was die Marke ist oder wofür sie steht. Vielmehr geht es um eine zusammenhängende Geschichte, die die Marke (mit-) erzählt: Woher kommt sie? Warum existiert sie? Was hat sie geprägt? Wo geht sie hin? Und noch viel wichtiger: Welche Geschichte kann diese Marke mit ihrer Gemeinschaft zusammen erleben, schreiben und erschaffen?

„The Strategic Brand Narrative is a tool for creating and attracting people to your community. This narrative is ultimately distributed through social media, digital and other communications. Brands have evolved. Today, ‚brands‘ are the moments and experiences shared between a user and a product. Brands are the conversations and moments we have together, whether we are a community, a movement, or a crowd trying to create positive change. It is axiomatic that attaching yourself to a larger narrative is the key to success.“ So definiert Peter Hanlon als CEO und Gründer von Thinkoptia im „Forbes Magazine“ den Begriff „Brand Narrative“, der zunehmend die

Fachliteratur erobert (Hanlon 2016). Demnach braucht eine Marke vor allem in Bezug auf ihre Bedeutung für interne Stakeholdern eine übergeordnete Identität, die ihre Denkart auf den Punkt bringt und beschreibt, nach welchen Prinzipien sie aktiv handelt. Aber um im Sinne des In Sync Brandings eine starke Gemeinschaft aufzubauen, benötigt sie vor allem ein Brand Narrative, das gemeinsam gelebt wird!

Ein zweites Phänomen, das auf die integrierte Marken-zukunft hinweist, ist der Weg weg von der Brand Mission hin zum Brand Activism. Gerade in Anbetracht des weltweit zunehmenden Extremismus und Rechtspopulismus sind Experten der Meinung, dass Brand Activism als eine Konsequenz daraus die nächste neue Entwicklung im Marketing sein werde. So sagt Geoff Cook, Partner der international aufgestellten Agentur Base Design, in dem 2017 veröffentlichten Artikel „The Radical Future of Brand Design“: „As a reflection of the changing political tides, many brands will evolve from ‚mission-driven‘ to ‚activist‘, encouraging consumers to go beyond simply subscribing to a set of core values and driving them *to participate in actions to defend them*. In choosing sides, brands will alienate certain consumers, yes, but will galvanize an impassioned constituency in the process.“ (Labarre 2017).

Beides ist erst der Anfang, beides deutet aber daraufhin, dass Marken die integrierte Unternehmensplattform werden, um gemeinsam etwas zu erleben, von Wert zu erschaffen (oder zu verteidigen) und dadurch große und kleine Probleme zu lösen. Die Marke ist damit integriert in das Unternehmen, seine Mitarbeiter, seine Prozesse, seine Produkte und seine Kunden. Sie ist das

Betriebssystem, das alles am Laufen hält und alles integriert, unternehmensintern wie -extern. War die Marke früher das Ergebnis der Geschehnisse im Unternehmen, so ist sie jetzt der Treiber von allem und jedem. Da, wo Marke, Menschen und Produkte zusammenkommen, wird eine herausragende Kraft entstehen.

Um in der Konsequenz auch das einmal ganz deutlich zu sagen: Der Ausgangspunkt des Brandings wird dann nicht mehr darin liegen, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Im Sinne des In Sync Brandings wird es in einer integrierten Zukunft viel mehr darum gehen, Menschen auf Basis einer starken, gemeinsamen Grundmotivation hinter sich zu versammeln und gemeinsam neue Werte zu schaffen.

Nehmen wir das Konstrukt der integrierten Marke ernst, dann braucht es auch neue Metriken, die diese erwünschte Einheit mit den Menschen misst. Sämtliche „künstlichen“ Daten aus Marktforschungs-Panels und Fokusgruppen sind damit veraltet. Es wird vielmehr (in jedem Fall ergänzend) um echte Interaktions- und Beziehungsdaten gehen: um die Analyse der Konversationen, die die Menschen führen. In manchen Fällen wird das schwerer sein, in manchen einfacher, vor allem, wenn man über diese Verhaltensdaten verstehen will, wo die Menschen sich auf der Consumer Journey bewegen. Aber es wird Metriken geben: Reden die Menschen über meine Marke oder mein Produkt? Teilen sie es mit Freunden? Geben sie damit an? Ist es ihnen peinlich? Findet es in der Presse Erwähnung? Vergleichen die Menschen die Produkte mit denen des Wettbewerbs? Wie nutzen sie die Produkte? Entwickeln sie die Produkte weiter? Wie

ist der Net Promoter Score? Im Kern wird man sich ein Forschungskonstrukt erschaffen müssen, das die wohlklingenden, standardisierten Daten aus der Theorie zu echten Beziehungsdaten macht, die wirklich abbilden, ob man mit den Menschen gemeinsame Sache macht oder nicht. Diese Integration von Mensch-Marke-/Mensch-Mensch-Daten neben den bisherigen Einstellungs- und Verhaltensdaten sind elementar, um den neuen Gegebenheiten gewachsen zu sein und das In Sync Branding entlang der Journey messen und optimieren zu können. Dieser Schritt ist aus unserer Sicht unbedingt erforderlich, um die „starren“ bisherigen Ansätze zu erweitern.

Dies bringt uns zu dem Punkt, worum es im Kern geht: An welchem Verhalten erkennt man ein integriertes, identitätsnahes Marken-Menschen-Produkt-Verhältnis, bei dem Grenzen verschwimmen? Aus unserem Verständnis heraus darf es dann im Kern nur noch um Partizipation gehen. Partizipation wird verstanden als die härteste Währung nach Interaktion und Engagement. Denn Partizipation bedeutet wahre Leidenschaft. Es bedeutet, dass ich mich mit dieser Marke eng verbunden fühle, dass sie ein Teil meiner Identität ist, dass ich stolz auf sie und mir ihr bin. Dass ich ihre Produkte viel und gerne nutze. Weiterempfehle. Ja, noch lieber mit weiterentwickle.

Partizipation sollte dann auch zur Kernaufgabe des In Sync Brandings werden. Privatpersonen, Mitarbeiter und unter Umständen auch die Industrie arbeiten dann zusammen an einer Sache. Partizipation wird dann auch Teil des Geschäftsmodells. Produkte werden zum gemeinsamen Gut. Die Markengeschichte und konkrete Markenerlebnisse auch. Die Menschen sind dann partizipativ mit der

Marke „verheiratet“ und tief verbunden. Partizipation meint aber auch: Angrenzende Industrien oder Drittanbieter entwickeln ggf. ebenfalls Inhalte mit. Interaktion und Engagement kommen entgegen dieser engen Verflechtung nur dem Flirten oder dem Zusammensein gleich.

Schauen wir uns die führenden Marken im Interbrand-Ranking „Best Global Brands“ seit 2000 an (<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/>), stellen wir fest, dass Coca-Cola bis 2012 13 Jahre lang durchgehend in Führung war und seitdem von zwei Marken durchgehend auf den dritten Platz verwiesen wurde: Apple (erster Platz) und Google (zweiter Platz). Apple als heutiger Erstplatzierte zeichnet sich – aller populären Meinungen zum trotz – durchaus durch Partizipation aus, denn Apple verbindet heute bereits Menschen, Marke und Produkte auf einzigartige Art und Weise: Bei Apple sind die Menschen über iTunes, iPhone, iPads und iPods partizipativ an der Produktgestaltung beteiligt. Partnerindustrien nehmen mit Musikverteilern für iTunes, Mobilfunkanbietern für iPhones und iPads, Mediaherstellern für alle Plattformen und Produkte teil. Dritte Parteien nehmen über App-Entwicklungen, Hacks und Medieninhalte für die Apple-Produkte teil. Innerhalb des Apple-Ökosystems ist Partizipation somit ein fundamentaler Bestandteil, der Wert-Schaffen für die Marke intelligent dezentralisiert. Darüber hat Apple Beteiligte geschaffen, die dieses System permanent mit weiterentwickeln bzw. füttern und in das Unternehmen und seine Produkte integriert sind. Die Marke ist nur noch der Ausdruck dieses gesamten, ineinander verwobenen Konstrukts, in dem die

Grenzen bewusst verschwimmen und das für alle Beteiligten etwas Wertvolles schafft. Wie wir in Abschn. 4.5 lesen werden, hat auch Facebook zu Beginn ähnlich partizipativ gearbeitet und auch deshalb anfänglich schnelle Skalierungserfolge erzielt.

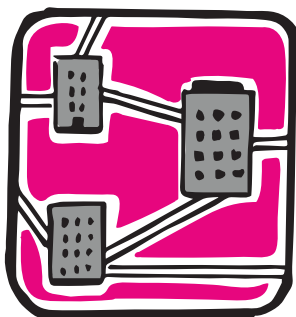
Stellen wir uns den zukünftigen Weg am Beispiel Apple vor, stellt sich die Frage, wie man den Grad der Integration noch erhöhen kann. Wie können Unternehmen und Menschen noch enger *miteinander* Neues entwickeln? Noch ist Apple trotz aller Partizipation im Kern Sender und die Menschen Empfänger. Noch stellt Apple Produkte zur Verfügung, aber werden sie auch *miteinander weiterentwickelt*? Noch gibt es eine klare Senderkommunikation – wie könnte man diese in eine integrierte Markengeschichte überführen, die zu *gemeinsamen Erlebnissen, Momenten und Gesprächen* führt? Wenn „Think different“ nicht mehr die alle vereinende Identität ist (zumindest findet man sie nirgends mehr wieder und es ist aus dem Verhalten nicht zu entnehmen), welchen emotionalen Wert schafft man dann gemeinsam, was ist die *vereinende Grundmotivation* aller Menschen, die sich mit Apple identifizieren, intern wie extern?

Was könnt ihr ab morgen trainieren, damit eure Marke mit den Menschen in sync ist?

- Formuliert eine Grundmotivation eurer Marke – keinen Positionierungssatz oder Produktvorteil. Orientiert euch an Simon Sinek's „Warum“!
- Ist diese Grundmotivation relevant und anziehend genug, um Menschen dahinter zu versammeln?

- Kann jeder in eurem Unternehmen diese Grundmotivation benennen: du? Deine Kollegen aus Buchhaltung und Produktion auch?
- Fokussiert ihr euch in der Betrachtung der Menschen, mit denen ihr gemeinsam auf dieser Basis etwas schaffen wollt (intern wie extern), schon auf diese Gemeinsamkeiten oder noch auf Differenzierungen?
- Habt ihr den Markt im Sinn, keine Teilzielgruppe?
- Sind Produkte, Marke und Menschen bei euch bereits nahtlos integriert?
- Ist eure Marke ein passender Ausdruck dieses Konstrukts, aber kein aufgesetztes pinkes Hütchen?
- Wie könnt ihr auf Basis eurer geteilten Motivation gemeinsam partizipativ handeln, Wert schaffen und möglichst viele dabei einbinden?
- Segmentiert ihr die Menschen für Marketingzwecke bereits motivations-/prinzipienbasiert?
- Habt ihr Beziehungs-/Interaktionsdaten (Marke-Mensch/Mensch-Mensch) in euer Daten-Set-up integriert?
- Schafft ihr Räume und Wege, virtuell und real, in denen ihr als Marken-Gemeinschaft kreativ werden und gemeinsam Ideen entwickeln könnt?
- Sollt ihr *heute* als Gemeinschaft zu etwas Tagesaktuellem aktiv Stellung beziehen oder auf Basis eurer gemeinsamen Motivation mit etwas anderem Teil der Popkultur werden?
- Welche Unterhaltung, welchen Moment oder welche Erfahrung kannst du in eurer Gemeinschaft *heute* teilen?
- Interaktion ist der Anfang, Engagement der Weg, Teilhaberschaft das Ziel: Wie könnt ihr euer Geschäftsmodell weiter auf Teilhaberschaft und aktive Mitwirkung ausrichten?
- Gibt euer Markenmodell all diese Parameter wieder?

4.5 Verwandlung zu einer offenen und vernetzten Organisationskultur – Symbiotic Ecosystem



Wenn man sich alte Ritterfilme anschaut, wird man meist mit mittelalterlichen Burgen konfrontiert. Der Held reitet, verfolgt von seinen Feinden, mit großer Geschwindigkeit in Richtung Zugbrücke. Die Angreifer kommen immer näher. Der Held dreht sich um, natürlich mit wehenden Haaren, legt geschmeidig einen Pfeil in den Bogen und trifft den nächsten Kontrahenten mitten ins Herz, der wiederum theatralisch vom Pferd fällt. Dann, das Pferd des Helden ächzt und schwitzt schon, überfliegt er in letzter Minute die Zugbrücke, die Falltür wird hektisch hochgezogen, um die Angreifer auszuschließen und den Helden sowie die Insassen zu retten.

Burgen im Mittelalter zeichneten sich durch ganz bestimmte Merkmale aus: So gab es den Burggraben und die Zugbrücke zur Abschottung vor Angreifern, einen Palas, welcher als Wohn- und Repräsentationsraum des Burgherrn fungierte, und das Zeughaus, das Waffen und Vorräte beherbergte. Es gab einen Marstall zur Unterbringung von Pferden und Wagen sowie einen Turm, der als Kerker vorgesehen war (Wikipedia o. D.).

Betritt man als objektiver Beobachter die Eingangshallen von Großkonzernen, so kann man sich des Gefühls nicht erwehren, dass man soeben selbst eine uneinnehmbare Burg betreten hat. Umfassende Sicherheitsvorkehrungen beim Einlass und Besucher-Tags, die indizieren, dass man ein Außenstehender ist, sind heute Standard in den meisten Konzernen. Es ist nicht einfach, Termine bei hochrangigen Managern zu bekommen und falls man doch mal das Glück hatte, so wird man unter strengen Sicherheitsvorkehrungen wieder hinausgeleitet. Ideen und ihre Vermarktung werden in der Regel über Patente abgesichert. Bei allen großen Automobilkonzernen werden die modernsten Errungenschaften und neuesten Fahrzeuge großzügig in Demohallen präsentiert, neben dem Verkaufsziel auch eine klare Demonstration von Macht.

Burgen hatten im Mittelalter viele Funktionen, vor allem aber dienten sie der Machtdemonstration, der Sicherheit sowie der wirtschaftlichen Bereicherung – alles Funktionen, die wir im modernen Großkonzern sehr gut wiedererkennen.

In Abschn. 4.5 wollen wir beleuchten, ob diese Form der Abschottungs- und Sicherheitspolitik in der heutigen

Zeit noch sinnvoll ist. Könnte es stattdessen Sinn ergeben, sich in einer komplexer werdenden Welt mehr zu öffnen? Um dieser Frage nachzugehen, machen wir einen kleinen Ausflug in die jüngste Vergangenheit.

Es klang wie ein schlechter Witz: Am Donnerstag, den 12. Juni 2014, veröffentlichte Elon Musk einen Blogpost, wonach er die Elektrofahrzeug-Patente von Tesla für Wettbewerber öffnen würde. Die Ankündigung ging durch sämtliche Medien. In einer Zeit, in der alle Unternehmen darauf bedacht waren, ihr intellektuelles Eigentum zu schützen, verkündete der Tesla-Chef in aller Öffentlichkeit, andere Automobilhersteller könnten das technologische Wissen seiner Patente frei nutzen und er würde keine Patentklagen gegen seine Konkurrenten einreichen, falls diese nach konventionellen Maßstäben Missbrauch betreiben würden. Warum? Die Argumentation lautete in etwa folgendermaßen: Als Elon sein erstes Unternehmen startete, hatte er den Eindruck, dass Patente notwendig seien. Er kam jedoch zu der Erkenntnis, dass sie Fortschritt verhinderten, die Marktposition von großen Konzernen zementierten und gleichzeitig wirkliche Erfinder benachteiligten (Musk 2014).

Darüber hinaus sei die Marktdurchdringung von elektrischen Fahrzeugen am Gesamtanteil an Vehikeln mit etwa einem Prozent äußerst gering (Johnson 2015). Um ernsthaft etwas an dieser Situation zu verändern und die Emission von Treibhausgasen signifikant zu reduzieren, bedürfe es der Kollaboration aller beteiligten Player. In einem Videointerview drückte es der Unternehmer sehr plastisch

aus: „If the ship is going down, we are all going with it.“ (msnbc 2014). Entsprechend sei die globale Zusammenarbeit aller Beteiligten essenziell wichtig, um das Überleben des Einzelnen wie auch des Planeten insgesamt zu sichern. Neben Bewunderung und Zustimmung von vielen Seiten handelte sich der Chef des amerikanischen Automobilherstellers allerdings auch harsche Kritik für dieses Statement ein. Die Open-Source-Politik von Tesla werde primär aus ökonomischen Motiven betrieben und das sozialökologische Argument sei nur vorgeschoben. Wenn es insgesamt nur wenige Käufer von Elektrofahrzeugen gebe, dann wäre es für Tesla ohnehin schwierig, selbst die kritische Masse zu erreichen, kommentierte „FAZ“-Redakteur Patrick Bernau (Bernau 2014).

Wir sind der Meinung, dass die Wahrheit irgendwo dazwischenliegt. Natürlich folgt ein Unternehmer in einem kapitalistischen System marktüblichen und oftmals egoistischen Motiven. Das System ist so designt. Dennoch demonstriert gerade die komplementäre Verbindung von unternehmerischer Zweckgebundenheit und ökologisch-sozialen Motiven integriertes und komplexes Denken. Auch hier lösen sich die Gegensätze auf. Es findet eine Verlagerung von „oder“ auf „und“ statt. Vermeintlich unvereinbare Polaritäten verbinden sich und bieten so neue Lösungsansätze. Die einseitige Fokussierung auf kurzfristige und oftmals monetäre Ziele hat meist fatale Folgen für Ökologie und soziale Gerechtigkeit. Genauso ist aber auch die eindimensionale Konzentration auf

soziale Ziele für Unternehmen nicht nachhaltig und führt unter Umständen zu Insolvenz und dem Untergang des Unternehmens.

Facebook hat in kürzester Zeit riesige Erfolge erzielt. Ursprünglich war die Plattform als Community-Netzwerk für Studenten kreiert worden, sie breitete sich aber rasant in anderen Universitäten aus. Mittlerweile hat der Internetgigant zwei Milliarden Nutzer. Es lief aber nicht immer alles rund. Aufgrund von Datenschutzbedenken von Nutzern, aber auch fehlendem Content zur Belebung der Plattform war es notwendig, über neue Strategien nachzudenken. Im Mai 2007 öffnete man dann die Facebook-API, um Entwicklern die Möglichkeit zu geben, Applikationen für die Facebook-Community zur Verfügung zu stellen. Diese reichten von generellen Utilities zum Datenaustausch bis hin zu kleineren Spielen zum Zeitvertreib. Innerhalb eines Jahres gab es 33.000 Applikationen und 400.000 registrierte Entwickler auf der Facebook-Plattform (Wikipedia o. D.). Das Unternehmen lagerte also die Bereitstellung von Content an Entwickler aus und lehnte sich so bequem zurück, während die Crowd von Plattformpartnern fleißig codete. Diese heute kaum diskutierte Strategie war einer der Gründe, weshalb Facebook innerhalb kürzester Zeit zu einem Internetgiganten wurde.

Das Geheimnis hinter dieser Strategie ist, was wir unter dem Begriff „symbiotische Ökosystem-Denke“ oder „Think like an API“ zusammenfassen möchten. Die Idee:

Es kann für Unternehmen vorteilhaft sein, sich zu öffnen und nicht mehr als semi-geschlossenes System zu agieren. Ob bei PricewaterhouseCoopers in Sydney oder bei der Niederlassung der Designagentur Ideo in München: Sie alle haben begonnen, sich für die externe Welt mehr zu öffnen. Man designt heute Büros, wo mit Kunden und Partnern gemeinsam an Lösungen gearbeitet wird. Es kommt nicht von ungefähr, dass einer der Grundwerte im Design-Thinking-Ansatz von Ideo ist: „Build on the ideas of others“, also gemeinsam mit und aufbauend auf anderen Ideen zu entwickeln. Geschlossene Türen sind heute nicht mehr in und selbst Küchen in Privathäusern werden heute integriert und offen designt. In den USA und Australien werden offene Küchen, die sich symbiotisch in den Wohnraum integrieren, schon länger gebaut. Das hat verschiedene Vorteile: Wenn ich Gäste habe und koche, bin ich als Host nicht mehr getrennt von meinen Gästen, sondern sie unterhalten mich, während ich das Essen zubereite. Außerdem geben große offene Räume ein Gefühl von positiver Energie und folgen den Prinzipien des Feng-Shui.

Wir behaupten nicht, dass diese Strategie immer sinnvoll ist. Natürlich gibt es Fälle, bei denen man bewusst Geheimhaltung wählen muss und sich vor unethischen Angriffen schützen sollte. Aber auch das bedeutet integriert denken: sich nicht dogmatisch auf eine Lösung zu fixieren, sondern im jeweiligen Augenblick abwägen, was die richtige Strategie sein könnte, und dann zu entscheiden.

Welche Handlungsanweisungen könnt ihr ab morgen befolgen, um ein Symbiotic Ecosystem zu schaffen?

- Um diese Strategie richtig zu leben, bedarf es einer neuen Mindset. Es sollte nicht mehr die Angst im Vordergrund stehen, etwas zu verlieren, wenn man etwas preisgibt, sondern man sollte sich darauf fokussieren, entweder frühzeitig Feedback einzusammeln oder gemeinsam mit anderen an Projekten zu arbeiten.
- Welche überraschenden/unkonventionellen Strategien könnt ihr bei euch persönlich wie auch beruflich implementieren, die den Einbezug eures Ökosystems voraussetzen?
- Wie kannst du deinen Wohnraum/Arbeitsplatz so gestalten, dass Gäste sich sofort willkommen fühlen, wenn sie zu Besuch kommen? Welche Designelemente sind wichtig und wie haben andere das Thema Design gelöst?
- Wie kann Technologie bei der Entwicklung zu einem offeneren Ökosystem unterstützen? Welche Use Cases gibt es, die dein Unternehmen oder deine Organisation auf das nächste Level katapultieren könnten?
- Nutze integriertes Denken, wenn du bestimmte Probleme lösen willst: Denke „und“ statt „oder“!
- Löse dich von Dogmen: Auch wenn man Regeln im täglichen Leben benötigt, kann es manchmal sinnvoll sein, sich darüber hinwegzusetzen und eine andere Entscheidung zu treffen. Beispiel: Eine Person, zu deren Grundwerten Ehrlichkeit zählt, muss manchmal lügen, um andere nicht zu verletzen. Oder umgekehrt: Manchmal kann gerade die brutale Offenheit und Verletzung Initiator für eine positive Persönlichkeits-Transformation sein. Deshalb sind solche Entscheidungen immer im Kontext zu betrachten.

4.6 Aussprache des Unaussprechlichen – Hacking Stigma



Der Judenstern war ein gelbes Emblem aus Stoff, das Menschen jüdischer Herkunft zu tragen hatten. Eingeführt wurde er 1939 in Polen, ab 1941 kennzeichnete er auch alle in Deutschland lebenden Juden. Die Stigmatisierung von Juden war natürlich nicht neu. Schon im 11. Jahrhundert wurden in manchen europäischen Regionen Kleiderordnungen eingeführt, um Christen und Juden voneinander zu unterscheiden und Mischehen zu verhindern (Wikipedia o. D.). Ob spezielle Trachten, gelbe Ringe oder Judenhüte: Sie alle dienten dazu, eine ganze Gruppe von Menschen zu markieren und auszugrenzen. Stigmatisierung bedeutet, dass beispielsweise einer Bevölkerungsgruppe bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden, z. B. dass alle Hartz-IV-Empfänger faul sind oder dass Juden „Untermenschen“ sind.

Die Stigmatisierung hat eine Entlastungsfunktion und dient der einfacheren Orientierung in einer Gruppe von Menschen. Auch sie kann (ähnlich wie Vertrauen) der Reduktion sozialer Komplexität dienen. Zudem kann man sich durch die Stigmatisierung einer bestimmten Gruppe selbst aufwerten, also die eigene Identität als herausragend im Vergleich zu anderen Personen erleben (Piontek 2009). Gesamtgesellschaftlich kann Stigmatisierung auch eine Art Kontrollfunktion übernehmen und Menschen diskriminieren, die beispielsweise nicht zur Wertschöpfung beitragen oder nicht bestimmten Normen entsprechen, und somit wiederum Menschen incentivieren, einer bestimmten Norm zu folgen. Aus Sicht der Stigmatisierten kann die Erfahrung der Ausgrenzung fatal sein. Sie kann wie die Verbannung aus der Gruppe empfunden werden – und das war stammesgeschichtlich gesehen oftmals gleichbedeutend mit dem Tod. Ausschluss hieß oft auch Abschneiden von Nahrung und Zuflucht.

Das menschliche Gehirn ist ein soziales Gehirn und wir sind darauf ausgerichtet, in einer Gemeinschaft zu leben. Ausgrenzung aus einer Gruppe ist möglicherweise eine der schlimmsten Strafen, die einem Menschen widerfahren kann. Und dennoch stigmatisieren und beschuldigen wir ständig und überall: im Job, in der Familie und bei unseren Freunden. Wir werden wütend und aggressiv, wenn unser Gegenüber nicht das tut, was erwartet wird. Und oftmals sind wir nicht in der Lage, einen Konflikt wie Erwachsene zu lösen, weil wir von unseren Emotionen überwältigt werden. Diese Verhaltensweisen führen zu einem Teufelskreis und vor allem zu einer grundlegenden Konsequenz: Wir fühlen uns ausgeschlossen und unsicher

in der Gruppe. Und wenn wir unsicher sind, dann verhalten wir uns wie getriebene Tiere. Wir sind nicht mehr in der Lage, unser Potenzial auszuschöpfen.

Peter Burow, ein australischer Autor und Unternehmer, hat über Jahre hinweg menschliche Verhaltensweisen wie diese vor allem in Organisationen untersucht. In seinem Buch benennt er sechs soziale kognitive Bedürfnisse, die das menschliche Gehirn befriedigt sehen will (siehe Abb. 4.7). Diese Bedürfnisse entwickeln sich beim Menschen sequenziell über die ersten zwei Jahrzehnte. Das erste Bedürfnis, das Gefühl der Zugehörigkeit, ist das fundamentalste. Es ist essenziell für die gesunde Entwicklung der anderen Bedürfnisse. Zugehörigkeit wird demnach vor allem über Bindung an die Mutter und/oder den Vater in den ersten sechs bis zwölf Monaten ausgebildet (Burow 2016).

Die Bindungstheorie (Attachment Theory) wurde von dem Psychoanalytiker John Bowlby und der Psychologin Mary Ainsworth in den 1940er- und 1950er-Jahren entwickelt. Im Kern besagt diese Theorie, dass die Beeinträchtigung der Mutter-Kind-Beziehung für viele nachfolgenden psychischen Störungen verantwortlich ist. Sowohl Bowlby als auch Ainsworth sprachen sich klar gegen die Abtrennung der primären Bezugsperson vom kleinen Kind aus – etwas, was in vielen Krankenhäusern weltweit üblich war. Durch viele Feldversuche und Beobachtungen konnten die Wissenschaftler ihre Thesen auch klar belegen (Wikipedia o. D.). Auf der Grundlagen der Bindungstheorie entwickelte Peter Burow sein Modell des ersten sozialen kognitiven Bedürfnisses. Der Australier beobachtete bei vielen seiner Beratungsprojekte in großen Unternehmen und

THE SIX SOCIAL NEEDS THAT DRIVE BEHAVIOUR AND PERFORMANCE

These six Social Cognitive Needs provide a new lens through which leaders can view the complexity and intricacies of human behaviour. They reveal the core elements of human motivation and offer a comprehensive approach for leaders to understand themselves and others. Rather than focusing on control, leaders can focus on the needs and motivations that sit behind human behaviour. The result of which will be significantly increased performance and a much greater engagement.



RELATEDNESS

Our most foundational Social Cognitive Need is to relate. Relatedness is what ensures our belonging within tribes, teams and groups. If we belong to a group, we must add value to that group, otherwise we are merely consuming resources from the group (which is akin to being a virus). Belonging to groups is what ensures our survival – we can't survive on our own. Neuroscientists have discovered that similar regions in the brain light up when we experience social exclusion as when we experience physical pain. As such, we will do almost anything to safeguard against being socially excluded. The majority of human behaviour is driven by this overriding desire to belong. So much so, that it is far more effective to change human behaviour through social rules and norms than through individual willpower. We can constructively satisfy this need by defining how our role adds value to a team, how our team adds value to an organisation and how our organisation adds value to the world. When teams do this, they have a clear purpose and are ready to perform.



LEADING THE PACK

The third Social Cognitive Need that humans have is to Lead the Pack. We all like to win. When we win, the brain releases dopamine and adrenalin which makes us feel great. How can we all think we're winners? The answer is that we compete for different things. Really attractive people judge others by their looks and highly intelligent people judge others by the speed of their intellect. Within a team, the task is to align personal objectives with team objectives and allow each person to win at something. Teams can help individuals to feel great rather than bring each other down. In order to motivate someone, to increase their discretionary effort, there must be something in it for them personally. It is impossible to scare someone into being highly motivated, the best you can hope for is reluctant compliance. When looking to motivate people we often focus on material rewards like money and titles, however, social recognition and positive feedback has a much greater and more sustainable impact on team performance.



EXPRESSION

The second Social Cognitive Need that humans have is to express emotion. The brain can't handle unexpressed emotion. Too often, we either give in to our emotions or we try to suppress them, which neuroscientists call 'masking'. If we let our emotions take over, the blood in the brain moves from the rational system to the emotional system and we lose our ability to think in complex ways. If we try to suppress our emotions, it requires that we use the majority of the resources of the rational system in order to 'control' the emotional system. Whether we are melodramatic or masking, a team that is highly emotional and unable to express it constructively is not thinking at the level they should be and are probably overpaid!



INTERPERSONAL CONNECTION

The fourth Social Cognitive Needs humans have is for Interpersonal Connection. When we feel connected to another person, our brain releases a neurochemical called oxytocin which increases forgiveness and reduces critical thought. This sense of empathy is crucial for effective teamwork. Teams with a high degree of empathy tend to support each other more, focus on each other's strengths not weaknesses and go above and beyond to achieve what is best for each other, rather than just focusing on themselves. This sense of empathy transitions a team from a collection of individuals to an interdependent team. In practice, teams with higher interpersonal connection make more effective decisions, they build on each other's ideas, they reduce conflict through mutual understanding and they solve problems that no one person could solve on their own.



HOPE FOR THE FUTURE

The sixth Social Cognitive Need humans have is Hope for the Future. We must be able to see a new future if we are to bring it into reality. Neuroscientists have conducted extensive studies that have linked effective visualisation with higher performance. In practice, professional athletes such as gymnasts and basketball players have been found to be more successful when using visualisation and practice over just practice alone. Teams that can hold the vision of a new or different future, therefore, have a much greater chance of achieving it. When teams align behind a shared vision and have the preceding five needs constructively satisfied, they have the essential foundations for being an exceptional team that has a positive impact.



SEEING THE FACTS

The fifth Social Cognitive Need humans have is to See the Facts. The brain is a meaning-making machine that tries to predict the future based on the past, and is highly influenced by feedback. Neuroscientists have discovered that the brain is capable of brightening TV screens, moving objects on the screen and even playing video games all on its own, when connected to neurofeedback technology! In many teams we have lost sight of the brain's deep desire for regular, timely and relevant feedback. Instead, we starve people of information and then wonder why they aren't engaged in the right things in the right way at the right time. Highly effective teams find ways to regularly share important information, accurately track their progress towards goals and learn from their experiences in order to continually improve.

Abb. 4.7 Die sechs Social Cognitive Needs. (Nach Burrow 2016)

Organisationen Ausgrenzung als Form einer emotionalen Bestrafung.

Ausgrenzung und Stigmatisierung sind heute noch, ob bewusst oder unbewusst, Bestandteil vieler Unternehmenskulturen. Dadurch werden im Gehirn Überlebensmechanismen ausgelöst und der menschliche Organismus stellt sich unter Umständen auf Flucht oder Kampf ein. Das mag im Einzelfall unproblematisch sein. Wenn Ausgrenzung jedoch zum Dauerzustand wird, fühlen sich viele Mitarbeiter einem existenziellen Dauerdruck ausgesetzt und können ihr Potenzial nicht entfalten. Peter Burows Modell empfiehlt eine Vorgehensweise, bei der die Mitarbeiter konstruktiv zusammenarbeiten, der Einzelne sich als Teil eines größeren Ganzen versteht und Sicherheit in der Gruppe an erster Stelle steht. Natürlich gibt es Einzelfälle, in denen man jemanden aus einer Organisation entlassen muss. Jedoch sollte die Stigmatisierung einzelner Mitarbeiter aufgrund ihrer Andersartigkeit oder eines Fehlers nicht in der DNA der Organisationskultur verankert sein.

Mittlerweile gibt es eine ganze Reihe von neuen Ansätzen für alternative Unternehmensorganisationen, die bewusst auf Dialog und Eingrenzung statt auf Ausgrenzung setzen. Ein sehr kontrovers diskutierter Ansatz ist das Modell der Holacracy. Mimi, ein modernes Start-up aus Berlin, führte 2015 Holacracy ein. Wie die meisten Vordenker hatte man anfängliche Probleme, da diese Art der Organisationsstruktur radikales Umdenken erfordert.

Auf Wikipedia wird der Ansatz folgendermaßen beschrieben: Holacracy „ist eine von dem Unternehmer Brian Robertson aus Philadelphia (USA) in seiner Firma *Ternary Software Corporation* entwickelte Systemik, die Entscheidungsfindungen ‚mit durch alle Ebenen hindurch gewünschter Transparenz und partizipativen Beteiligungsmöglichkeiten‘ in großen Netzwerken und vielschichtigen Unternehmen eine günstige Struktur gibt.“ (Wikipedia o. D.).

Holacracy verteilt Autoritäten und Verantwortlichkeiten, die normalerweise bei Managern liegen, auf einen sogenannten Kreis, der aus bestimmten Rollen besteht. Da Konflikte in Unternehmen oft bei der Zuweisung von Rollen entstehen, ist eines der zentralen Elemente von Holacracy die klare und präzise Rollenverteilung. Holacracy fokussiert sich auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter im Rahmen der Selbstorganisation. Im Mittelpunkt stehen Klarheit, Transparenz und die schlanke Organisation von Arbeitsprozessen (Röll o. D.). Konflikte und Stigmatisierung können bei einem Modell wie Holacracy nicht vollständig eliminiert werden. Allerdings minimiert man ihr Auftreten durch die präzise Rollenzuweisung und die systematische Lösung von Konflikten in klar geregelten Meeting-Prozessen.

Bei Mimi waren die anfänglichen Probleme und Learnings vor allem darauf zurückzuführen, dass man sich nicht genügend Zeit genommen hatte, das System

einzuführen, dass man keine regelmäßigen Governance Meetings hatte und dass man versuchte, das System zu „overengineeren“ statt es als schlanken Prototypen einzuführen (Werner 2015).

Wir glauben, dass Schwierigkeiten bei der Einführung von Holacracy auch ein Zeichen von fehlendem Reifegrad der Organisation im Sinne von Spiral Dynamics sein könnten. Holacracy als Struktur erfordert eine hochgradig entwickelte Unternehmenskultur und Mitarbeiter, die offen reflektieren können, für offenen Diskurs bereit sind und auch bereit sind Kontrolle aufzugeben. Holacracy bedeutet nicht, dass man keine Hierarchien mehr hat, sondern vielmehr dass man eine ganze Organisation von Leadern schafft, welche zu unterschiedlichen Zeitpunkten und an unterschiedlichen Stellen die Leadership-Rolle immer wieder übernehmen können. Dies erfordert auf der Spirale von Cowan und Beck eine relativ weit entwickelte Organisation und Mitarbeiter (grüne Stufe und darüber).

Bei Mimi lernte man aus seinen Fehlern und man sah Holacracy als ein modernes Strukturmodell, welches sich selbst adaptiert und gemeinsam mit der Organisation wachsen würde (Zoll 2017). Wichtig aber ist es, wie Eva von Mimi es in ihrem Blogpost so schön formuliert hat, die richtigen Fragen zu stellen, bevor man sich für diese revolutionäre Form der Organisation entscheidet.

Evan Williams, der Cofounder von Twitter, beschreibt die Essenz von Holacracy und damit auch indirekt den Bezug zu dem Thema dieses Buchs: „In Holacracy, one of

the principles is to make the implicit explicit – tons of it is about creating clarity: who is in charge of what, who is taking what kind of decision – and there is also a system for defining that, and changing that, so it's very flexible at the same time.“ (Compagne 2014).

Das Implizite explizit machen, ist ein Anliegen dieses Buchs und eine grundsätzliche Voraussetzung für einen integrierteren Denkansatz.

Mit diesen Handlungsanweisungen kann Hacking Stigma jeden Tag trainiert werden

- Finde heraus, ob in deinen persönlichen Beziehungen oder im professionellen Umfeld Stigmatisierung einen wesentlichen Bestandteil von emotionaler Bestrafung darstellt. Wer stigmatisiert wen? Welche Auswirkungen hat das auf deine Beziehungen, dein Selbstverständnis? Wie könntest du konstruktivere Beziehungen eingehen, in denen sich alle Beteiligten sicher und gemocht fühlen können?
- Wie kannst du Stigma hacken, also mit minimalem und kreativem Aufwand das Maximale erreichen?
- Welche impliziten Verhaltensweisen und Modelle lebst du privat wie beruflich? Denke scharf drüber nach! Sie sind ja implizit und erschließen sich folglich nicht immer leicht! Sind diese impliziten Verhaltensweisen noch sinnvoll? Oder sind sie längst überholt?
- Im professionellen Umfeld: Ist die gegenwärtige Unternehmensstruktur noch adäquat? Braucht ihr neue Modelle wie Holacracy, um den nächsten Schritt in der Unternehmens-Evolution zu machen?

- Unternehmenspolitik ist oftmals Nährboden für langwierige und emotionale Konflikte in komplexen Beziehungsgeflechten. Sie höhlt Organisationen von innen aus und ist oft die Basis für Fehlentscheidungen. Welche Meeting-Prozesse könnt ihr einführen, um Unternehmenspolitik zu minimieren und das Implizite (oft Emotionale) explizit zu machen? Welche Elefanten könnt ihr auf den Tisch bringen?
- Vertrauen entsteht häufig durch Transparenz. Wenn ich ehrlich in meinen Beziehungen bin und mich öffne, zeige ich mich verletzlich. Interessanterweise erzeuge ich so eine deutlich stärkere Bindung und Vertrauen zu einer Person, als wenn ich versuche, Dinge zu verbergen. Das widerspricht der populären Meinung, dass man sich durch das Verbergen von Verletzlichkeiten stark macht. Macht eine Life-Line-Grafik¹ und teilt sie mit euren Freunden, Kollegen und dem Partner:
- Um Politik im Unternehmen zu umgehen, kann es wie eben angedeutet sinnvoll sein, eine sogenannte Lebenslinie zu präsentieren. Dabei zeichnen wir unsere Lebensgeschichte als Linie mit Höhen und Tiefen. Diese präsentieren wir unserem Team und Mitstreitern. Durch die Anwendung dieses Werkzeugs kann es uns gelingen, emotional deutlich näher an unsere Kollegen heranzurücken. Diese können uns so besser verstehen und unsere Reaktionen im Kontext bewerten. Die Entrepreneur's Organization nutzt dieses Tool, um die Mitglieder enger aneinanderzubinden (Entrepreneur's Organization o. D.).

¹Eine Life Line ist eine Grafik, durch die ich meine Höhen und Tiefen in meinem bisherigen Leben mitteile. Diese beinhalten sowohl private, als auch professionelle Erlebnisse.

4.7 Das Fördern von Unternehmern im Unternehmen – Cultivate Lean Pioneers



Nicht ohne Grund sind Richard Branson, Elon Musk oder Mark Zuckerberg heute die Rockstars der Business Community. In Zeiten, in denen eine Firmengründung und das Erlangen der ersten Marktreife mit fast keinen Kosten verbunden sind, hat sich die Macht weg von den großen Konzernen und vermögenden Risikokapitalgebern hin zu den mutigen Jungunternehmern verschoben – wir befinden uns mitten im goldenen Zeitalter der Entrepreneure, die Menschen lieben sie.

Heute haben sie mehr Chancen, mehr Ressourcen und mehr Potenzial, Erfolg zu haben, als jemals zuvor. Die Digitalisierung, die Globalisierung, die Automatisierung, die fortschreitende Vergünstigung von Technologie, die aufkommende (geschäftliche) Unsicherheit durch die Transformation, die wir gerade erleben – alles spielt ihnen in die Hände, auch wenn diese Benefits natürlich auch neue Herausforderungen und Verantwortungen

mit sich bringen. Irgendwie spüren wir alle jedoch instinktiv, dass sie genau das haben, was man braucht, um heute und zukünftig gedeihen und Erfolg haben zu können. Und so kennen wir alle neben dem Hype der globalen Start-up-Community und des Silicon Valley auch im Kleinen das Phänomen, dass mal wieder jemand im Büro kündigt und sagt, dass er zu einem Start-up geht – und daraufhin Schulterklopfen und bewundernde Blicke erntet. Denn mit dem Begriff Entrepreneur verbinden sich in unseren Köpfen wunderbare Assoziationen: Mut, Risikobereitschaft, Talent und Kreativität.

Eine Studie mit dem Titel „The Big 5 Personality Dimensions and Entrepreneurial Status“, die wiederum 23 unterschiedliche wissenschaftliche Analysen zu diesem Thema zusammenfasst, hat ergeben, dass Entrepreneure sich durchaus in einigen wenigen, aber entscheidenden *Persönlichkeitsaspekten* deutlich von anderen Managern unterscheiden: Sie sind neuen Erfahrungen gegenüber aufgeschlossener, Neugier und Innovationstrieb sind deutlich ausgeprägter. Ebenso ihr Pflichtgefühl: Ihre Eigenmotivation und Selbstdisziplin sind entscheidend höher. Außerdem sind sie emotional deutlich stabiler, was sie besser mit Stress umgehen lässt (Seibert und Zhao 2006). Schaut man auf entrepreneur.com, findet man gleich sieben Persönlichkeitsmerkmale erfolgreicher Jungunternehmer: Beharrlichkeit, Leidenschaft, Toleranz der Ambiguität, visionäres Denken, Glaube an sich selbst, Unangepasstheit und Flexibilität (Robinson 2014).

All das führt dazu, dass sie in der Realität eben nicht kreativer und risikofreudiger sind, wir ihnen aber zuschreiben können, dass sie

- im Kontext von Unsicherheit regelrecht aufblühen,
- das unbedingte Bedürfnis haben, Projekte selbst auf den Weg zu bringen oder zu führen,
- eine besondere Fähigkeit besitzen, Menschen von ihren Ideen zu überzeugen.

Dies hat ein Vergleich zwischen 4000 erfolgreichen Jungunternehmern und 1800 Geschäftsführern, die sich auch selbst als Manager statt als Unternehmer bezeichneten, ergeben (Butler 2017).

Und genau diese drei Fähigkeiten machen sie auch für die Unternehmen der Zukunft unfassbar wertvoll. Denn: Wenn die Zukunft der Arbeit daraus bestehen wird, dass wir nur noch in Projekten denken und arbeiten und dass in einer immer unsichereren, sich schneller drehenden Business-Welt disruptive Ideen permanent entwickelt, erfolgreich an die Entscheider verkauft und kurzfristig auf die Straße gebracht werden müssen, dann sind Lean Pioneers gefragt.

Im Hinblick auf die Integration besteht die Herausforderung darin, wie ein Unternehmen es schafft, diesen Unternehmertypus in die eigene Konzernkultur zu holen bzw. in der Belegschaft ausfindig zu machen, zu fördern und zu fordern?

Dabei geht es im Kern darum, das Aufblühen bei Unsicherheit zu identifizieren. Studienleiter Timothy Butler fasst die Ergebnisse seiner Untersuchungen so zusammen:

Openness to new experiences and comfort with risk are the main components of the ability to perform well in unpredictable environments, although many people misperceive

the essentials to be tough-mindedness, hardiness, or resilience. Those are highly desirable qualities in a leader (and your organization's situation may demand them), but they're beside the point if your hunt is for an entrepreneurial leader.

Here's what to examine instead: Has the candidate made choices that clearly favor adventure and learning over convention and minimization of risk? Examples might include choosing a less recognized college to pursue a particular passion; spending a year abroad in an unusual setting as a growth experience; opting to work for a highly innovative small company rather than a big brand-name company; vacation destinations that involve hardship but unusual experiences; living in a diverse and interesting part of a city rather than the usual professional enclaves; taking genuine risks in previous organizational roles; and taking on projects for which resources are scarce and outcomes uncertain (Butler [2017](#)).

Das erforderliche Umdenken in der Art, wie wir Personal bisher eingestellt und bewertet haben, ist also gar nicht mal trivial: War es bisher eine Grundvoraussetzung, vorgegebene Karrierewege zu gehen, um auch Karriere zu machen, und damit innerhalb eines gesamten Wirtschaftssystems (wenn auch je nach Branche auf unterschiedliche Weise) angepasst zu funktionieren, so sollten wir zukünftig eher die Menschen suchen, fördern und fordern, die genau dies nicht tun. Denn nur die Menschen, die mutige Fragen stellen, die die Initiative ergreifen, die ins persönliche Risiko gehen, die aus sich heraus denken und

handeln, statt richtig handeln zu wollen, und die einen geradezu ungezügelten Trieb haben, etwas zu bewegen – das sind die, die die Unternehmen durch permanent unruhiges Wasser fahren werden. Und genau das wird unsere Zukunft in einer globalen, technologisierten Welt kennzeichnen, in der ein Mensch, der in den entlegensten Regionen der Welt lebt, ebenso Zugang zu Informationen und digitalen Möglichkeiten hat wie jemand im Silicon Valley. Innovation, die bessere Idee oder die bessere Ausführung lauert permanent überall.

Das eine ist es, diese Menschen zu identifizieren – dazu werden wir euch gleich noch Tipps geben. Das andere ist es aber, diese Menschen für sich zu gewinnen. Denn sie arbeiten nicht gerne in geschlossenen Systemen und sie sind meist auch nicht richtig für diese Systeme. Denn hochgradig eigenständige Menschen, die gerne machtvoll agieren und ausgeprägte visionäre und revolutionäre Qualitäten haben, sind keine gute Lösung für jedes Problem und auch kein guter Fit für komplexe Matrix- oder kollaborative Kulturen. Jedes Unternehmen sollte sich also klarmachen, ob ein unternehmerischer Ansatz in das eigene System passt, was die wirklichen Anforderungen sind, die es hat. Kommt man zu dem Ergebnis, dass man diesen Weg gehen will, dann gilt es, eine entsprechende Kultur zu formen, die den Lean Pioneers genügend Raum gibt. Dabei wird die Unsicherheit, in der sie aufblühen, sicherlich von außen kommen. Aber man muss sich stets fragen: Gebe ich genug Eigenverantwortung, sodass sie selbst handeln, entscheiden, Projekte umsetzen können? Gebe ich ihnen genug Ressourcen an

die Hand, die an keinen kurzfristigen ROI gebunden sind („Spielgeld“)? Vertraue ich ihnen, für das Unternehmen unbekanntes Terrain zu erobern, auch wenn das noch so absurd scheint? Gebe ich ihnen eine Bühne, um Menschen zu begeistern und mitzureißen – auch wenn es bedeutet, dass ich als Manager dafür in den Hintergrund treten muss?

Keine Frage, ohne Lean Pioneers wird kein Unternehmen zukünftig zurechtkommen. Es ist alternativlos, sie zu integrieren und damit Unternehmertum wieder in die großen Konzerne zurückzuholen und diesen Geist selbst in kleinen und mittelständischen Unternehmen wieder zu fördern.

Zuletzt der Vollständigkeit halber noch ein Gedanke über die Business-Welt hinaus: Natürlich ist es somit auch eine Mammutaufgabe für uns als Gesellschaft und unsere Bildungsinstitutionen, Menschen mit diesen Fähigkeiten auszubilden. Wir streifen das Thema immer wieder in unserem Buch. Lehrpläne müssen Durchsetzungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kollaboration, Spontanität und freie Rede gezielt fördern. Dies geschieht implizit auch, indem man Individuen fördert und aufhört, alle Kinder allein aus dem Leistungsgedanken heraus gleichzuschalten (in diesem orangefarbenen Bewusstseinslevel befinden wir uns hauptsächlich noch, wie wir bereits gesehen haben).

Die Weiterentwicklung der Institutionen setzt wiederum voraus, dass wir als Eltern bereit sind, diesen Wandel in unseren Kindergärten, Schulen und Universitäten zu unterstützen und nicht an alten Prinzipien festzuhalten: In unserer Kita wurden gerade altersübergreifende Gruppen

eingeführt, da man heute weiß, dass die Kleinen schneller von den Großen lernen und die Großen bessere soziale Fähigkeiten entwickeln, wenn sie auch auf Kleinere im Alltag Rücksicht nehmen müssen. Genau die richtige Maßnahme, um wichtige kollaborative Zukunftsfähigkeiten von klein auf zu fördern. Doch viele Eltern haben sich dagegen gesträubt, weil sie Angst haben, dass ihr größeres Kind auf der Strecke bleiben könnte, wenn in seiner Gruppe auch kleinere Kinder sind. Somit wäre die Umstellung fast gekippt worden, bzw. sie ist zunächst auf eine Pilotgruppe beschränkt (was im Sinne der Lean-Business-Denke ein schlauer Prozess ist). Wenn wir uns als Elternschaft – um noch einmal auf Spiral Dynamics zurückzukommen – nicht von orangefarbener Leistungs- zu grüner Gemeinschafts- bis hin zu gelber integrierter Denke entwickeln, dann wird es für die Institutionen ebenfalls schwer, sich zu verändern und unsere Kinder bereit für die Arbeit und das Leben in der Zukunft zu machen. Denn ohne uns wird sich dieser Wandel auch nicht vollziehen.

Was könnt ihr ab morgen trainieren, damit euer Unternehmen Lean Pioneers gewinnt und fördert?

- Nach welchen Kriterien befördert ihr Menschen in eurem Unternehmen? Welches Verhalten wird belohnt? Wen feiert ihr wofür öffentlich?
- Nach welchen Kriterien stellt ihr Menschen in eurem Unternehmen ein? Schaut ihr nach dem geraden Weg oder nach den spannenden Brüchen?

- Versucht ihr in euren Bewerbungsgesprächen, gezielt Persönlichkeitsmerkmale herauszufinden?
- Segmentiert ihr eure Mitarbeiter schon motivations-/prinzipienbasiert? Ist der Anteil der Lean Pioneers groß genug für den Grad der Unsicherheit und Disruption in eurem Markt?
- Habt ihr einen „Innovationstopf“ definiert, mit dem ihr nicht den Massenmarkt und bestehende Kunden, sondern wegweisende Mini-Segmente für euch begeistern wollt?
- Gebt ihr euren Lean Pioneers die Chance, eigenverantwortliche Projektarbeit mit einem hohen Grad von Selbstwirksamkeit durchzuführen?
- Habt ihr eine Ideenkultur und ein Ideensystem etabliert, die disruptive Innovation zu einem elementaren Teil der Arbeitsweise werden lassen?
- Setzt du dich mit persönlichem Risiko dafür ein, den permanenten Wandel zu fördern, alles zu hinterfragen, gewachsene Hoheitsstrukturen und Privilegien mit allen Konsequenzen durch die Lean Pioneers aufbrechen zu lassen bzw. abzuschaffen?
- Ist ein Lean Pioneer Teil des obersten Managements? Wenn das nicht der Fall ist, braucht ihr dort einen!
- Wie schätzt du dich selbst ein? Bist du ein Lean Pioneer oder nicht? Wenn nicht, kämpfe dafür, einen in deinem Team oder an deiner Seite zu haben, und gib ihm den Freiraum, die Rückendeckung und die Ressourcen, die er braucht.

Timothy Butler hat einige Interviewfragen zusammengestellt, die dabei helfen, Lean Pioneers zu identifizieren (Butler 2017):

Some interview questions to consider to hire Entrepreneurial Leaders by Timothy Butler (Butler 2017):

Which do you fear most: anxiety or frustration?

Are you willing to get into trouble in order to make something important happen?

Which is more valuable: instinct or wisdom? Why?

Which is more valuable: imagination or analysis? Why?

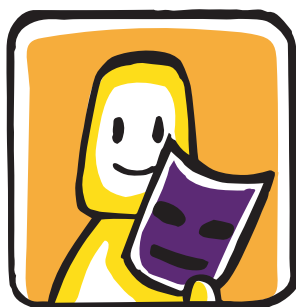
A space explorer is looking for people to colonize Mars. Have a conversation between the part of you that would say yes to this mission and the part that would say no.

We (or a competitor) decided to launch this product in this way. How could we have done it differently?

Rapidly, choose one option from each of the following word pairs (Do not try to score these responses, but look for a general pattern.):

<i>Consistency or Flexibility</i>		<i>Proven or Potential</i>		<i>Careful or Bold</i>	
<i>Explore or Settle</i>		<i>Predictable or Possible</i>		<i>Bonus or Salary</i>	
<i>Safety or Opportunity</i>		<i>Medal or Joy</i>		<i>Puzzle or Blank Canvas</i>	
<i>Nimble or Steady</i>		<i>Change or Constant</i>		<i>Known or Unknown</i>	
<i>Patience or Excitement</i>		<i>Frontier or Home</i>		<i>Set or Open</i>	
<i>or Tame</i>		<i>Variety or Certainty</i>		<i>Inherit or Create</i>	

4.8 Die Integration aller Persönlichkeitsaspekte in das Berufsleben – Zero Code



Wenn Arbeit und Leben zusammenkommen und eins werden, hat das nicht nur Auswirkungen darauf, dass wir mehr im Homeoffice machen können, flexiblere Arbeitszeiten haben oder tagsüber auch mal das Privatleben vorziehen können. Die echte Integration dieser beiden Pole bedeutet auch, dass wir auf persönlichem Level unser „Business-Ich“ und unser „Privates Ich“ endlich integrieren können.

Warum *endlich*? Wir haben das Beispiel bereits in Abschn. 2.3 angeführt: Weil jeder von uns das Gefühl kennt, dass er nach einem langen Arbeitstag nach Hause kommt, erleichtert das Kostüm oder den Anzug (gerne auch mal kombiniert mit einem tiefen Ein- und Ausatmen) ablegt und – endlich – wieder in seine privaten Anziehsachen schlüpft. Ein kleines Ritual, das sinnbildlich

für die Metamorphose steht, die jeder von uns kennt, die wir täglich durchlaufen. In diesem Moment lassen wir die Arbeit hinter uns und stellen uns auf das Privatleben ein – und das nicht ganz wertfrei. Viele Menschen sagen, dass das ein Moment der Erleichterung sei, wenn man mit dem Zurücklassen der Arbeit wieder bei sich ankommen kann. Das kritisierte übrigens auch schon Karl Marx an der Arbeit. Er sagte, dass „der Arbeiter sich erst außer der Arbeit bei sich und bei der Arbeit außer sich“ fühle (Dieffenbacher et al. 2016). Dieser kleine Moment steht also sinnbildlich für das, was wir seit der Industrialisierung geschaffen haben: eine Trennung beider Welten und unserer entsprechenden Persönlichkeiten. Das, was mich als ganzheitlichen Menschen ausmacht, ist in der Arbeitswelt nicht gefragt. Wenn ich dann tagsüber dafür Energie aufbringen muss, wichtige Teile von mir abzuspalten, dann ist es durchaus erleichternd, mich abends nicht mehr „zusammenreißen zu müssen“, sondern wieder frei ich selbst sein zu können.

Mit dem Zeitalter der Integration können – und müssen – wir das hinter uns lassen. Ganzheitlichkeit bedeutet dann, dass wir als Mensch auch bei der Arbeit ganzheitlich wahrgenommen werden und ganzheitlich wirken sollen.

Wir haben in Abschn. 4.3 über Human Businesses gesprochen. In diesem Kontext wird deutlich, warum das Einbringen der gesamten Persönlichkeit für die Unternehmen zentral wird: Denn wenn die wichtigste Ressource für Co-Creation der Mensch ist, dann ist er umso effektiver,

wenn er alles, was ihn ausmacht, in diesen Kreativprozess einbringen kann. Wenn ich beruflich Strategie bin und privat Kunst liebe, dann ist es sinnvoll, wenn ich auch dieses Ausdrucks-Wissen mit einbringe. Wenn ich beruflich Architekt bin, aber privat gerne fotografiere, dann sollte ich dieses visuelle Gen in mir auch beruflich anwenden können. Wenn ich ein Designer bin und privat in einer Band Saxofon spiele, dann werden mich auch diese Erfahrungen beruflich inspirieren. Der Gründer der jungen, bereits viel beachteten Designagentur Hush in New York, David Schwarz, sagte vor wenigen Wochen in einem persönlichen Gespräch, dass das Unternehmen bewusst nur „people with private dualities“ einstelle, „because they can bring more to our business table“. Die Persönlichkeit ist in diesem Moment Asset und nicht mehr Störfaktor.

Im Umkehrschluss bedeutet das natürlich auch, dass das Unternehmen Raum dafür geben muss, dass die Mitarbeiter ihren privaten Interessen auch unter der Arbeitswoche nachkommen können. Aber die Veränderung beginnt eigentlich schon viel früher: Indem das Unternehmen bei der Einstellung aktiv nach der privaten Persönlichkeit fragt, zeigt es, dass es auch diese Seite wertschätzt und ihr Raum gibt. Und es demonstriert: Bei uns kann jeder *all* seine Persönlichkeitsaspekte einbringen. Bei uns bist du als ganzer Mensch gefragt.

Das Betrachten der ganzheitlichen Person wird auch in HR-Kreisen immer populärer. Bewährte Modelle wie das Five-Factor-Modell oder das populäre

Myers-Briggs-Modell werden zunehmend hinterfragt. Stattdessen sucht man nach Alternativen, die bessere Insights ermöglichen und dynamische Wachstumspotenziale der und für die *gesamte* Person aufzeigen. Denn das Verstehen der Persönlichkeit sowie die mögliche Nutzung der gesamten Persönlichkeitsstärken führen zu einem nachweislichen Effektivitätsanstieg.

Eine wichtige Unterscheidung möchten wir aber an dieser Stelle noch machen: Wir meinen Integration der gesamten *Persönlichkeit* in das Arbeitsleben (und umgekehrt), nicht aber das *Privatleben*. Es geht also nicht darum, dass alle Mitarbeiter nun ihr Privatleben zur Schau tragen sollen, auch wenn mit der beschriebenen Entwicklung mehr Transparenz und eine stärkere Berücksichtigung des Privatlebens einhergehen werden. Es geht aber sehr wohl darum, die individuellen Stärken der Mitarbeiter komplett anzusprechen und wirken zu lassen.

Dies geht übrigens auch mit der immer stärker werden- den Arbeitskraft der Millennials einher. So erklärt Joan Kuhl, der „Why Millennials Matter“ gründete und Unternehmen wie Goldman Sachs in Einstellungsfragen berät: „Millennials are pushed to create a strong personal brand to land a job, so asking them to tone it down once they are employed sends a lot of mixed messages.“ Je größer dieser Gruppe der aktiven Arbeitnehmerschaft wird, umso mehr wird diese Denke den Status quo definieren.

Darüber hinaus impliziert Zero Code für uns aber auch grundlegende formale Änderungen in der Business-Welt.

Denn wenn ich all meine Persönlichkeitsaspekte einbringen kann und muss – warum sollte ich mich dann noch in einen Anzug quetschen und mich auch dadurch verstellen? Warum eine gestelzte Sprache sprechen? Warum künstliche Geschäftsfotos ablichten, um möglichst professionell daherzukommen? Warum anhand der Anzugqualität oder der Büroausstattung Hierarchien ausdrücken? Warum Privates geradezu bewusst zu erwähnen vermeiden? Warum über den Geschäftswagen meinen Status ausdrücken?

Zero Code meint daher, dass wir die alteingesessenen Business Codes, all die festgesetzten Normen hinter uns lassen sollten. Denn sie haben im Kern die Aufgabe, die Trennung des beruflichen vom privaten Ich zu manifestieren. Wenn wir aber ernsthaft wollen, dass jeder in die geschäftlichen Herausforderungen, die wir zu meistern haben, all seine persönlichen Interessen und Stärken einbringt, dann sollten wir dieser Persönlichkeit auch den entsprechenden Raum geben: vom Casual Friday zum Casual Everyday. Vom Clean Desk zum Personal Desk. Vom Business Man zur Personality.

Mancher Traditionalist mag hier einwerfen, dass man durch einen Anzug dem Kunden oder Chef mehr Respekt zollt. Aber ist es nicht viel respektvoller, authentisch aufzutreten und die Kleidung zu wählen, die meinen aktuellen Gemütszustand am besten reflektiert, statt sich zu verkleiden? Das kann natürlich auch einmal der schwarze Anzug sein! Aber Zero Code folgend nehme ich immer die

Kleidung, in der ich mich am wohlsten fühle und kleide mich nicht, um mehr zu verkaufen oder Eindruck zu schinden.

Schauen wir uns die Vorreiter an, dann könnte man vielleicht sogar schon bei Steve Jobs ansetzen, der als erster für ein Milliardenunternehmen in Jeans und schwarzem Oberteil auf der Bühne stand, um Weltneuheiten zu präsentieren. Könnt ihr euch das derzeit bei der Mehrheit der führenden Konzerne vorstellen? Richard Branson, Mark Zuckerberg, Elon Musk, sie alle leben – als führende Unternehmer unserer Zeit – diesen Gedanken bereits: Hier kommt Persönlichkeit vor Business Code. Dies macht sie anfassbarer und setzt schnell wichtige Vertrauensanker, die sie wiederum nutzen, um Menschen hinter sich zu versammeln. Denn darauf kommt es heute an: Menschen für sich und sein Unternehmen zu gewinnen. Aber auch die Start-up-Kultur basiert auf dem Prinzip, dass ich mich ganz und gar einbringe, vielfältige Stärken nutze und das Ich-selbst-sein-Können wichtiger ist als ein So-tun-als-ob.

Diese Entwicklung ergibt im Übrigen auch Sinn, wenn wir uns vor Augen führen, dass zukünftig immer mehr Menschen von zu Hause aus arbeiten, dabei aber global vernetzt sind. Virtual Teams werden Status quo sein – Vertrauen wird dann zum Asset und zum persönlichen Erfolgsfaktor. Business Codes und Business Behaviour der Vergangenheit

stehen hier jedoch im Weg: Vertrauen kann ich schneller gewinnen (und fassen), wenn ich den anderen als Mensch begreifen kann. Aufrichtigkeit, Integrität, Beständigkeit und direkte Kommunikation werden dann zu Schlüsselfaktoren, die alle die wahrhaftige Persönlichkeit einfordern.

Was kannst du ab morgen trainieren, um Zero Code in dein Unternehmen zu bringen?

- Bringt die Führungsmannschaft die komplette Persönlichkeit in das Unternehmen mit ein?
- Fördern und fordern Firmenräume und Firmenkultur das Einbringen der gesamten Person jedes Einzelnen?
- Kennst du die Interessen deiner Mitarbeiter?
- Lässt eure Firmenkultur zu, dass Mitarbeiter ihre persönlichen Interessen auch unter der Woche wahrnehmen können?
- Zeigt eure Unternehmensfotografie oder eure Unternehmenssprache „genormte Business-Menschen“ oder Persönlichkeiten?
- Sind Casual Everyday und Personal Desk bei euch schon Standard?
- Werden in eurem Unternehmen bei Einstellungs- und Mitarbeitergesprächen auch die privaten Persönlichkeitssaspekte berücksichtigt bzw. eingefordert?
- Habt ihr eine Standard-Abwesenheitsnotiz im Unternehmen oder können die Mitarbeiter sie selbst formulieren und gestalten?
- Hast du schon einmal bei einer wichtigen Präsentation Jeans und Pullover getragen?
- Sprichst du im Job genau wie im Privatleben?

4.9 Experimentelle und iterative Unternehmenskultur – Digital Mindset



2011 erschien ein Buch, das unsere traditionelle Business-Kultur auf den Kopf stellte. Innerhalb weniger Monate waren schon über 90.000 Bücher verkauft. Merkwürdige neue Begriffe wie „Minimum Viable Product“ oder „Pivot“ hielten selbst im Anti-Anglizismen-Land Deutschland Einzug in die Geschäftswelt. Geboren im Dunstkreis des Silicon Valley gehört das Buch mit dem Titel „Lean Startup“ mittlerweile in vielen Ländern als Methodenhandbuch zur Grundausrüstung vieler Start-ups, die neue Produkte launchen möchten (Ries 2011).

Das Revolutionäre ist, dass man mit einer experimentellen Gesinnung schnellstmöglich neue Produkte launcht, wohl wissend, dass man zum Zeitpunkt der Entwicklung nur begrenzte Informationen über deren Marktfähigkeit

besitzt. Dabei geht es nicht darum, das Produkt erst auf Perfektion zu trimmen, sondern so früh wie möglich ein sogenanntes Minimum Viable Product (MVP) – auf Deutsch: Prototypen – zu launchen, um Feedback von Kunden zu sammeln. Fehlerhafte und unvollkommene Produkte werden bei dieser Methode in Kauf genommen im Austausch gegen wertvolle Informationen, die für die nächste Iteration des Produkts genutzt werden können. Klassische Marktforschung wird also ersetzt durch das gezielte Testen des Prototyps im Markt. Dieser Feedback Loop wird streng wissenschaftlich geprüft und man testet verschiedene Features, um so iterativ zu einer geeigneten und vom Markt akzeptierten Produktkombination zu gelangen.

Lean Start-up ist insofern gerade im deutschen Markt ein Affront gegenüber klassischer Produktentwicklung und die Perfektionskultur vieler Ingenieure, als man zumindest in vielen Unternehmen Produkte oftmals im Geheimen entwickelt und einen Plan, den man in Detailarbeit entworfen hat, oftmals über Jahre hinweg verfolgt. Lean Start-up ist aber nicht die einzige Methode, die sich bereits kurz nach ihrem Aufkommen überaus großer Beliebtheit erfreut. Scrum, Design Thinking oder Agile sind nicht umsonst gerade unglaublich populär. Scrum beispielsweise, „ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, kommt ursprünglich aus der Software-Entwicklung“ (Wikipedia o. D.). Man hat bei Scrum zwar einen längerfristigen Plan. Dieser wird jedoch immer

wieder kontinuierlich angepasst und verfeinert. In Sprints (definierte Zeiträume im Projekt) werden dann die konkreten Arbeitsschritte umgesetzt. Anders als gelegentlich in einschlägigen Publikationen angedeutet, hat man dabei durchaus klare Pläne und Strategien, ist jedoch nicht dogmatisch bei ihrer Ausführung und erlaubt die iterative Abweichung vom Plan. Gerade in der Verbindung von modernen Methoden mit traditioneller Planung und Strategie liegt die Stärke.

Ziel dieser Methoden ist es, so schnell und so kostengünstig wie möglich zu ersten Prototypen, Erkenntnissen und Weiterentwicklungen zu kommen. Dabei ist die Anwendung auch auf nicht-digitale Produkte absolut sinnvoll. Markus und sein Team nutzten den MVP-Ansatz, als er das erste Innovationsfestival bei seinem Unternehmen Year of the X (2015 <http://yearofthex.com/>) ins Leben rief. Die Idee für ein emotional aufgeladenes Business-Festival mit internationalen Speakern und interaktiven Workshops wurde bei einem ersten Brainstorming geboren. Das Team setzte den Prototyp (MVP) in knapp drei Monaten um, indem man in München in einem überschaubaren und kostengünstigen Rahmen ein kleines Festival mit etwa 250 Teilnehmern organisierte. Dieser erfolgreiche Test diente dann als Basis für alle weiteren Veranstaltungen. Wäre der erste Test negativ verlaufen, hätte man entweder iteriert oder die Initiative gestoppt. Mittlerweile hat das Unternehmen viele große und auch kleinere Event-Formate

getestet und entweder in größerem Stil ausgerollt oder wieder eingestampft (Lüche, von der 2016).

In einem anderen Venture entwickelte Markus mit Mitstreitern die Idee, eine Art Airbnb für das Restaurant-Business zu kreieren, wo Menschen in ihren Wohnungen für andere kochen würden. Statt sofort eine eigene Plattform zu bauen und entsprechende Kosten zu generieren, entschied man sich für Ning, eine Art Metaplattform für soziale Netzwerke, wo man seine eigene Idee innerhalb des Ning-Ökosystems schnell und ohne Programmieraufwand launchen konnte. Das bedeutet nicht unbedingt, dass man bei dieser Plattform bleibt, sondern dass man einen Prototyp testet, um dann ggf. später und nach dem ersten Markttest zu einer anderen Plattform zu migrieren bzw. selbst eine zu entwickeln.

Neben der Analyse der Marktdaten aus dem Test gehört aber genauso die gnadenlose Ehrlichkeit hinsichtlich der Ergebnisse dazu. Manchmal hängen wir aufgrund von falschen Eitelkeiten an unseren Ideen und Produkten. Sich immer wieder den tatsächlichen Anforderungen der Märkte zu stellen und die eigenen Hypothesen immer wieder infrage zu stellen, ist Teil der notwendigen emotionalen Reife im Business-Umfeld. Dieses digitale Mindset, Produkte und Produktmerkmale mit möglichst geringen finanziellen Mitteln in einer überschaubaren und kontrollierbaren Umgebung auszuprobieren, zeichnet viele erfolgreiche Unternehmer aus.

Die digitale Mindset ist aber nicht nur auf das Unternehmensumfeld beschränkt. Beim Biohacking nutzen wir sogenannte Hacks, um uns selbst zu optimieren. Biohacker optimieren ihren Schlaf, ihre Ernährung oder ihre sportlichen Aktivitäten, oftmals mit dem Ziel, mehr Energie zu haben, gesünder zu leben oder einfach produktiver bei der Arbeit zu sein. Genauso wie bei der Lean-Start-up-Methode sammeln wir beim Biohacking Daten, um zu verstehen, welche Konsequenz eine bestimmte Aktion, beispielsweise die Reduktion des Kaffeekonsums, für unseren Organismus hat. Wir machen also immer wieder sorgfältige Tests, um zu verstehen, welche Nahrungskombination, Schlafgewohnheiten oder sportlichen Aktivitäten die beste Version unsers Selbst herausbringen. Im Zuge der Technologisierung unserer Gesellschaft sind wir nun auch in der Lage, immer granularere Daten über uns selbst zu sammeln. Smartwatches, Sensoren in Sportbekleidung und Apps zum Ernährungs-Tracking: Sie alle verfolgen das Ziel, uns und unsere Gewohnheiten besser verstehen und optimieren zu lernen (Braineffect o. D.).

Wie in Abschn. 3.1 schon angemerkt, wird die dynamische und schnelle Anpassung an die Umwelt immer wichtiger. Ein Unternehmen, das in der Zukunft überleben will, tut also gut daran, sich mit diesem Instrumentarium vertraut zu machen und es für die eigene Produktentwicklung zu testen.

Das kannst du ab morgen für die Digital Mindset täglich trainieren

- Wenn du eine Idee hast, ob in einem bestehenden Unternehmensumfeld oder unabhängig davon, denke kreativ darüber nach, wie du diese Idee schnell und kostengünstig in einem kontrollierten Umfeld testen kannst. Gibt es existierende Plattformen/Produkte/Umgebungen, wo du schnell und effizient aufsetzen kannst?
- Falls du zu den vielen Menschen gehörst, die immer wieder Schwierigkeiten haben, bestimmte Vorsätze auch nachhaltig umzusetzen, z. B. regelmäßig Sport zu treiben, Gemüse zu essen oder rechtzeitig schlafen zu gehen, dann versuche es mal mit Biohacking. Nutze z. B. eine Smartwatch, um deine Gewohnheiten zu tracken. Erwiesenermaßen funktioniert das häufig, weil das Gehirn incentiviert wird, bestimmte Ziele zu erreichen. Man nennt dieses Phänomen auch Gamification. „Gamification ist die Übertragung von spieltypischen Elementen und Vorgängen in spielfremde Zusammenhänge mit dem Ziel der Verhaltensänderung und Motivationssteigerung bei Anwenderinnen und Anwendern“ (Bendel o. D.).
- Ein weiterer effektiver und simpler Trick, Vorsätze auch zu realisieren, ist es, sich der Zahnputz-Analogie zu bedienen. Zähne zu putzen ist so sehr Teil unserer täglichen Routine geworden, dass wir es so gut wie nie sein lassen. Eine solche Routine müssen wir bei guten Vorsätzen auch entwickeln, d. h., man sollte sie jeden Tag praktizieren. Nehmen wir einmal an, du willst jeden Morgen 20–30 min lang zu Hause Sport treiben. An den ersten fünf Tagen funktioniert es hervorragend. Am sechsten Tag wachst du jedoch komplett unmotiviert auf und hast keine Lust oder keine Zeit. Kein Problem: Steh trotzdem auf und mache nur fünf Minuten lang Sport, aber mache ihn um jeden Preis. Fünf Minuten schafft jeder! Damit schaffst du es, über einen bestimmten Zeitraum hinweg eine Routine zu etablieren. Nach 20–50 Tagen hat sich das so in dein Gehirn eingebrannt, dass es schwierig für dich sein wird, deine Routineaufgabe nicht mehr zu machen.

4.10 Transparenz und Offenlegung im Privat- und Berufsleben – Radical Disclosure



Es kam nicht von ungefähr, dass Michael Preysman 2015 auf die „Forbes“-Liste der „30 unter 30“ kam. Der studierte Computeringenieur hatte sich seine ersten Spuren bei der Investmentfirma Elevation Partners verdient, bevor er sich mit 25 Jahren auf das Abenteuer seines Lebens einließ. Er gründete die Modemarke Everlane, die im Kern radikale Sichtbarkeit propagiert. Michael realisierte, wie fehlerbehaftet die Modeindustrie ist. Skandale um die ausbeuterischen Gehälter für Fabrikmitarbeiter in Asien und üble Bedingungen für Tiere, die zur Herstellung der teuren Markenkleider verwendet wurden, sind nur die Spitze des Eisbergs. Darüber hinaus ist der Preiskampf in diesem Segment enorm. Ineffizienzen im Großhandel und Handel, teilweise bedingt durch teure Shop- und

Lagerungskosten, waren ebenfalls Gründe dafür, warum der Unternehmer mit dem System aufräumte. Michael entschloss sich dazu, alles anders zu machen: Er umging teure Mittelsmänner und entschied sich dafür, eine Marke zu etablieren, die die Schmerzpunkte der Industrie adressieren würde: Er würde direkt an seine Kunden verkaufen und über soziale Medien und Mundpropaganda den USP seiner Produkte kommunizieren (BOF o. D.).

Das Besondere: Das Unternehmen setzt auf radikale Transparenz und schafft so Vertrauen. Statt sich auf undurchsichtige Zuliefererkanäle zu verlassen, beschloss er, die Wertschöpfungskette komplett offenzulegen – und zwar sowohl die Kostenstruktur als auch die Herkunft der Zulieferer. Das Resultat: Das Unternehmen wurde mittlerweile mit über 250 Mio. US\$ bewertet, hat eine starke und ethisch akzeptierte Markenwahrnehmung und gilt mittlerweile als Vorzeigebispiel für sogenannte Social-Impact-Produkte.

Das Unternehmen Buffer hat das Prinzip Radical Disclosure an einer ganz anderen Stelle umgesetzt, und zwar bei den Gehältern. Bei Buffer weiß jeder, was die anderen verdienen. Und nicht nur das: In einem öffentlich einsehbaren Dashboard werden Umsätze, Kosten und Anteile vollkommen transparent gemacht. Die Berechnung der Gehälter erfolgt nach einer klaren Formel, in der Kriterien wie Jobtyp, Seniorität, Erfahrung, Einsatzort und Anteile berücksichtigt werden. Der CEO von Buffer, Joel Gascoigne, argumentiert, dass man mit maximaler

Transparenz sowie der Offenlegung von Gehältern auch ohne Redbull und 14-Stunden-Tage produktiv sein kann.

Das Argument dahinter ist: Wenn jeder weiß, was die anderen verdienen und wofür sie verantwortlich sind, wird deutlich weniger Zeit auf Politik verwendet, weil Vertrauen systemimmanent wird. Unsere These: Ein System, das sich durch immanentes Vertrauen auszeichnet, kann seine Energie auf Innovation und Wachstum richten.

Lasst uns mal eine kleine gedankliche Reise Unternehmen: Maximale Transparenz bezieht sich bei den bisherigen Beispielen auf Wertschöpfungsketten und Gehälter. Aber das kann noch viel weiter gehen: Arbeitsverträge könnten einheitlich gestaltet und damit transparent gehandhabt werden, weil es dann nur den einen Unternehmensvertrag gibt. Verträge oder Umsätze bzw. Verdienste mit Kunden könnten transparent geteilt werden. Zugriffe auf das Bankkonto könnten über digitale Anwendungen für jeden dezentral möglich sein. Persönliche Entwicklungsziele aus dem Bereich Personal – so wie Google es heute auch schon handhabt – könnten einsehbar sein, weil es eben auch ermöglicht zu sehen, wo ein Mitarbeiter gerade steht und woran er arbeitet. Vor allem in globalen Teamstrukturen könnte dies ein Mittel sein, um schnell Menschen kennen- und einschätzen zu lernen, wenn ich mit ihnen projektweise zusammenkomme. Und dies sind nur erste Gedanken darüber, ein paar sehr heilige Kühe zu schlachten: Alles, was heute „geheim“ ist, sollte einmal

auf den Prüfstand gestellt werden, ob dies wirklich weiterhin so sein muss. Oder ob nicht genau das Gegenteil, die Offenlegung, eine vertrauensbildende oder unternehmerisch kluge Maßnahme wäre. Wenn wir unternehmerischer, erfinderischer, kreativer und schneller arbeiten und leben wollen, dann können genau diese Transparenzen helfen, das viel effektiver zu tun. Denn dort, wo keine Transparenz herrscht, ist jeder von uns auf blindes Vertrauen angewiesen – oder er trifft auf politisches Agieren. Radikale Transparenz dagegen ist ein interessantes Vertrauensparadox, denn sie eliminiert blindes und schafft gleichzeitig echtes Vertrauen. Wo Transparenz herrscht, muss ich eigentlich gar nicht mehr vertrauen, weil ich alles weiß. Doch weil Transparenz herrscht, fühle ich mich wertgeschätzt und beginne zu vertrauen. Je größer die Ungewissheit und Komplexität, in der wir agieren, desto wichtiger wird genau das: Vertrauen. Wenn sich alle Branchen ständig wandeln, brauche ich in- wie extern vertrauensvolle Partner, die auch bei sich verändernden Umständen die Lage nicht opportunistisch ausnutzen, sondern gemeinsame Chancen suchen. Wem das gelingt, der hat in jeder Branche einen Vorteil, denn so tritt die konstruktive Einstellung zur Sache in den Vordergrund. Das ganze Drumherum, mit dem viele gefühlte 60 % ihrer Zeit verbringen, könnte größtenteils eliminiert werden.

Natürlich kann ein transparentes System – zumindest in der heutigen Welt – auch leichter manipuliert und seine unvermeidlichen Schwachstellen ausgenutzt werden.

Daher sollte es zum einen auf Freiwilligkeit beruhen: Jeder, der Teil eines transparenten Systems wird, sollte damit von Beginn an einverstanden sein. Denn wenn der Forderung nach mehr Transparenz nur unfreiwillig von opportunistischen Personen oder Organisationen nachgekommen wird, entstehen zwangsläufig Probleme. Einerseits sind daher Freiwilligkeit und eine Kultur, die mit den Begleiteffekten offen umgeht, zentral. In den Worten von Joel Gascoigne, CEO von Buffer: „By having a completely open culture, we’ve created a workplace where people openly share when they have circumstances which affect their ability to work at 100%. We then discuss these challenges, and we find ways for everyone to become more productive without sacrificing balance.“ (Baer 2014).

Andererseits besteht jedoch auch die Möglichkeit, dass wir in naher Zukunft über die Blockchain und Smart Contracts eine vertrauenswürdige Systemimmanenz schaffen können: Über öffentlich zugängliche Dashboards oder, wo es Sinn ergibt, sogar über die Verfügbarmachung einer eigenen Währung. Wenn Blockchain kommt, haben wir erstmals ein System, das vertrauenswürdig ist und damit zumindest die „harten“ Schwachstellen eines heutigen transparenten Systems eliminieren kann. Dies führen wir in Abschn. 4.12 weiter aus.

Radical Disclosure ist aus unserer Sicht eine logische Konsequenz, wenn wir uns mehr und mehr in Richtung Second Tier auf der Spirale von Cowan und Beck bewegen. Integration bedeutet auch Transparenz. Es bedeutet,

dass ich nicht mehr in ständiger Angst lebe, dass jemand mir etwas wegnimmt. Es bedeutet, dass ich offen und flexibel in die Zukunft gehe und bereit bin, Daten, Gefühle und Absichten zu teilen. Es bedeutet, wie man auch den Worten Joel Cascoignes entnehmen kann, dass ich im Dienste der Sache transparent sein will, um produktiv zu sein. Uns ist bewusst, dass diese Ansicht gerade in Deutschland, wo im Dritten Reich Menschen für ihre Ansichten gedemütigt und ermordet wurden, auf Gegenwehr stoßen wird. Es gibt auf diesem Planeten kaum ein Land, das besessener von Datenschutz ist. Auf jeder Konferenz, die wir besuchen, kommt als Erstes nach den Vorträgen immer wieder die Frage: „Aber wie ist das mit dem Datenschutz?“ Fakt ist, dass wir den Trend der Transparentmachung von Daten auf Servern, ob hier oder in den USA, nicht verhindern können. Der Zug donnert schon längst in Richtung Zukunft. Wir mögen die Entwicklung etwas bremsen können, aber der Zug rast weiter und wir schneiden uns nur ins eigene Fleisch, wenn wir diese Entwicklung bremsen. Wenn wir also Furcht vor autoritären Regimen haben oder davor, dass Versicherer Patienten ungerecht behandeln, weil sie ihre Krankheitspotenziale durch DNA-Tests kennen, so sollten wir uns viel lieber Gedanken darüber machen, wie wir die Versicherungsindustrie generell umgestalten können oder die Entstehung autoritärer Regime verhindern können.

Auch die Offenlegung von Stigmen, was wir in Abschn. 2.1 diskutiert haben, hat das gleiche Ziel. Wenn

wir die Elefanten in unseren Beziehungen und Organisationen auf den Tisch bringen, dann haben wir die Chance, intimere Verbindungen mit unseren Kollegen und mit unserem Partner einzugehen.

Was du heute schon tun kannst, um Radical Disclosure im Unternehmen oder privat voranzutreiben

- Erstelle eine Liste, welche Dinge im Unternehmen geheim gehalten werden. Hinterfrage diese und bewerte die Konsequenzen, falls du genau diese Dinge transparent machen würdest.
- Denke über deine Partnerschaft und über deine Freundschaften nach: Mach auch da eine Liste der Dinge, die du nicht angesprochen hast. Würde dich die Transparenzmachung zumindest langfristig näher an diese Person binden?
- Denke über eure Arbeitsverträge im Unternehmen nach. Kannst du sie angleichen und vollkommen offenlegen? Wie würdest du das tun und wie würdest du es kommunizieren?
- Wie sieht es im Unternehmen aus? Welche Elefanten sollten auf den Tisch? Mit wem hast du nachhaltige emotionale Probleme, die einfach nicht besser werden? Kannst du einen Mediator einschalten, der helfen kann, die Probleme aus dem Weg zu räumen?
- Erstelle eine Liste all der Personen, mit denen du Schwierigkeiten hast. Ertappst du dich dabei, dass du oft über diese Personen nachdenkst und dabei emotional wirst? Plane eine „mutige Konversation“ mit diesen Menschen! Beginne damit, glasklar dein Problem zu schildern! Sei aber empathisch und betone, dass du auch deinen Anteil an der Schwierigkeit der Beziehung hast und dass du das Ganze gerne klären würdest!

4.11 Neue Belohnungsmodelle für neue Effekte – Infinite Enticement



Die Makroökonominnen Les Binet und Peter Field haben 2013 die wunderbare Studie „The Long and the Short of it“ in Großbritannien veröffentlicht (Binet und Field [2013](#)). Im Kern zeigt die Studie, dass im Marketing mittel- bis langfristig nur die Kombination aus kurzfristiger Aktivierung und längerfristigem Branding die beste finanzielle Performance eines Unternehmens bewirkt – und ist damit in Zeiten, in denen Sales, Aktivierung und Abverkauf abwechselnd die Zauberwaffe sind, um kurzfristige, oft zu ehrgeizige Unternehmensziele zu erreichen, dann doch eine kleine Revolution! Ihre Studie beruht auf umfangreichen Zahlen und bestätigt jedes Bauchgefühl, das man als Marketeer hat: dass es eben nicht nur um Kurzfristiges geht, sondern dass auch langfristige, emotionale Marktbearbeitung das Unternehmen nachweislich finanziell stärkt – dass „Branding“ eben doch kein rausgeschmissenes Geld ist.

Dieses Jahr hatten wir das Glück, Les persönlich zu treffen. Also fragte ich ihn, ob diese Studie nicht *die* Waffe wäre, um die werbetreibenden Unternehmen wieder davon zu überzeugen, längerfristig in Marke und ihre Emotionalisierung zu investieren. Es müsste doch quasi ein Selbstläufer sein. Les lachte ein bisschen süffisant und sagte sinngemäß, dass es leider eben nicht so einfach sei, weil Unternehmen selten langfristige Ziele ausgeben würden. Das war im März. Jetzt haben wir Oktober und ich habe Les' Studie in der Zwischenzeit einigen Unternehmen vorgestellt. Begeistert davon, dass alles endlich unumstößlich in Fakten gegossen ist, was sonst so gerne infrage gestellt wird, war ich mir sicher, dass diese Denke gut aufgenommen würde. Und auch meine direkten Ansprechpartner waren angetan, es ergibt ja alles Sinn!

Doch nach und nach fiel mir auf, dass die konkrete Umsetzung an dem immer gleichen Argument scheiterte: dass das gesamte Unternehmen nur an jährlichen Erfolgswerten interessiert sei. Und noch viel wirksamer: dass die kompletten Bonussysteme des Managements ebenfalls nur an individuellen jährlichen Erfolgswerten hängen! Wenn Branding also nachweislich Käufe über einen Zeitraum von ein bis eineinhalb Jahren vorbereitet – wer ist als Manager jetzt daran interessiert, substanziell in Branding zu investieren?

Die Bonussysteme unserer Unternehmen sind seit ihrer Entstehung im 19. Jahrhundert prinzipiell unverändert und spiegeln das blaue und orangefarbene Bewusstseinslevel von Spiral Dynamics sehr deutlich wider: möglichst

leistungsbezogen, sehr standardisiert, meist fachabteilungs-fokussiert mit Betonung auf STIs, also Short-Term Incentives, was dem aktuellen Wissensstand zufolge zumindest ab Managementlevel nicht mehr der Fall sein sollte. Als ob dies ein scheinbarer Grundsatz wäre, an dem es nichts zu rütteln gäbe. Und so bestätigen sich die Unternehmen gegenseitig darin, diesen ungefragt weiter anzuwenden – egal, was die Wissenschaft in der Zwischenzeit hervorgebracht hat. Doch ist diese Art von Incentivierung in einer Business-Welt, die auf kontinuierliche Innovation, auf bereichsübergreifende Unternehmensleistungen – und damit auf Kollaboration – setzen muss, überhaupt noch zeitgemäß?

Als Vorreiter-Unternehmen, das in diesem Bereich seit 2015 in aller Munde ist, gilt Bosch. Das Unternehmen hat damals die individuellen Boni abgeschafft. Aus der ursprünglichen Dreiteilung für die STIs wurde damit eine Zweiteilung: Kurzfristige Boni richten sich dort nunmehr nach dem Unternehmensergebnis und der Performance der Business Unit, die individuelle Zielerreichung wurde schlichtweg ersatzlos gestrichen. Dieser große Schritt wurde hauptsächlich mit dem Verweis auf die Umbrüche in der Arbeitswelt gegangen: „Arbeit ist bei uns immer stärker durch Agilität, Internationalität und bereichsübergreifende, gemeinsame Projekte geprägt“, konstatiert Norbert Nester, Leiter der Zentralstelle Personalgrundsatzfragen – Vergütung bei Bosch. „Zudem verändern sich unsere Märkte heutzutage schneller. Daher dürfen wir bei der Vergütung nicht starr an individuellen Zielen aus dem

Vorjahr festhalten. Wir müssen nach vorne schauen und unser Ziel im Blick behalten.“ (Birkner 2016). Ganz konkret hatte das zwei Konsequenzen für den Konzern: Statt Kurzfristigkeit und Teamindividualität setzt man nun auf Langfristigkeit und Bereichsweite. Und ganz wichtig: Der Faktor Leadership wird enorm gestärkt. Die Leistung des Teams für das Gesamtergebnis steht deutlich im Vordergrund und somit auch das Führungsverhalten. Letzteres wird bei Bosch auf individueller Ebene sogar immer wichtiger. So sagt Nester weiter: „Wir machen die Leistung des einzelnen Mitarbeiters jetzt vor allem daran fest, wie er sich innerhalb seines Teams, gegenüber Kunden sowie anderen Business Units verhält, wie er also die Arbeitswelt um sich herum gestaltet.“ Dieser neue Fokus auf Kooperation und Austausch mit Führungskräften und Kollegen – im Gegensatz zu harten, individuellen Zielen – ist ebenfalls bemerkenswert.

Bosch ist ein Beispiel, das zeigt, dass gerade in den Bereichen, die das Unternehmen durch ihre Innovationsfähigkeit vorantreiben müssen, neue Incentivierungen sinnvoll sein können. Bosch-Chef Volkmar Denner zeigt sich im Interview mit der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ überzeugt, dass unternehmerisches Tun und Handeln durch individuelle Leistungsvergütung eben nicht gestärkt werden: „weg von der Individualoptimierung“, heißt seine Losung (Hank und Meck 2015). Der Visionär sorgt mit diesem konsequenten Handeln und dem Mut für Aufsehen, als eines von wenigen

Unternehmen etwas wirklich Neues in dem Bereich Bonussysteme zu probieren.

Einer der wenigen anderen Innovatoren ist SAP. Der Softwarekonzern hat für seinen Bereich der „Innovative Workers“ Boni basierend auf individuellen Zielen gestrichen und auch das Performance Rating abgeschafft, bei dem die Mitarbeiter einer Rangreihe nach bewertet werden. „Leistungsträger zu bestimmen, ist keine Frage irgendwelcher formaler Ratings oder Rankings, sondern hängt wesentlich davon ab, inwieweit der Manager in der Lage ist, kontinuierliche und bedeutsame Feedbackgespräche mit seinen Mitarbeitern zu führen“, sagt Gabriel Wiskemann, Vice President Global Total Rewards bei SAP (Spies 2016). Dieses Statement spiegelt wunderbar die Entwicklung wider, eher die Fähigkeiten zur Motivation, zu offenem Feedback und zu Führung zu belohnen – und damit zu fördern. Eigeninitiative und Unternehmertum sind ebenfalls zentraler denn je: „Gefragt sind heute agile Organisationsformen, die schnell und kundenorientiert ausgerichtet sind und die Mitarbeiter und Führungskräfte benötigen, die in hohem Maße selbstorganisiert und veränderungsflexibel arbeiten. Dies bedeutet, dass Fehler erlaubt sein müssen und sich mithin von tradierten Ansätzen der engen Kopplung von individueller Zielvereinbarung, Leistungsbemessung und Entgeltfindung zu verabschieden ist“, erklärt Wiskemann weiter.

SAP gestaltet damit sein Bonussystem v. a. differenzierter nach Bereichen und Aufgaben, denn bei vertriebsnahen Mitarbeitern sind die Boni weiterhin an

individuelle Leistungsziele gekoppelt. Entwickler und Controller haben dagegen mit dem neu eingeführten Bonusmodell eine unternehmensbezogene Erfolgsbeteiligungskomponente erhalten: Die Zielerreichung des gesamten Unternehmens bestimmt hier direkt die Auszahlung an den Mitarbeiter. Daneben kann eine Führungskraft nun auch herausragende Leistungen über das „Spot Bonus Program“ honorieren. Diskretionär und ad hoc, ohne Rating oder Ranking. Ein Mitarbeiter kann für „außerordentliches Engagement und hervorragende Arbeitsergebnisse“ zwischen 1000 und 6000 EUR als Spontanbonus erhalten.

Auch hier bleibt festzuhalten: Es geht mit allem Wissen, das wir heute haben, darum, wirklich verlockende, erreichbare Boni zu entwickeln, die darüber hinausgehen, individuelle Leistung an monetäre Vergütung zu koppeln. Dies liegt natürlich auch daran, dass Modelle wie „Forced Distribution“ oder die schlichtweg persönliche Einschätzung von Chefs, wer wie viel bekommt, in der Regel zur Unzufriedenheit führen (müssen). Kommt dir das bekannt vor? Du denkst, du hattest das Jahr deines Lebens, sitzt in deinem Mitarbeitergespräch und dann sagt der Chef, dass man aber auf keinen Fall Unzufriedenheit im Team stiften dürfe und daher nur 110 % Zielerreichung attestieren dürfe, auch wenn du real 130 % erreicht hast! Dies führt natürlich zu Unzufriedenheit – und nichts demotiviert mehr als das, bzw. die Gefahr ist groß, dass Geld dann erst recht zum Demotivator wird.

Überhaupt ist inzwischen bekannt, dass das Geld als Motivator überschätzt wird. Psychologen wie der Nobelpreisträger Daniel Kahnemann und sein Ko-Autor Angus Deaton von der Universität Princeton haben in einer breit angelegten Befragung in den USA 2008/2009 herausgefunden: Es ist eben nicht mehr der Zuwachs an Geld, der die Menschen froh macht und motiviert. Bei gut 60.000 EUR Jahresgehalt, so der Forscher nach der Auswertung des berühmten Gallup-Healthways Well-Being Index, ist ein Zufriedenheitslevel erreicht, das sich dann kaum noch steigert (Faigle 2010). Ein spannendes Experiment dazu hat jüngst Dan Price, der Gründer des Start-ups Gravity im Silicon Valley durchgeführt: Er zahlte allen Mitarbeitern inklusive sich selbst genau dieses Gehalt aus. Und siehe da: Gleichschaltung auf dem vermeintlich optimalen Gehalts-Glücks-Level ist auch nicht die Lösung. Denn dann wird individuelles Tun gar nicht mehr individuell belohnt (Schlenk 2015). In diesem Kontext scheinen die Wege der beiden deutschen Vorreiter Bosch und SAP zielführender, Generisches infrage zu stellen und vor allem nach deutlich differenzierteren Vergütungs- und Belohnungswegen zu suchen.

Dirk Sliwka, Vergütungsexperte von der Uni Köln, unterstützt diese Herangehensweise und lädt vor allem dazu ein, als Unternehmen immer zu schauen, was im eigenen Kontext funktioniert. Und dann in kleinen Teams mit Experimenten zu beginnen, um die (neue) Performance zu beobachten und Dinge, die funktionieren, auf die gesamte Unternehmung zu übertragen. Selten

beobachte man bei solchen Versuchen negative Effekte, so Sliwka. Daher ruft er vor allem dazu auf, auch bei der Vergütung zu experimentieren, statt vermeintlich eherne Gesetze blind zu übernehmen oder sich zu einseitig an Verteilungskurven festzuhalten, die als Richtschnur dienen können, in einigen Konstellationen aber auch gar nicht funktionieren (in kleineren Gruppen zum Beispiel). Außerdem betont er, dass vieles wissenschaftlich erwiesen sei und er sich mehr professionelle Auseinandersetzung mit dem Thema wünsche, statt wie so häufig eher nach Bauchgefühl von Managern zu agieren.

Eine der aktuell spannendsten wissenschaftlichen Fragen zu diesem Thema sei, wie es gelingt, negative Reziprozität, also die Gegenseitigkeit im sozialen Austausch, zu vermeiden. Meint ganz konkret: Wie vermeidet man, dass aus sozialen Wechselspielen Unzufriedenheiten entstehen, die dann wiederum zu Leistungsrückgang führen? Denn Studien belegten, dass der soziale Faktor Mensch viel entscheidender sei, als gemeinhin angenommen. Die Einstellung „Wie du mir, so ich dir“ spiele eine ganz entscheidende Rolle. Auch hier müssten wir also Abstand vom rational denkenden Menschen, dem Homo oeconomicus, nehmen. Stattdessen müssten wir das soziale Wechselspiel, den Faktor Neid, aber auch die Faktoren Hilfsbereitschaft und Engagement viel stärker berücksichtigen. Und so seien natürlich nicht alle individuellen, leistungsbezogenen Vergütungspraktiken schlecht – im Gegenteil, man sehe durchaus, dass sie motivieren –, aber Teammotivatoren seien nach wie vor unterschätzt und viel besser, als man

gemeinhin glaube: Mehr Gewicht auf diese sozialen Faktoren im Kontext eines Belohnungssystems zu legen, rät er daher unbedingt (HRM Magazin 2014; Storbeck 2011).

Bosch-Manager Nester zieht ein halbes Jahr nach der Einführung des neuen Vergütungssystems und der Abkehr von individuellen Boni Bilanz: „Die überwiegende Zahl der betroffenen Manager und Mitarbeiter betrachtet das neue Vergütungssystem und das Performance-Management heute, ein halbes Jahr nach der Ersteinführung, als fair.“ (Birkner 2016). Die stärkere Fokussierung auf die Business-Unit-Komponente führt laut Nester in vielen Teams dazu, dass starke Mitarbeiter schwächere Kollegen unterstützen und antreiben. „Auch heben Mitarbeiter hervor, dass das Feedback der Vorgesetzten auf die individuelle Leistung nach der Entkopplung von der variablen Vergütung im Durchschnitt an Inhalt und Qualität gewonnen hat“ (Birkner 2016).

Kurz- und Langfristigkeit, individuelle Leistungs- und übergreifende Teamziele, harte und weiche Belohnungskomponenten – auch im Bereich Vergütung und Belohnung gilt es, Gegensätze zu integrieren und die reale Vielschichtigkeit aufzugreifen und zu nutzen! Denn nur dadurch können wunderbare menschliche Effekte entstehen, die ihre ganz eigene Kraft entwickeln.

Uns ist bewusst, dass dies für aktiennotierte Unternehmen bedingen wird, sich von der Kurzfristigkeit des Shareholder Values trennen zu müssen. Da dies kaum denkbar ist, wollen wir hier noch einen anderen Gedankenanstoß geben: Wie könnte ein System entstehen, das nachhaltig und langfristig orientierten Unternehmen mehr Shareholder Value attestiert? Müsste dazu unser

kapitalistisches System per se disruptiert werden? Welche neuen Modelle sind denkbar, die kurzfristig geprägte Gewinnmaximierung in nachhaltige Unternehmens-Incentives umwandeln?

Was könnt ihr ab morgen trainieren, um Infinite Enticement in euer Unternehmen zu bringen?

- Sind bereichsübergreifende und Unternehmensergebnisse als zentrale Komponenten für die Boni berücksichtigt?
- Betrachtet und belohnt ihr neben individueller Performance auch Team-Performance?
- Betrachtet und belohnt ihr kurz- und langfristige Ziele?
- Wird Kollaboration mit Kollegen und Kunden gesehen und belohnt?
- Frage dich: Was kann jeder Mitarbeiter bei uns zu Recht individuell beeinflussen (z. B. sein Grundeinkommen oder seine Karrierechancen) und was als Teamleistung (z. B. flexible Gehaltsbestandteile)?
- Habt ihr klare unternehmensweite Definitionen für Leistungslevel oder variiert dies noch stark von Führungskraft zu Führungskraft?
- Habt ihr eine klare Definition von guter Führung? Sind regelmäßige effektive Feedbackgespräche, Offenheit und Motivation – also das Schaffen eines guten, fruchtbaren Arbeitsklimas – Teil dieser Definition?
- Bindest du deine Mitarbeiter in die Zielentwicklung mit ein? Und besteht die Absicht, diese Ziele mit deinen Mitarbeitern schrittweise zu erreichen?
- Sind Personalabteilung, Manager und Führungskräfte geschult, um in diesem vielschichtigen und direkten System einheitlich zu agieren?
- Sind IT-Systeme und Datenströme so aufgestellt, dass sie diese Vielschichtigkeit fundiert abbilden und dass Führungskräfte sie gut anwenden können?

4.12 Blockchain und die Neuerfindung von Vertrauen – Cultivate the Internet of Everything



In Abschn. 2.6 sind wir auf das Sprengstoff-Potenzial der Blockchain-Technologie für unsere Gesellschaft eingegangen. Die alte Polarität von Individuum und Gesellschaft wird sich sukzessive auflösen.

Was aber bedeutet dieser Trend konkret für Unternehmen und Individuen? Welche neuen Geschäftsmodelle werden entstehen? Welche Vorteile ergeben sich für den Konsumenten und was können wir heute schon tun, um die Vorteile von Blockchain-Technologie zu nutzen?

Wie schon angedeutet, wird die zunehmende Integration von allem mit allem neue Vertrauensmechanismen schaffen. Das heißt aber auch, dass wir uns auf eine gänzlich transparente Gesellschaft zubewegen. Dadurch entstehen natürlich Ängste, z. B., dass wir tatsächlich zum gläsernen Kunden werden, unsere Gesundheitsdaten von Krankenversicherungen missbraucht werden etc. Aber genauso ergeben sich hieraus neue Möglichkeiten und

Business-Modelle. Aus unserer Sicht ist Blockchain ein zentraler Faktor, der unsere Gesellschaft auf eine neue evolutionäre Stufe heben wird; es ist ein notwendiger Schritt. Das mag bedeuten, dass unser Leben und unsere Privatsphäre beeinträchtigt werden, aber die Vorteile und Chancen sind so groß und vielfältig, dass sich die Technologie durchsetzen wird. Wie aber wird unsere Zukunft konkret aussehen? Welche neuen Business-Modelle werden durch das Internet of Everything (IoE) entstehen?

Dinge (Automobile, Häuser) könnten in der Zukunft als im Handelsregister eingetragene Unternehmen firmieren. Man stelle sich autonom fahrende Fahrzeuge als Taxis der Zukunft vor, die selbstständig Wert schöpfen und Profit erwirtschaften. Sie würden über die Blockchain und Smart Contracts ihre eigenen Verträge mit Zulieferern und Kunden schließen. Sie könnten sich selbstständig um ihre Kunden kümmern, regelmäßige Inspektionen in die Wege leiten, da sie sich ja autonom bewegen und wissen, wann es wieder Zeit für den nächsten Check-up ist. Vielleicht gibt es in der Zukunft neben Kapital- und Personengesellschaften auch Dingengesellschaften.

Dinge und Prozesse bekommen möglicherweise eine Art Personalausweis: Wie wir gelernt haben, bedeutet Integration auch die zunehmende Auflösung von Mensch und Maschine sowie die zunehmende Verflechtung von allem mit allem. Um das zu ermöglichen, müssen wir jedoch unsere Wertgegenstände und Gadgets mit eindeutigen Identitäten ausstatten, sodass Gegenstände transaktionsfähig sind, verifizierbar und eindeutig ihren Besitzern zuordenbar. Everledger, ein Start-up aus London, hat es sich zur Mission gemacht, genau das zu tun.

Das Unternehmen startete mit Diamanten. Um Betrug zu vermeiden und die eindeutige Identität in Verbindung mit seinem Besitzer zu garantieren, macht Everledger z. B. ein Foto eines Diamantrings und hängt es an die Blockchain, um die jeweilige Identität zu verifizieren. Damit bekommt der Diamant einen unnachahmlichen Wiedererkennungswert, welcher eindeutig an einen Besitzer gekoppelt ist. Stellt euch die Möglichkeiten vor, wenn wir selbst Nahrungsmittel und Kleider sowie Herstellungsprozesse und Zuliefererketten in die Blockchain stellen würden und so sicherstellen könnten, dass die Bioeier auch wirklich von nachhaltigen Bio-Bauernhöfen kommen oder faire Mode auch tatsächlich ohne Kinderarbeit hergestellt wurde (wie es auch das Unternehmen Everlane, das wir in Abschn. 4.10 vorgestellt haben, mithilfe maximaler Transparenz versucht).

Blockchain und IoT werden im Tandem die Polarität von Individuum und Institutionen mehr und mehr auflösen. Es gibt bereits ein Unternehmen, das auf dem besten Weg ist, diese Vision zu realisieren. Slock.it (o. D. <https://slock.it/>), ein Start-up aus Mittelweide in Sachsen, basiert auf Ethereum Blockchain und implementiert Smart Contracts in Häusern, Connected Cars und anderen Geräten, um jedem die Möglichkeit zu geben, seine Besitztümer zu vermieten oder zu verkaufen, ohne unbedingt einen Mittelsmann einzubinden. Durch diese Entwicklung wird unsere Welt auf der einen Seite immer komplexer, aber gleichzeitig auch immer enger verflochten sein. Die Kommunikationsströme werden fließender, dynamischer.

Eine der letzten Bastionen, in der wir noch keine wirklichen Disruptionen erlebt haben, die an den Grundfesten rütteln, sind die Politik und der politische Entscheidungsfindungsprozess. Die Grundelemente unseres politischen Systems stammen noch aus der griechischen Antike. Auch hier stehen wir vor einem Umbruch. Die repräsentative Demokratie könnte bald ausgedient haben. Schon gibt es neue Modelle, welche in Fachkreisen heiß diskutiert werden: Liquid Democracy z. B. kombiniert die Vorteile der indirekten mit denen der direkten Demokratie, in der man entweder selbst seine Meinung zu einem bestimmten Thema abgeben oder einen Vertrauten seiner Wahl bestimmen kann, der ggf. mehr Expertenwissen hat und dann an seiner Stelle eine Stimme abgibt (Schiener 2015). Die Nominierung von Politikern könnte dann über sogenannte Smart Contracts erfolgen, in denen deren Versprechungen in eindeutig und über die Blockchain definierten Verträgen rechenschaftspflichtig gemacht würden. Das hätte dann das Potenzial, die Diskrepanz zwischen Versprechen vor der Wahl und dem Handeln nach der Wahl aufzulösen (Tapscott und Tapscott 2016).

Was könnt ihr ab morgen konkret tun, um das Internet of Everything zu kultivieren?

- Setzt euch frühzeitig mit den Chancen und Risiken dieser Zukunftstechnologie auseinander. Moderiert interne Design-Workshops, in denen ihr die Technologie skizziert und euch dann in Visualisierungsübungen damit auseinandersetzt, welche konkreten Probleme die Technologie bei euch lösen könnte.
- Definiert aus diesen Design-Workshops heraus ein konkretes Pilotprojekt, bei dem ihr die Blockchain als Grundlagentechnologie einbinden könnt. Auch wenn ihr euch zunächst noch unsicher seid und der Nutzen noch schwer abschätzbar ist, werdet ihr in einem solchen Projekt unglaublich viel lernen und diese Kompetenzen für Zukunftsprojekte nutzen können.
- Denkt aktiv darüber nach, was momentan in eurem Privatleben oder Unternehmen noch nicht integriert ist und wo ihr davon profitieren könnt, falls ihr unverbundene Dinge miteinander verknüpft.
- Wie könnte über die Blockchain-Technologie ganzheitliche Integration im Unternehmen erfolgen? Wie können unterschiedliche Teams und Abteilungen integrierter miteinander arbeiten und an einem Strang ziehen, statt in Silos zu operieren? Kann die Blockchain über Smart Contracts vielleicht sogar Unternehmenspolitik minimieren, Manager über klar definierte und umzusetzende KPIs verantwortlich halten?
- Wenn wir davon ausgehen, dass die Zukunft Peer-to-Peer ist und Mittelsmänner nicht mehr dieselbe Rolle spielen werden, was bedeutet das für das eigene Unternehmen? Wie kann man trotz des Risikos, obsolet zu sein, neue Business-Modelle generieren und an dieser Revolution teilhaben?
- Wenn Dinge zum Internet of Everything gehören und von jedem und von überall ansteuerbar bzw. mietbar sind, was heißt das dann für die Zukunft der Sharing Economy, für die generelle Kostenentwicklung von

Produkten? Werden Dinge Profile in sozialen Medien haben, um sie emotional attraktiver zu machen? Welche Auswirkungen hat das auf die Einkaufsabteilungen in großen und mittelständischen Unternehmen?

- Welche Möglichkeiten ergeben sich für Start-ups? Welche neuen Probleme werden durch die Blockchain geschaffen, die einer Lösung bedürfen? Wie wird zunehmende Transparenz in der Wertschöpfungskette von Produkten die Kaufentscheidungen beeinflussen? Werden nachhaltige und ethisch vertretbare Produkte gewinnen, weil die Auswirkungen von Massentierhaltung und Kinderarbeit nicht mehr versteckbar sind?

Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun,
sondern auch für das, was wir nicht tun.
Molière

Literatur

- Baer, D. (2014), „Why This Startup Made Their Salaries Radically Transparent“, <https://www.fastcompany.com/3024306/why-this-startup-made-their-salaries-radically-transparent>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Bendel O. „Definition Gamification“ SpringerGabler, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gamification.html>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Bernau P. (2014), „Teslas egoistisches Patent-Geschenk“ FAZ, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/warum-elon-musk-teslas-patente-verschenkt-12988318.html>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Binet, L.; Field, P. (2013), The Long and the Short of it, Institute of Practitioners in Advertising Verlag.
- Birkner, G. (2016), Teamgeist zahlt sich bei Bosch aus, Artikel aus dem Comp&Ben-Magazin Ausgabe 3/Juli 2016, <http://www.compbenmagazin.de/teamgeist-zahlt-sich-bei-bosch-aus/>, zuletzt zugegriffen am 9. Oktober 2017.
- BoF (o. D.), „Michael Preysman“, <https://www.businessoffashion.com/community/people/michael-preysman>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Braineffect (o. D.), „Biohacking – entfalte dein genetisches Potential“ zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017 <https://www.brain-effect.com/magazin/was-ist-biohacking>.
- Burow P. (2016), NeuroPower: Leading with Neurointelligence, Peter Burow; 3 edition.
- Butler, T. (2017), Hiring an Entrepreneurial Leader, Artikel aus dem Harvard Business Review März/April Ausgabe 2017, <https://hbr.org/2017/03/hiring-an-entrepreneurial-leader>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Compagne O. (2014) Evan Williams on Building a Mindful Company, Blog <https://blog.holacracy.org/evan-williams-on->

- [building-a-mindful-company-89fb713a8786](#), zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Createschools (o. D.) <https://createschools.de/> zuletzt zugegriffen am 3. Juli 2017.
- Dignan A, Pisoni A, Partovi M, Arauz M., Hopkins S, „Manifesto“, Responsive Org <http://www.responsive.org/manifesto/>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Diefenbacher, Hans; Foltin, Oliver; Held, Benjamin; Rodenhäuser, Dorothee; Schweizer, Rike; Teichert, Volker (2016), Zwischen den Arbeitswelten, S. Fischer Verlag.
- Duhigg, C. (2016), What Google learned from its quest to build the perfect team, New York Times, https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=3, zuletzt zugegriffen am 23. Oktober 2017.
- Ehrenreich B, Hess E. Jacobs G. (1986) Screams Heard round The World – The Opening Shot In The Female Revolution Was Fired By Girls In Bouffants And Bermudas, Chicago Tribune http://articles.chicagotribune.com/1986-12-14/features/8604030230_1_young-women-riot-beatles, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Entrepreneur's Organization (o. D.), <https://www.eonetwork.org/>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Faigle, P. (2010), 60.000 Euro reichen für ein schönes Leben, Die Zeit Online, <http://www.zeit.de/wirtschaft/2010-09/studie-reichtum-glueck>, zuletzt zugegriffen am 3. Dezember 2017.
- Gallup Engagement Index (2017), Gallup Engagement Index 2016, Downbeat Radio, <http://downbeatradio.eu/wp-content/uploads/2017/03/GallupEngagementIndex2016.pdf>, zuletzt zugegriffen am 22.10.17.
- Google re:work, 2016, Identify dynamics of effective teams, re:work, <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/identify-dynamics-of-effective-teams/>, zuletzt zugegriffen am 23. Oktober 2017.

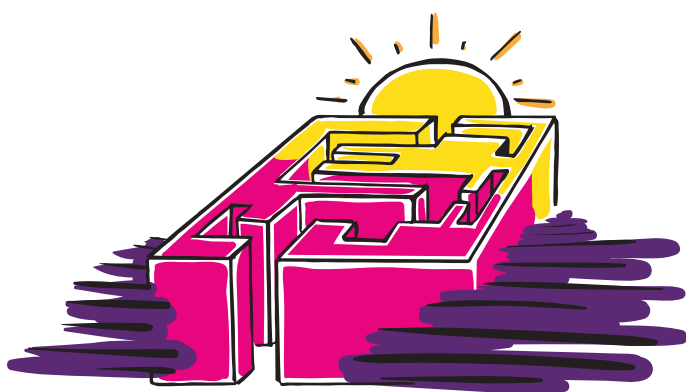
- Hank, R.; Meck, G. (2015), „Geld wirkt demotivierend“, Artikel aus der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 20.9.15, Frankfurter Allgemeine Zeitung, http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/recht-und-gehalt/bosch-chef-volkmar-denner-im-interview-ueber-krawatten-zwang-13813042.html?printPagedArticle=true#pageIndex_0, zuletzt zugegriffen am 31. Oktober 2017.
- Hanlon, P. (2016), What is Strategic Brand Narrative?, Forbes Magazine, <https://www.forbes.com/sites/patrickhanlon/2016/04/26/what-is-strategic-brand-narrative/#18de2066433d>, zuletzt zugegriffen am 24. August 2017.
- Hoel, H.; Sparks, K.; Cooper, C.L. (2001), The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment, Report anerkannt durch die International Labour Organization (ILO) Genf von der University of Manchester Institute of Science and Technology, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_protect/—protrav/—safework/documents/publication/wcms_108532.pdf, zuletzt zugegriffen am 3. August 2017.
- HRM Magazin (2014), Professor Dirk Sliwka über Leistungsbeurteilungen und Bonussysteme, YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=X8t4IoJ-eGQ&t=220s>, zuletzt zugegriffen am 24. Oktober 2017.
- Hüther G. (2016): Lernen mit Begeisterung, ein Plädoyer für eine neue Lernkultur, Huffington Post http://www.huffingtonpost.de/gerald-huether/neue-lernkultur-begeisterung_b_10983522.html, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Johnson (2015), „Durchgewachsene Aussichten für Elektroautos“, <https://www.credit-suisse.com/corporate/de/articles/news-and-expertise/mixed-outlook-for-electric-cars-201505.html>, zuletzt zugegriffen am 4. Dezember 2017.
- Kelley R. (2007) iPhone mania hits flagship stores, CNN Money, <http://money.cnn.com/2007/06/29/technology/iphone/>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.

- kokoro (2017), beispielhafte Abbildungen der mobilen Anwendung, zur Verfügung gestellt von der kokoro GmbH i. Gr., weitere Informationen unter bekokoro.com.
- Kuhnhen, S. (2015), Shaping Healthy Collaboration through KEIs, Slideshare Account Grabarz & Partner, <https://de.slideshare.net/GrabarzPartner/shaping-healthy-collaboration-through-keis-52509613>, zuletzt zugegriffen am 24. Juli 2017.
- Kuhnhen, S., von der Lüche, M. (2018), Das Ende der unvereinbaren Gegensätze, Springer Verlag, Wiesbaden.
- Labarre, S. (2017), The Radical Future of Branding, Co.Design, <https://www.fastcodesign.com/3066981/the-radical-future-of-branding>, zuletzt zugegriffen am 29. Mai 2017.
- Lynskey D. Beatlemania (2013) 'the screamers' and other tales of fandom, Guardian <https://www.theguardian.com/music/2013/sep/29/beatlemania-screamers-fandom-teenagers-hysteria>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Laloux F. (2014), Reinventing organizations, a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness, Nelson Parker.
- Lüche, von der M. (2016), Year of the Goat – The digital Festival: Entschlüsselung eines unsichtbaren Codes in Digitale Führungsintelligenz: „Adapt to win“, SpringerGabler.
- Merkur (2017), „Bio-Produkte sind in Deutschland weiter im Trend“ Merkur, <https://www.merkur.de/wirtschaft/bio-produkte-sind-in-deutschland-weiter-im-trend-zr-7379845.html>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Mitchell S, Black M, Freud and beyond – a history of modern psychoanalytic thought, Perseus Books Group, 1995.
- msnbc (2014), Elon Musk on sharing Tesla patents, YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=savSlk-eot8>.
- Musk E. (2014), All Our Patent Are Belong To You, Tesla Blog <https://www.tesla.com/blog/all-our-patent-are-belong-you?redirect=no>.

- Piontek T. (2009), Stigmatisierung im Erleben von Jugendlichen mit Erfahrungen in der Psychiatrie, eine empirische Untersuchung, Masterarbeiten der Fakultät V – Diakonie, Gesundheit und Soziales der Fachhochschule Hannover – Band 1.
- Netflix 2009, Netflix Culture: Freedom & Responsibility, https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664/2-Netflix_CultureFreedom_Responsibility2, zuletzt zugegriffen 03.01.2018.
- Porath, C. (2016), Creating a More Human Workplace Where Employees and Business Thrive, Society for Human Resource Management, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Human-Workplace.pdf>, zuletzt zugegriffen am 23. Oktober 2017.
- Ries E. (2011), „The lean Startup – how constant innovation creates radically successful businesses“, Portfolio Penguin.
- Robinson, J. (2014), Artikel aus der Januar-2014-Ausgabe des Entrepreneur Magazins „The 7 Traits of Successful Entrepreneurs“, Entrepreneur, <https://www.entrepreneur.com/article/230350>, zuletzt zugegriffen am 2. September 2017.
- Röll M (o. D.) „Holacracy: Ein Ansatz für Klarheit und effektive Zusammenarbeit in Teams und Organisationen“ <http://structureprocess.com/holacracy/was-ist-holacracy/>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Rogers, C. (1986), Carl Rogers Empathy Quotes, Culture of Empathy, <http://cultureofempathy.com/References/Experts/Carl-Rogers-Quotes.htm>, zuletzt zugegriffen am 1. Juli 2017.
- Sauerland D. (o. D), „Definition Entfremdung“ Wirtschaftslexikon Gabler, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/entfremdung.html>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Schiener D. (2015), Liquid Democracy: True Democracy for the 21st Century, Medium, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017 <https://medium.com/organizer-sandbox/liquid-democracy-true-democracy-for-the-21st-century-7c66f5e53b6f>.
- Schlenk, C. T. (2015), Was dem US-Unternehmer passierte, der Mitarbeitern 70.000 Dollar pro Jahr zahlt, Gründerszene,

- <https://www.gruenderszene.de/allgemein/price-gehalt-gravity>, zuletzt zugegriffen am 3. Dezember 2017.
- Seibert, S. E.; Zhao, H. (2006), The Big 5 Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical View, Artikel im Journal of Applied Psychology 2006, Vol. 91, No. 2, 259–271; <https://pdfs.semanticscholar.org/1046/9075c749654963e591011637df730921acfa.pdf>, zuletzt zugegriffen am 3. Oktober 2017.
- Slock.it (o.D.) <https://slock.it/> zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Spies, R. (2016), Kleine Revolution in der Vergütungspraxis, VDI, <http://www.vdi-nachrichten.com/Management-Karriere/Kleine-Revolution-in-Verguetungspraxis>, zuletzt aufgerufen am 9. Oktober 2017.
- Storbeck, O. (2011), Dirk Sliwka (Uni Köln) über das Geheimnis der Anreize, YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=imRbD9DAiLA>, zuletzt zugegriffen am 24. Oktober 2017.
- Tapscott D, Tapscott A. (2016), „Blockchain Revolution – how the technology behind Bitcoin is changing money, business and the world“, Portfolio Penguin.
- The Future Academy (o. D.) <http://thefutureacademy.de/>.
- Turner D. (2007), „The Secret of Apple Design“ MIT Technology Review, <https://www.technologyreview.com/s/407782/the-secret-of-apple-design/>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Werner P. (2015), Holacracy: How We Adapted A New Organizational Structure for The Better, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/holacracy-how-we-adapted-new-organizational-structure-pascal-werner/>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.), „Bindungstheorie“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Bindungstheorie>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.), „Burg“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Burg>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.

- Wikipedia (o. D.), „Emotional Design“, https://en.wikipedia.org/wiki/Emotional_Design, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.), „Facebook“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Facebook>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.), „Facebook Platform“, https://en.wikipedia.org/wiki/Facebook_Platform, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.), „Holokratie“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.), „Judenstern“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Judenstern>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.), „Scrum“, <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.) „Taylorismus“ <https://de.wikipedia.org/wiki/Taylorismus>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Wired (o. D.) „Software-First Means Survival Tomorrow“, Wired <https://www.wired.com/brandlab/2017/01/software-first-means-survival-tomorrow/>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Year of the X (2015), <http://yearofthex.com/>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Zoll E. (2017), „Am I ready for Holacracy?“, Medium, <https://medium.com/@evamariazoll/am-i-ready-for-holacracy-1d81ff34527f>.





5

Wie setzt man diese zwölf Handlungsempfehlungen im Unternehmen um? Das Journey-of-Integration-Modell

Unvereinbare Gegensätze zu integrieren ist eine Aufgabe und ein Prozess, der mit Bewusstsein und Achtsamkeit durchgeführt werden sollte. Und der im Kern ein schwieriger Change-Prozess ist:

Das Problem der (neuen) Ordnung ist Gegenstand einer Jahrhundert alten Debatte. Schon bedeutende Philosophen wie Kant, Locke, Rousseau, Hobbes oder Machiavelli haben sich damit auseinander gesetzt [sic!]. Eine neue Ordnung zu formieren, stellt sich immer wieder als schwierige und herausfordernde Aufgabe dar. Bis zu zwei Drittel der geplanten Änderungsprozesse in Organisationen werden abgebrochen, scheitern oder erreichen nicht das gewünschte Ergebnis (Grolman und Zelesniack 2017).

Um den Erfolg und die Wirksamkeit des Integrationsprozesses von Themen, die bisher unberücksichtigt blieben oder gar tabuisiert waren, zu maximieren, haben wir das Modell der Journey of Integration entwickelt. Zwar sind alle Modelle im Prinzip nur *eine von vielen* Handlungsmöglichkeiten, doch im Kern geht es darum, ein vereinfachtes Bild einer komplexen Wirklichkeit zu zeichnen und Wirkungszusammenhänge abzubilden. Die Journey of Integration will einen einfachen Handlungsrahmen geben und zugleich aufzeigen, was typischerweise in den einzelnen Prozessphasen beobachtet werden kann, welche Zwischenziele in den einzelnen Phasen in Prozessen formuliert, wie das Erreichte reflektiert und nächste Schritte geplant werden können. Kurz, sie hilft bei der Ordnung, Orientierung, Kommunikation im Integrationsprozess und fungiert weitgehend als Entscheidungshilfe. Gleichzeitig bildet sie die faktischen Erkenntnisse und Verankerungen, aber auch die emotionalen Reaktionen und wünschenswerten Zustände jeder Phase ab. Damit integriert sie erstmals parallel existierende Modelle zu Change-Prozessen wie z. B. das Fünf-Phasen-Change-Modell nach Krüger und das Change-Management-Modell der Emotionalen Reaktionen nach Streich.

Neue Fähigkeiten für eine neue Welt

Bevor wir ins Detail gehen, sollten wir das Modell bzw. den dadurch beschriebenen Integrationsprozess noch einmal kurz einordnen: Ziel der Integration der dargestellten sechs Spannungsfelder im persönlichen, geschäftlichen oder gesellschaftlichen Kontext ist es, ein metasystemisches „Big-Picture-Denken“, flexibles, spontanes Handeln und Mut zur Selbstreflexion zu entwickeln. Es geht darum, diese

Fähigkeiten als Mensch, Business oder Institution gezielt zu fördern, um schneller und adaptiver zu handeln – denn nur das wird eine erfolgreiche Existenz in unserer digitalisierten Welt sichern. Wir sind davon überzeugt, dass dieses integrative Verhalten der nächste Step der menschlichen Evolution ist und dass – im darwinschen Sinne – nur die überleben werden, die sich diese Fähigkeiten aneignen. Wie bereits in Abschn. 3.2 dargestellt, verwenden wir die Ausdrücke „Integration“ und „Ganzheitlichkeit“ parallel und wir haben unser Verständnis dieser Begriffe ausführlich definiert.

Ganz im Sinne Ken Wilbers verstehen wir den Integrationsprozess als Einbeziehung oder Eingliederung in ein größeres Ganzes (Wilber 2001, S. 2). Dieser Prozess wiederum führt aus unserer Sicht vor dem Hintergrund gestiegener Komplexität zu mehr Ganzheitlichkeit.

Wenn Menschen, Unternehmen oder Institutionen also Journeys of Integration durchlaufen, geht es im Kern darum, Schicht um Schicht weitere Bewusstseinsstufen zu erlangen, die dazu führen, dass man mehr Handlungsoptionen erlangt, neue Sichtweisen generiert und konstruktiver und schneller handelt. Es ist eine holonische Herangehensweise, die vorangegangenen Stufen sind stets integriert. Diese Bewusstseinsweiterung ist die Antwort auf unseren ungeordneten Pluralismus und die komplexen Probleme wie z. B. die globale Ökologie oder die explorative Technologieentwicklung (und deren umfassende Implikationen) – mit beidem müssen wir heute als Individuum und Kollektiv täglich umgehen können.

Bedienen wir uns noch einmal des Spiral-Dynamics-Modells, da sich diese Theorie gerade für Business-Zwecke gut eignet, so hat die gelbe Bewusstseinsstufe, bereits in

Abschn. 3.4 beschrieben, eine Besonderheit: Während Individuen oder Kollektive auf den ersten sechs Stufen der Bewusstseinsspirale die eigene Sicht für die einzig richtige halten, wird es auf der gelben Stufe möglich, alle Stufen *gleichzeitig wertzuschätzen und zu integrieren*. Von einem „ich habe recht, wenn ich die Einhaltung von Struktur und Regeln über alles stelle“ bzw. „ich habe recht, wenn ich die harmonische Kultur als wichtigste Größe sehe“ entwickelt sich das Bewusstsein nun dahin, dass man sagen kann, „beides ist wichtig und wir sollten schauen, dass wir es sinnvoll in Einklang bringen“. Erstmals können alle Perspektiven eingenommen und keine bevorzugt werden. Eine alternative Darstellung der Theorie, die genau diesen holonischen Aspekt sehr schön verdeutlicht, ist eine kreisförmige statt einer spiralförmigen, wie in Abb. 5.1 gezeigt: Hier ist der kleinste innere Kreis beige und der größte türkis. An dieser Darstellung sieht man deutlicher, dass jede höhere Stufe die früheren umfasst (integriert). Jedes Individuum, aber auch jedes Kollektiv entwickelt sich von innen nach außen. Nach Ken Wilber ist jede Weiterentwicklung ein Transzendieren (über das Bisherige hinausgehen, sich lösen, sich differenzieren) und Integrieren (das Frühere in geeigneter Form umfassen).

Der integrale Unternehmenscoach Rolf Lutterbeck übersetzt diese neue holonische Sichtweise wunderbar in den Unternehmenskontext – und in diesen wollen wir mit euch nun tiefer einsteigen – wie man in Abb. 5.2 sieht:

Ein integrales Unternehmen (Ebene 7, gelb) hat alle Ebenen in ‚gesunder Form‘ integriert. Das Unternehmen braucht die Kraft der purpurnen Wurzeln, rote

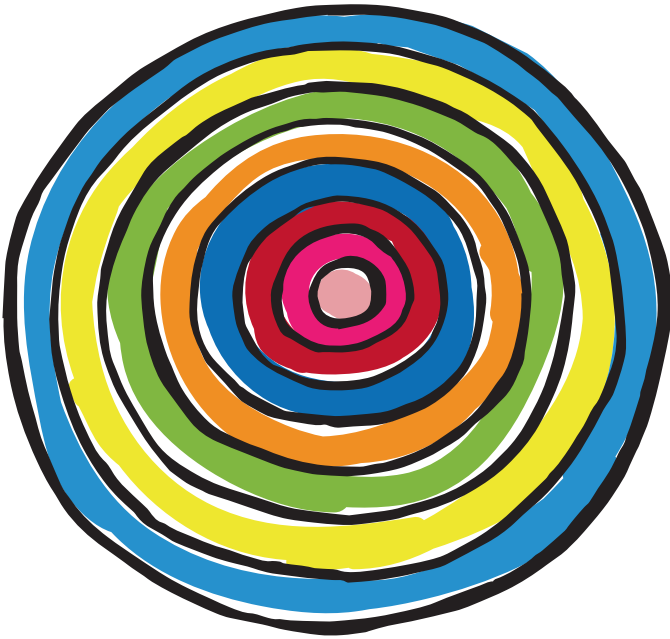


Abb. 5.1 Eine alternative Darstellung der Spiral-Dynamics-Theorie, die verdeutlicht, dass eine Bewusstseinsstufe die vorherigen umfasst, sodass das Bewusstsein größer wird und immer mehr umfasst. Nach Lutterbeck (2011)

Durchsetzungsstärke, blaue Struktur und Sicherheit, orange [sic!] Vernunft und Effektivität und grüne Sensibilität. Dieses integrale Bewusstsein entsteht gerade erst (Anteil ca. 1–2 % in der westlichen Welt). Personen mit hoher Verantwortung (Politiker, Vorstände) sollten idealerweise aus diesem Bewusstsein heraus denken und handeln. Für die globalen Probleme, die wir inzwischen haben, wäre dies NOT-wendig (Lutterbeck 2011).

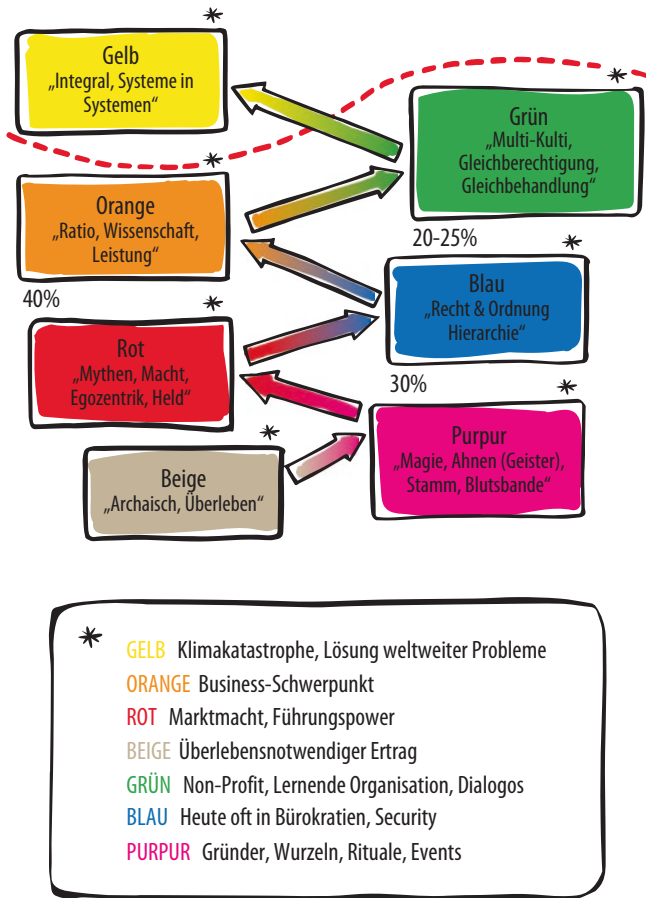


Abb. 5.2 Überblick über die Bewusstseinsstufen im Business auf Basis der Spiral-Dynamics-Theorie. Nach Lutterbeck (2011)

Die Spiral-Dynamics-Theorie beschreibt hier die Bewusstseinsentwicklung im Inneren einer Organisation (oder im weitesten Sinne eines jeden Systems). Aber auch außerhalb

zeigen sich je nach Stufe unterschiedlich ausgeprägte Strukturen: von der Horde (beige) über klare hierarchische Stufen (blau) und flexiblere, flachere Projektstrukturen (orange) bis hin zu einem Miteinander in „Kreisen“ (grün). Spannend ist, da wir für den bewussten Sprung auf das gelbe Bewusstseinslevel plädieren, wie die Business-Strukturen hier aussehen werden.

Da sich die meisten Organisationen in Deutschland zurzeit noch irgendwo zwischen Blau und Orange befinden, ist diese Frage unserer Meinung nach nicht abschließend zu beantworten. In jedem Fall stellt *Holokratie/Holacracy* (www.holacracy.org) hier ein spannendes Modell dar, um flachere, flexiblere Unternehmensstrukturen abzubilden. In Amerika wird es seit Jahren von dem Online-Schuhhändler Zappos praktiziert – mit guten und schlechten Erfahrungen im Bereich Selbstmanagement. Aber auch die *chaordische Organisation* könnte eine Form der integralen Unternehmensstruktur sein: Dee Hock, der frühere Gründer und CEO von Visa, hat diesen Begriff erfunden und geprägt:

A chaordic organization refers to a system of organization that blends characteristics of chaos and order. (...) The mix of chaos and order is often described as a harmonious coexistence displaying characteristics of both, with neither chaotic nor ordered behavior dominating. The chaordic principles have also been used as guidelines for creating human organizations – business, nonprofit, government and hybrids – that would be neither centralized nor anarchical networks (Wikipedia [2017](#)).

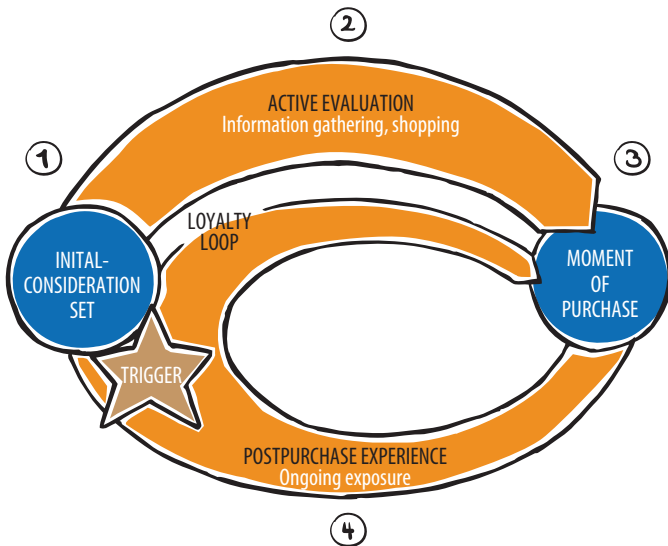
Zuletzt sind auch die modernen *digitalen Netzwerkstrukturen*, in denen spontan Teams entstehen, die weltweit an

einer Sache zusammenarbeiten und dann wieder auseinandergehen, ebenfalls erste Formen integraler Systeme. Open-Source-Strukturen sind eine Ausprägung davon.

Die Journey of Integration – unser Integrationsprozess-Modell

Unsere Journey of Integration, um ein tabuisiertes Thema oder einen bisher nicht berücksichtigten Bereich in ein System zu integrieren, basiert konkret auf drei Modellen: der Consumer Decision Journey nach McKinsey (Abb. 5.3), die einen modernen (Kauf-)Entscheidungsprozess validiert skizziert, dem Fünf-Phasen-Change-Modell nach Krüger (Abb. 5.4), das einen zeitgemäßen Unternehmens-Change-Prozess beschreibt, und das Change-Management-Modell der Emotionalen Reaktionen nach Streich (Abb. 5.5). Es lag uns für unser Modell am Herzen, den Integrationsprozess als Loop darzustellen, daher die Kombination der ersten beiden Modelle. Und natürlich sollte unser Modell für Integration auch in sich integrativ sein, daher die Berücksichtigung der so wichtigen weichen, emotionalen Werte durch das dritte herangezogene Modell.

Da wir darüber hinaus den Prinzipien des Lean Management folgen, haben wir gegenüber dem traditionellen Change-Management-Modell nach Krüger die Phasen Umsetzung und Mobilisierung vertauscht – frei nach dem Motto: Nicht erst groß ankündigen und dann müssen alle auf einmal eine Blaupause in der Realität umsetzen, sondern zunächst ein Konzept in einer Teilgruppe entwickeln und testen, um dann erst mit den Erkenntnissen daraus in der Gesamtgruppe weitergehen. Daraus hat sich ergeben, dass wir die Umsetzungsphase zweiteilen



- 1 The consumer considers an initial set of brands, based on brand perceptions and exposure to recent touch points.
- 2 Consumers add or subtract brands as they evaluate what they want.
- 3 Ultimately, the consumer selects a brand at the moment of purchase.
- 4 After purchasing a product or service, the consumer builds expectations based experience to inform the next decision journey.

Abb. 5.3 Die Consumer Decision Journey zeigt den modernen Kaufentscheidungsprozess. Nach McKinsey (Court et al. 2009)

mussten (Teilgruppen- und Gesamtgruppen-Umsetzung) und in der Journey of Integration (Abb. 5.6) somit auf insgesamt sechs Phasen kommen:

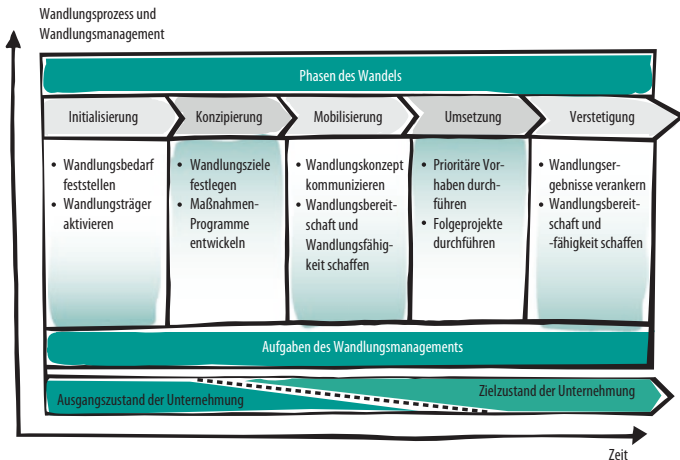


Abb. 5.4 Das Fünf-Phasen-Change-Management-Modell. Nach Krüger (2014)

0. Dillusion

Dies ist die Phase, in der Unklarheit herrscht und der Umgang mit Themen nicht einschätzbar ist. Ist sich eine Person/Organisation/Institution dessen bewusst, entstehen Zweifel. Geschieht dies unbewusst, so wird dieses Thema komplett verdrängt, als ob es das nicht gäbe. Verleugnung und Hinterfragen sind die Reaktionsmechanismen.

1. Un-Stigmatization

Dies ist die Initialisierungsphase, in der eine Person/Organisation/Institution beschlossen hat, etwas zu thematisieren und zu integrieren, was bisher komplett unberücksichtigt war oder nicht öffentlich transparent behandelt wurde (implizit). Da wir mit einer

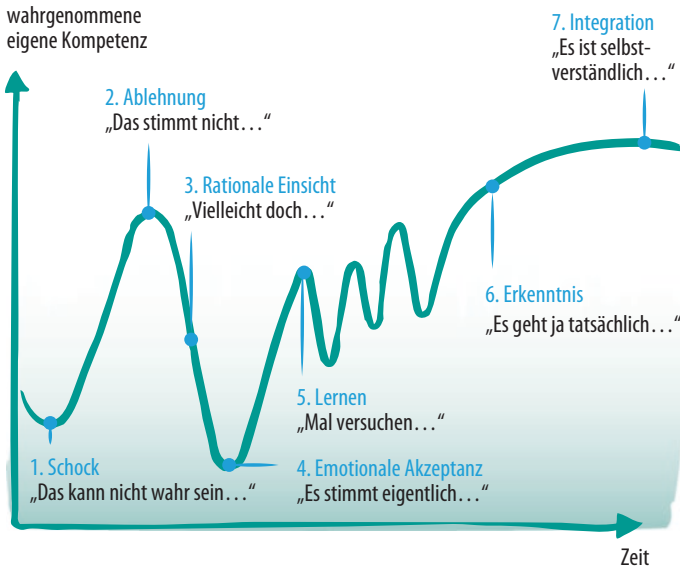
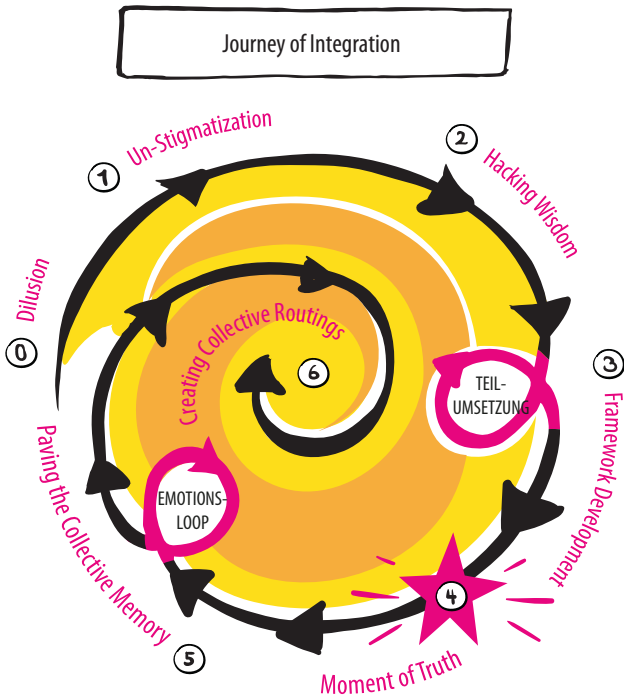


Abb. 5.5 Die emotionalen Reaktionen auf Veränderungen vollziehen sich in sieben Phasen. Nach Streich (2006)

Lean-Management-Herangehensweise denken, würde man in dieser Phase Personen und eine Teilgruppe identifizieren, die besonders aufgeschlossen und motiviert sind und sich bereit erklären, dieses Thema in einer Pilotgruppe zu bearbeiten und auszuprobieren. Trotzdem überwiegen erfahrungsgemäß Schock („das kann nicht wahr sein ...“) und Ablehnung („das stimmt nicht ...“).

2. Hacking Wisdom

Die Pilotgruppe erstellt ein Konzept, wie sie mit dem Thema umgehen will. Dies impliziert, dass sie mit dem



Phase 0 – Dillusion: **Hinterfragen und Nichteinschätzbarkeit**

Phase 1 – Un-Stigmatization: **Thematisierung**

Phase 2 – Hacking Wisdom: **Konzeptentwicklung**

Phase 3 – Framework Development: – **Framework-Test in kleiner Pilotgruppe**

Phase 4 – Moment of Truth: **Erstmalige Kommunikation in die Gesamtgruppe**

Phase 5 – Paving the Collective Memory: **Prioritäre Vorhaben in der Gesamtgruppe durchführen**

Phase 6 – Creating Collective Routings: **Folgeprojekte umsetzen und Verankerung des neuen Verhaltens**

Abb. 5.6 Die Journey of Integration zeigt, wie man bisher tabuierte oder vernachlässigte Bereiche in das Unternehmen integrieren kann. Nach Kuhnhen und von der Lühse (2018)

aktuellen Umgang mit dem Thema bricht und eine neue Vorgehensweise zu etablieren versucht. Sie entwickelt Projektziele und einen konkreten Maßnahmenplan. Durch die Arbeit entstehen rationale Einsicht („vielleicht doch ...“) und emotionale Akzeptanz („es stimmt eigentlich ...“). Auch wird sich – wie wir annehmen – Hoffnung einstellen („wenn wir das schaffen ...“), denn man spürt, welche Chancen darin liegen, dieses Thema anzugehen, und ist neugierig, wie es sich danach oder damit anfühlen könnte.

3. Framework Prototyping

Die Pilotgruppe führt ein priorisiertes Projekt konkret durch. Sie spürt und lernt, was gut und was schlecht war. Daraufhin kann sie das Konzept adaptieren, Folgeprojekte durchführen oder natürlich auch als finales Learning die Integration dieses Themas komplett verwerfen. In jedem Fall stellen sich emotional Lernzustände („mal probieren ...“) und Erkenntnis („es geht ja tatsächlich ...“) ein. Und sicher auch Stolz („wir haben es geschafft ...“), glauben wir, wenn man spürt, dass das Projekt klappt, man es gemeinsam „wuppt“ und sich das, was man sich vorher erhofft hat, tatsächlich einstellt.

4. Moment of Truth

Ausgestattet mit faktischen Erkenntnissen und emotionalen Errungenschaften wird das Integrationsprojekt umfassend angegangen (Individuum) und/oder in die Gesamtgruppe erstmalig kommuniziert (Kollektiv/System). Die positiven Erfahrungen und die Errungenschaften sollten noch vor dem optimierten Konzept im Vordergrund stehen, um durch eine begeisterte

Pilotgruppe echte Motivation zu vermitteln („wow, das klingt ja großartig ...“) und eine große Integrationsbereitschaft („das will ich auch probieren ...“) zu erzeugen.

5. Paving the Collective Memory

Die Gesamtgruppe setzt nun das optimierte Konzept der Pilotgruppe um. Dabei durchläuft sie noch einmal im Schnelldurchlauf alle Emotionen des Changes, die auch die Pilotgruppe bereits erfahren hat: von „das kann nicht wahr sein ...“ bis hin zu „wir haben es geschafft ...“. Damit alle Gruppenmitglieder diese emotionale Reaktionskurve schneller durchlaufen, sollten die Teilnehmer der Pilotgruppe und die übergeordneten Führungskräfte des Integrationsprozesses als Katalysatoren alle Gruppen eng begleiten. So helfen sie dabei, dass alle schneller zum emotionalen Zustand des Stolzes kommen.

Sprechen wir nicht von Gruppen, Unternehmen oder Institutionen, sondern von Individuen, so entfällt diese Phase und man kann direkt in die sechste Phase übergehen.

6. Creating Collective Routings

Wenn alle das erste priorisierte Projekt erfolgreich durchlaufen haben, geht es darum, über das täglich neue Agieren und ggf. weitere Folgeprojekte eine wirkliche Verstetigung zu erreichen. Neurowissenschaftlich würde man das so formulieren: Die neue Denkweise, die sich in neuem Verhalten ausdrückt, wird so oft und regelmäßig angewendet, dass das Verhalten zur Gewohnheit wird. Denn erst dann, wenn über permanente Wiederholung entsprechend neue Wege im Gehirn wirklich angelegt sind, schalten wir auf Autopilot und handeln automatisch

nach neuen, integrierten Mustern. Emotional drückt sich dieser integrierte Zustand in dem Gefühl aus, dass das Neue plötzlich selbstverständlich geworden ist.

Für das Gehirn selbst, das möglichst viel im Auto-Modus erledigen möchte, ist dies auch der gewünschte Zielzustand, den wir aber nur durch Regelmäßigkeit erreichen. Wir alle kennen das: Fühlt sich etwas Neues zu lange nach Anstrengung und Arbeit an, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass man es an einem Punkt verwirft. Nur, wenn wir etwas wirklich über Üben und regelmäßige Anwendung internalisiert haben, werden wir es dauerhaft in unsere Lebensweise integrieren. Durch die stetige Wiederholung verankert man nicht nur faktisch die Erkenntnisse, sondern sichert emotional v. a. die Integrationsbereitschaft und -fähigkeit.

Wie lange das Durchlaufen der Journey of Integration dauert, hängt vom Thema ab, von der Ausgangssituation und natürlich von der grundsätzlichen Integrationsbereitschaft. Weiterhin ist uns wichtig, dass wir bewusst die Darstellung eines schleifenförmigen Zyklus gewählt haben, um zu verdeutlichen, dass es eben kein linearer Prozess ist. Es können Erkenntnisse in der Pilotgruppe generiert werden, die einen wieder zurück zum Start in Phase 1 oder 2 katapultieren. Oder es können viel tiefere emotionale Gräben in einem selbst oder in einer Unternehmenskultur aufgedeckt werden, die den emotionalen Reaktionsprozess viel langsamer durchlaufbar machen. Wie sagte Peter Drucker doch so schön: „Culture eats strategy for breakfast.“ In diesem Sinne sind gerade die weichen Werte (wie eigentlich immer im Leben) wichtiger als die faktischen Erkenntnisse und Verankerungen.

Um diese Journey of Integration anfassbar zu machen, werden wir im Folgenden das Durchlaufen der Journey durch alle sechs Phasen kurz anhand von drei Beispielen erläutern:

- auf der persönlichen Ebene im Spannungsfeld Arbeit vs. Leben das Thema Integration nicht nur meines beruflichen, sondern auch meines privaten Ichs in mein tägliches Handeln und Auftreten.
- auf der wirtschaftlichen Ebene im Spannungsfeld Arbeit vs. Leben das Thema Integration einer Homeoffice-Regelung in das Unternehmen.
- auf der gesellschaftlichen Ebene das gerade kurz nach der Bundestagswahl wichtige öffentliche Thema der Integration der AfD in den politischen Alltag. Vor allem, wenn man den aktuellen Umgang der Politiker mit der AfD beobachtet, wird deutlich, dass es sich hier um ein Paradebeispiel des Spannungsfeldes Gutes vs. Böses handelt.

a. Integration des privaten Ichs in das Berufsumfeld – Auftreten als ganzheitliche Person

Kaum eine Generation hat die Arbeitswelt so nachhaltig verändert wie die Generation Y (in etwa geboren zwischen 1980 und 2000, je nach Definition). Ihr haben wir es letztendlich zu verdanken, dass sich die strikte Trennung von Arbeit und Leben erstmals spürbar auflöst. Gerade die heute 50-jährigen Manager, die in einer Hochphase des Individualismus und des Leistungsfokus sozialisiert wurden, merken, dass junge Mitarbeiter dieser Generation mit vielen Themen des Privatlebens einen vollkommen neuen

selbstverständlichen Umgang pflegen. Denn sie stehen dazu, dass sie private Interessen haben, die sie über die Arbeit stellen und dass sie wegen der Familie nicht immer abrufbar sind. Die älteren Manager sehen außerdem, wie auch das Ablegen der gesamten Business-Attitüde bewusst gelebt wird.

Natürlich wird dieses Auftreten gerade von den Menschen, die sich (noch) nicht erlauben, als ganzheitliche Personen auch im Arbeitsumfeld aufzutreten, vordergründig häufig noch als Schwäche markiert. Warum sonst liest man überall, dass die Generation Y ja nichts zustande bringe? Warum wird sie deklassiert zur „Generation Praktikum“?

Gleichzeitig spüren immer mehr der früheren Kohorten (Babyboomers bis 1965, Generation X bis 1980), dass an diesem neuen Selbstverständnis etwas dran ist. Dass es zeitgemäß ist. Dass es auch (ein bisschen) beneidenswert ist, Arbeit und Leben so selbstverständlich (meint: ohne Rücksicht auf Karriere-Rückschläge!) miteinander zu kombinieren – gerade, weil man selbst ja Jahre bis Jahrzehnte hinter sich hat, in denen man mit einigem energetischen Aufwand diese beiden Felder bewusst voneinander getrennt hat! Und instinktiv spürt man auch, dass darin, gerade als Manager, eine Riesenchance liegt: über diese privaten Lebensthemen schnell und nachhaltig Vertrauens- und Integritätsanker zu setzen.

Da zur Generation Y in Deutschland im Jahr 2017 allerdings nur 22 % der Bevölkerung gehören (Statistisches Bundesamt [2017](#)), fragen sich gerade die vielen Älteren, wie sie dieses private Ich Schritt für Schritt auch in ihr Berufsleben integrieren können.

0. Dillusion

Dies ist die Phase, in der Unklarheit herrscht und der richtige Umgang mit diesem Thema nicht eingeschätzt werden kann: Gibt es in meiner Firma eigentlich eine Regel, dass man das Privatleben thematisieren kann, oder nicht? Schadet mir das oder nicht? Wie machen das eigentlich meine Kollegen? Und meine Vorgesetzten? Ist mir das wichtig oder nicht? Vielleicht spüre ich nur ein Verdrängen in der Vergangenheit, ein erstes Hinterfragen und eine Unsicherheit, wie ich das Thema weiter einordnen sollte.

1. Un-Stigmatization

Ich habe für mich festgestellt, dass ich in der Vergangenheit mein privates Ich dem beruflichen immer untergeordnet habe. Dass ich vielleicht sogar sehr oft eine Rolle im Berufsumfeld spiele, aus der ich wortwörtlich hinein- und herausschlüpfe, wenn ich morgens und abends meine Arbeitskleidung an- und ablege. Vielleicht bin ich deswegen schockiert, vielleicht lehne ich das auch ab. Aber ich spüre, dass ich etwas vermisse. Oder die Energie nicht mehr aufbringen will, mein privates Leben tagsüber quasi offiziell auszuknipsen. Ich beschließe für mich, dass ich meinem privaten Ich deutlich mehr Priorität und Gewicht in der Arbeitswelt geben will. Dass ich beides weniger voneinander trennen, sondern als ganzheitliche Person agieren und wahrgenommen werden will, um beiden Bedürfnissen besser gerecht zu werden. Ich bespreche diesen Wunsch mit meinem Chef. Oder als Manager mit meinem Führungskreis.

2. Hacking Wisdom

Ich entwickle ein Konzept, wie ich im Alltag beiden Seiten meines Ichs besser gerecht werden kann. Was ist mir gerade privat wichtig? Vielleicht will ich einem Hobby wieder regelmäßiger nachgehen, dann bestimme ich einen Zeitraum, wann ich das konkret mache („freitags von 16 bis 18 Uhr gehe ich Tennis spielen“) oder Unterricht nehmen kann („dienstags von 14 bis 16 Uhr buche ich fest eine Gitarrenstunde“). Oder ich will mehr Zeit für meine Familie haben

und lege konkrete Zeiträume fest, wann das sein sollte („montags und donnerstags nachmittags verlasse ich das Büro schon um 16 Uhr“). Und natürlich entwickle ich auch Lösungen, wie ich z. B. die zwei Stunden nacharbeite, die ich nun dienstags von 14 bis 16 Uhr beim Gitarrenunterricht sein werde. Und wie wir als Team damit umgehen können.

Vielleicht ist aber ein Teil des Konzepts, auch festzulegen, wie ich authentischer bei der Arbeit auftreten kann: Meine tägliche Kleidung wird legerer, ich thematisiere Dinge aus meinem Privatleben selbstverständlicher und regelmäßiger, ich teile private Erlebnisse am Arbeitsplatz. Während ich das entwickle, fühlt sich dieser Schritt immer logischer an, es ergibt ja Sinn, das zu tun! Und es fühlt sich auch richtig an. Und ich spüre, wie sich mein Leben zum Besseren verändern könnte, wenn ich das wirklich mache!

3. Framework Prototyping

Ich definiere für mich einen Zeitraum, in dem ich dieses Konzept/diese Maßnahmen nun bewusst umsetze. Lieber nur eine Sache richtig, als zu viele Dinge parallel. Also eher: Ich probiere nun wirklich zwei Monate am Stück, den Gitarrenunterricht wöchentlich wahrzunehmen, statt Gitarrenunterricht, Familienzeit und Integration von privaten Themen am Arbeitsplatz parallel anzugehen.

Vielleicht sind es vier Wochen, vielleicht zwei oder drei Monate, in denen ich das bewusst ausprobiere. Zusammen mit meinem Chef, dem Team oder Kollegen bespreche ich die Teile aus dem Konzept, die sie direkt betreffen. Ich gewöhne mir an, das Thema jeden Tag zu reflektieren, vielleicht morgens oder abends 15 min lang, in denen ich mir bewusst mache, wie ich das Thema heute (morgens) oder morgen (abends) umsetzen werde. Ich bin achtsam und spüre, was das mit mir und meinem Umfeld macht. Wie ich Neues lerne. Und wie ich stolz bin, wenn ich das schaffe, was ich mir vorgenommen habe.

4. Moment of Truth

Nach den vier Wochen oder drei Monaten reflektiere ich bewusst und umfassend: Wie fühlt sich das für mich an?

Wie für mein Umfeld? Will ich das weiterhin machen? Vielleicht sogar intensivieren? Entsprechend meiner Entscheidung verkünde ich das am Arbeitsplatz (und ggf. zu Hause). Dieser motivierte, begeisterte Moment ist aufregend, aber er fühlt sich auch großartig an!

5. Paving the Collective Memory

Als Privatperson entfällt diese Phase und man kann direkt in die nächste Phase übergehen.

6. Creating Collective Routings

Nun geht es darum, dass ich die neue Verhaltensweise wirklich nachhaltig in meinem Leben verankere. Dass sie zur Routine wird. Es hilft nicht, immer zu viel auf einmal zu wollen. Stattdessen sollte man jeden Tag eine kleine Sache machen, damit es wirklich zur Gewohnheit wird. Wenn ich den Gitarrenunterricht internalisiert habe und wirklich keine Arbeit mehr dazwischenkommt (klar, *Ausnahmen bestätigen die Regel!*), kann ich das nächste Thema angehen. Vielleicht fokussiere ich mich nun darauf, einmal pro Woche etwas aus meinem Privatleben zu erzählen, zu zeigen oder mitzubringen. Oder weniger Business-Kleidung und mehr Privat-Kleidung zu tragen. Oder ich achte darauf, wahrhaftiger über die Koordination von Business- und Privatleben zu reden. Und dann wird der Zeitpunkt kommen, an dem ich nicht mehr darüber nachdenken muss, an dem ich nicht mehr sage: „Klar mach ich das mit der Telko am Samstag um 15 Uhr irgendwie möglich.“ Oder: „15 Uhr klappt leider nicht, da muss ich etwas anderes für die Arbeit erledigen.“ Sondern an dem ich automatisch sage: „Samstags ist meine Familie (oder mein Hobby) dran. Am Sonntag kann ich aber dabei sein.“ Oder der Zeitpunkt, an dem es eben selbstverständlich ist, sich nicht mehr in Business-Schale (aka Verkleidung) zu hüllen. Oder Bilder aus dem Urlaub mitzubringen. Diese Selbstverständlichkeit macht zufrieden und glücklich. Und man spürt, welche Energien man für andere Dinge früher eingebracht hat, die nun entfallen.

b. Integration einer Homeoffice-Regelung in das Unternehmen

Homeoffice-Regelungen sind ein wichtiger Teil der New-Work-Debatte, denn auch bei uns in Deutschland würden gerne 50 % der Arbeitnehmer von zu Hause aus arbeiten (Bitkom 2008). Doch die Realität zeigt, dass 2015 erst 30 % der deutschen Unternehmen Arbeit im Homeoffice ermöglichen – es ist also lange noch nicht Usus im Business-Alltag (Brandt 2017). Dies liegt vielleicht am Wildwuchs und negativen Learnings der ersten Jahre, aber sicherlich auch daran, dass teils weltbekannte Vorreiter wie z. B. Yahoo wieder einen bewussten Rückschritt gemacht und die Regelung öffentlichkeitswirksam zurückgenommen haben. Als Argumente gegen Homeoffice-Regelungen nennen die Unternehmen hauptsächlich die Sorge um Ungleichbehandlung und die sinkende Produktivität wegen fehlenden Austauschs (Brandt 2017). Folglich wird das Thema in vielen Unternehmen nicht angegangen oder tatsächlich auch in Teilen stigmatisiert bzw. nur informell geregelt. Um die bestehenden Bedürfnisse der Arbeitnehmer (die mit steigendem Anteil der Generation Y und Z in der Arbeitswelt nur zunehmen werden) und die teils berechtigten Sorgen der Arbeitgeber zu integrieren, könnte man mit unserer Journey of Integration als Arbeitgeber so vorgehen:

0. Dillusion

Dies ist die Phase, in der Unklarheit herrscht. Vielleicht gibt es noch gar keine Homeoffice-Regelungen im Unternehmen, vielleicht dürfen einige Angestellte bereits von zu Hause aus arbeiten. Meist nimmt das Management sich das ohnehin einfach von selbst heraus. Für die Arbeitnehmer

bedeutet das, dass sie nicht einschätzen können, wie sie mit dem Thema umgehen können bzw. wie das Unternehmen eigentlich damit umgeht. Da das Unternehmen sich nicht verbindlich dazu vor der gesamten Belegschaft äußert, wird das Problem der Unklarheit in Teilen verleugnet oder ignoriert. Was zwar funktioniert, in der Regel aber zu Hinterfragen und Zweifeln bei den Arbeitnehmern führt – die ja zu 50 % das Bedürfnis haben – und damit auch sehr anfällig für Abwerbung sind, wenn ein anderer Arbeitgeber eine Homeoffice-Regelung anbietet.

1. Un-Stigmatization

Dies ist die Initialisierungsphase. Immer mehr Mitarbeiter fordern Home Office aktiv ein. Oder fragen nach, warum einige das augenscheinlich dürfen, sie selbst aber nicht? Der bisherige informelle Umgang scheint nicht mehr haltbar, es schreit zunehmend nach Klärung. Das Management beschließt somit, das Thema anzugehen und eine Regelung einzuführen. Abhängig von der Transparenz der Unternehmenskultur wird das bereits unternehmensweit thematisiert und der gesamte Integrationsprozess von Homeoffice in die Arbeitskultur kommuniziert, oder aber man beschließt erst mal, nur direkt mit einer aufgeschlossenen Abteilung als Pilotgruppe darüber zu sprechen, den Testlauf durchzuführen und sich erst dann an das gesamte Unternehmen zu richten. Beides ist möglich und hängt von der spezifischen Unternehmensgröße und -kultur ab. Sicherlich wäre der erste Weg insofern „gefährlicher“, weil hier die Möglichkeit besteht, als Management Ankündigungsweltmeister zu bleiben, falls das Pilotprojekt scheitert. Andererseits impliziert der zweite Weg, dass man informell handelt und damit auch informellen Flurfunk fördert. Diese Entscheidung muss jedes Unternehmen für sich treffen. Sobald die gesamte Belegschaft oder die Pilotgruppe davon erfahren, wird die Nachricht auf Freude oder, sicherlich in der Regel, auf Schock („das kann nicht wahr sein ...“) und Ablehnung („das stimmt so nicht ...“) stoßen.

2. Hacking Wisdom

Die Pilotgruppe entwickelt ein Konzept, wie sie mit dem Thema Homeoffice im eigenen Unternehmen umgehen kann. Sie entwickelt Projektziele, Szenarien und einen konkreten Maßnahmenplan. Bestehende Sorgen, wie z. B. um Ungleichbehandlung, sinkende Produktivität oder dass genau die falschen Leute die Regelung ausnutzen, sollten dabei natürlich im Konzept bewusst adressiert werden. Durch die Konzeptentwicklung stellt sich in der Regel die rationale Einsicht ein, dass es doch gut machbar ist, und die emotionale Akzeptanz, dass es eine gute Idee ist (auch bei den 50 %, die das Bedürfnis ursprünglich nicht hatten). Auch werden sich Spaß und Hoffnung einstellen, wenn man durch die Arbeit spürt, welche Chancen für das Unternehmen, aber auch für jeden Einzelnen darin liegen, Homeoffice selbstverständlich für alle zu ermöglichen.

3. Framework Prototyping

Die Pilotgruppe führt die Maßnahme ein und setzt das Konzept für einen gewissen Zeitraum, der vorher definiert wurde, um. Sie spürt und lernt, was gut und was schlecht war. Wo noch Lücken im Konzept waren. Sicherlich auch, welche Voraussetzungen im Unternehmen, aber auch auf persönlicher Ebene gegeben sein müssen, damit Homeoffice für alle funktionieren und wertschöpfend sein kann. Daraufhin kann die Gruppe das Konzept optimieren, ggf. auch auf dieser Basis noch mal als Folgeprojekt durchführen oder jetzt noch besser absehbare Härtefälle, wie z. B. die Produktionsabteilung, miteinbeziehen. Über das Ausprobieren werden alle Beteiligten zu Lernenden. Das Ausprobieren macht ihnen Spaß und sie werden erkennen, was tatsächlich funktioniert. Und sie werden sicher auch Stolz empfinden („wir haben es geschafft ...“), wenn alle spüren, dass Homeoffice klappt, man es gemeinsam „wuppt“ und sich das, was man sich vorher erhofft hat, tatsächlich einstellt.

4. Moment of Truth

Unterfüttert mit den faktischen Erkenntnissen und den emotionalen Errungenschaften wird die Integration der Homeoffice-Regelung nun im ganzen Unternehmen angegangen. Jetzt wird die gesamte Belegschaft informiert und dafür entflammt! Die positiven Erfahrungen und die Errungenschaften sollten noch vor dem (optimierten) Durchführungskonzept im Vordergrund stehen. Natürlich sollte die Pilotgruppe auch von ihrer emotionalen Achterbahnfahrt berichten, um alle auch implizit darauf vorzubereiten, was auf sie zukommt. Im Kern geht es in diesem Moment jedoch darum, dass die „Fackelträger“ aus der Arbeitsgruppe echte Motivation vermitteln („wow, das klingt ja großartig ...“) und eine große Integrationsbereitschaft („das will ich auch probieren ...“) schaffen.

5. Paving the Collective Memory

Das gesamte Unternehmen setzt nun das optimierte Konzept der Pilotgruppe um und passt es ggf. an spezifische Bedürfnisse der eigenen Abteilung an. Jede Teilgruppe wird dabei noch einmal im Schnelldurchlauf alle Emotionen des Integrationsprozesses durchlaufen, die auch die Pilotgruppe bereits durchlebt hat: von „das kann nicht wahr sein ...“ bis hin zu „wir haben es geschafft ...“! Um diese emotionale Reaktionskurve schneller zu durchlaufen, sollten alle Fackelträger aus der Pilotgruppe und Führungskräfte als Katalysatoren das Unternehmen eng begleiten und dadurch helfen, dass alle schneller zum emotionalen Zustand des Stolzes kommen.

6. Creating Collective Routings

In der letzten Phase geht es darum, Routine aufzubauen, daher sollte man z. B. auch das Gespräch über das Integrationsthema im Gang halten: Warum berichtet nicht jede Abteilung abwechselnd alle 14 Tage darüber, wie es ihr mit der neuen Homeoffice-Regelung geht? Oder welche besonderen Lösungen ihre Gruppe finden musste, damit es auch für diese Abteilung klappt? Auch Rückschläge oder

neue Realitäten (erfahrungsgemäß nutzen Teilnehmer deutlich seltener das Homeoffice, als sie es dürfen) sollten immer wieder für die Folgemonate geteilt werden. Nur so findet Wissenstransfer statt und Homeoffice wird Teil des normalen Arbeitsalltags. Durch die stetige Wiederholung verankert man nicht nur faktisch die Erkenntnisse, sondern sichert emotional v. a. auch die Integrationsbereitschaft und -fähigkeit. Emotional drückt sich der integrierte Endzustand aus, indem alle spüren, dass Homeoffice plötzlich selbstverständlich für das Unternehmen geworden ist – etwas, das zuvor nicht angesprochen wurde, weil man Sorge hatte, dass Ungleichheiten auftreten würden oder die Produktivität sinken würde.

c. Integration der AfD in den politischen Alltag

Nichts heizt die öffentliche und politische Stimmung im Herbst 2017 so an wie der Umgang mit der AfD im politischen Alltag. Jetzt nach der Bundestags- und einigen Landtagswahlen ist gewiss: Die AfD ist Teil des neuen Politiksystems und keine Rand- oder gar „Ost-Erscheinung“ mehr. Dämonisierung und Stigmatisierung werden das Problem nicht lösen, sondern verschlimmern – ob man an ihre Ideologien glaubt oder nicht. Sie wurden von großen Bevölkerungsteilen gewählt und müssen folglich in die politische Debatte integriert werden. (Unabhängig davon, dass wir glauben, dass gerade die konsequente Stigmatisierung von rechtsideologischen Gedanken seit 1945 auch dazu geführt hat, dass sich eine so große Gruppe an Rechtsideologen überhaupt wieder „im Untergrund“ entwickeln konnte.) Verteufeln liegt somit zwar nah, aber nur eine Akzeptanz dieser Gedanken und ein inhaltlicher Umgang damit wird zu einer neuen Balance führen: Wie können wir als Gesellschaft die AfD und ihre Ansichten integrieren?

0. Dillusion

Dies ist die Phase, in der wir uns bis vor Kurzem befunden haben und in Teilen noch befinden. Es herrschte weitgehend Unklarheit darüber, wie groß die Kraft und die Anhängerschaft der AfD ist. Und man tat so, als könnte man sie kleinhalten und wegreden. Es gab unterschiedliche Ansichten darüber, wie wir mit der AfD umgehen sollten. Und es war nicht abschätzbar, wie es mit ihr weiterginge. In jedem Fall bewegte sich der Umgang mit der AfD zwischen bewusster Verleugnung, absichtlicher Stigmatisierung und Unsicherheit.

1. Un-Stigmatization

Diese Phase wird aktuell erzwungen, denn durch die normative Kraft des Faktischen kann die AfD nicht mehr kleingeredet werden. Der Umgang mit ihr ist damit öffentliches Thema und es gilt, die AfD in den politischen Alltag zu integrieren. Schock („das kann nicht wahr sein ...“) und Ablehnung („das wollen wir nicht ...“) überwiegen noch deutlich die öffentliche Debatte (zumindest in den Medien). Gleichzeitig gibt es erste Kommentare, die darauf hindeuten, dass man nun einen konstruktiven Weg finden muss, um das Problem zu lösen – und eben nicht mehr zu leugnen. Genau das sollte auch die klare Haltung aller Beteiligten sein, um den Integrationsprozess zu starten!

2. Hacking Wisdom

Nun wäre es an der Zeit, eine Pilotgruppe (z. B. eine Arbeitsgruppe zu einem konkreten politischen Thema) zu bestimmen, die sich – egal, ob auf Bundes- oder Landesebene – gezielt mit dem Thema auseinandersetzt. Sie beginnt damit, von Regierungen aus Landtagen, die bereits mit der AfD regiert haben, Learnings aufzunehmen. Gleichzeitig bestimmt sie ein prioritäres Thema, anhand dessen sie den Umgang mit der AfD bewusst ausprobieren wird. Aufbauend darauf entwickelt die Pilotgruppe ein Konzept, wie sie das Thema mit der AfD (und den anderen Parteien) diskutieren und agieren wird. Sie entwickelt ein klares Projektziel und einen konkreten Maßnahmenplan.

Durch die Arbeit entsteht die rationale Einsicht, dass die Integration der Partei doch ein gangbarer Weg sein kann, der zum Erfolg führen wird, und die emotionale Akzeptanz, dass es gut ist, sich auf die Debatte um dieses Thema mit der AfD einzulassen. Die Gruppe wird spüren, welche Chancen darin liegen, die AfD nicht zu dämonisieren, sondern zu integrieren, und wie es danach bzw. dabei aussehen könnte.

3. Framework Prototyping

Die Arbeitsgruppe führt dieses priorisierte Projekt konkret durch. Sie spürt und lernt, was gut und was schlecht ist, was im Umgang mit der AfD funktioniert und was nicht, welches Verhalten zu welchen Ergebnissen führt. Daraufhin kann sie das Konzept adaptieren und Folgeprojekte für andere Themen entsprechend planen. In jedem Fall stellen sich emotionale Lernzustände ein, verbunden mit dem Spaß und Ehrgeiz, verschiedene Herangehensweisen auszuprobieren und festzustellen, dass Dinge tatsächlich funktionieren. Und natürlich auch der Stolz, womöglich das gesetzte Ziel erreicht zu haben. Das anfängliche Tabuthema hat vollkommen an negativer Macht verloren. Man hat einen Weg gefunden, damit umzugehen und es zu integrieren.

4. Moment of Truth

Angereichert mit faktischen Erkenntnissen und emotionalen Errungenschaften können nun diese erfolgreiche Integration der AfD bei diesem Thema und der spezifische Umgang mit ihr bezüglich aller Themen geteilt werden. Es geht darum, zu begeistern, zu motivieren und zu vermitteln, dass man diesen Weg gefunden hat. Dass es einen Plan gibt. Und dass man gemeinsam etwas gut schaffen kann, von dem man vor drei Monaten noch nicht wusste, wie man damit umgehen sollte.

5. Paving the Collective Memory

Die gesamte Fraktion bzw. – überparteilich – der Bundestag setzt nun das optimierte Konzept der Arbeitsgruppe bei allen Themen, die politisch mit der AfD zu verhandeln sind, um.

Dabei durchläuft sie (bzw. er) noch einmal im Schnelldurchlauf alle Emotionen dieses Integrationsprozesses, die auch die Arbeitsgruppe bereits gehabt hat: von „das kann nicht wahr sein ...“ bis hin zu „wir haben es geschafft ...“. Um diese emotionale Reaktionskurve schneller zu durchlaufen, sollten die Teilnehmer der Arbeitsgruppe und die Fraktionsvorsitzenden als Katalysatoren alle Arbeitsgruppen eng begleiten und dadurch helfen, dass alle schneller zum emotionalen Zustand des Stolzes kommen.

6. Creating Collective Routings

Nun geht es darum, über das täglich neue Agieren eine wirkliche Verstetigung zu erreichen. Wenn alle merken, dass der Umgang mit der AfD selbstverständlich geworden ist, dass man sich im Kontakt mit ihr automatisch adäquat verhält, dann ist der Zustand der Integration in den politischen Alltag erreicht. Indem man jeden Tag bei Randthemen immer wieder den Kontakt zur AfD sucht und so im Kleinen permanent die Integration fördert, wird sich diese Routine einstellen. So sichert man sich auch emotional die Integrationsbereitschaft und -fähigkeit.

Journey für Journey kann man sich mit diesem Modell weiterentwickeln und neue Bewusstseinssebenen erlangen. Wie man in Abb. 5.7 sieht, hat jede Person einen Schwerpunkt, in dem sie agiert, auch wenn sich das eigene Wertesystem mit jeder Integration eines neuen Bereichs oder Levels erweitert. Dazu schreibt Rolf Lutterbeck sehr schön:

Der Begriff Stufe oder Level vermittelt den Eindruck, dass die Entwicklung in klaren Schritten erfolgt. Der Begriff ‚Welle‘ zeigt deutlicher, dass ein Mensch, dessen Schwerpunkt des Denkens z. B. bei orange liegt, gleichzeitig einen hohen ‚Blau‘- und ‚Grün‘-Anteil hat (und etwas beige,

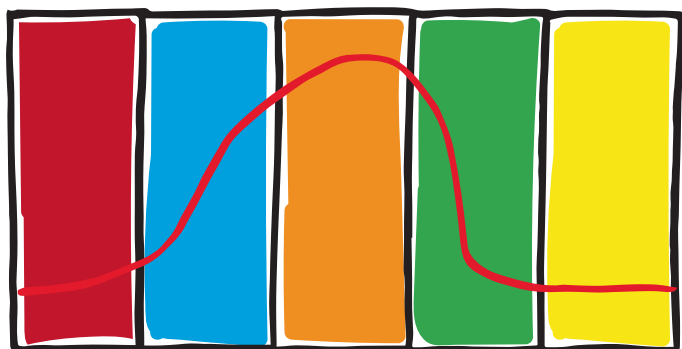


Abb. 5.7 Der Schwerpunkt des Denkens und damit Handelns befindet sich immer in einer Bewusstseinsstufe. Nach Lutterbeck (2011)

purpur, rot und auch schon gelb). Wie Wellen bewegt sich Bewusstsein auch vor und auch zurück, je nach Kontext und Veränderungen des Umfelds (die ‚Erklärung‘ der Welt bleibt jedoch immer auf der Hauptstufe und ändert sich nur zurück, wenn das Weltbild noch nicht ‚stabil‘ ist). Die in Abb. 5.7 dargestellte Person wird, wenn sie in Diskussionen in die Enge getrieben wird, bzw. in bedeutenden Lebenssituationen ‚rational‘ argumentieren (Lutterbeck 2011).

Auch Unternehmen haben einen solchen Schwerpunkt. Doch die Integrationsarbeit lohnt sich, denn mit jeder erfolgreichen Journey of Integration generiert man unternehmerischen Mehrwert und stärkt die Resilienz (Abb. 5.8).

Nun ist es an uns allen, die Entwicklung zur nächsten Evolutionsstufe (gelb) gezielt voranzutreiben und zu meistern, um uns fit zu machen für die Anforderungen einer globalisierten, digitalisierten Welt, die uns Spontanität,

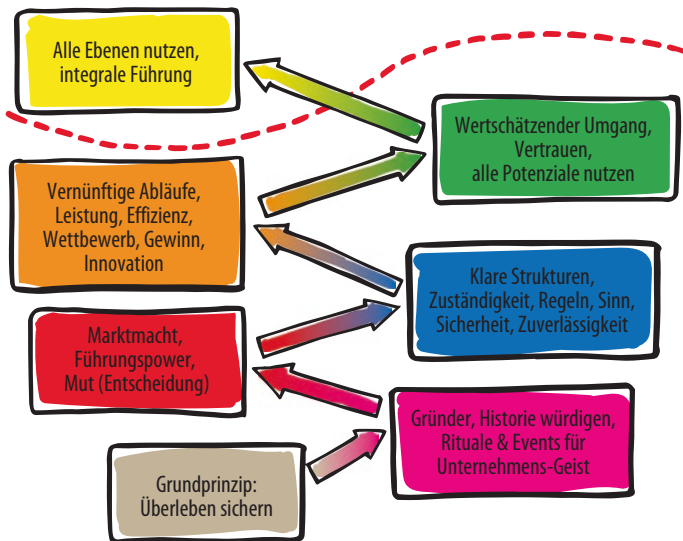


Abb. 5.8 Jede Werte-/Bewusstseinsstufe, die man als System erlangt, bringt dem Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes Mehrwert. Nach Lutterbeck (2011)

Flexibilität, Schnelligkeit und Multioptionalität abverlangt wird. Diese Skills werden nur auf der gelben, integralen Bewusstseinsstufe der zweiten Ebene voll ausgeprägt sein, die aperspektivisch und werte-/kompetenzbasiert funktioniert und damit die Neigung der ersten Ebene hinter sich gelassen hat, eine Sichtweise zu bevorzugen. Dies wird in der Zukunft nicht mehr ausreichen. Mit der Journey of Integration geben wir daher ein konkretes Tool an die Hand, sich persönlich, unternehmerisch oder gesellschaftlich aktiv weiterzuentwickeln und diese Errungenschaften zu fordern und zu fördern.

As you start to walk out on the way, the way appears.

Rumi

Literatur

- Bitkom (2008), Würden Sie lieber zu Hause oder im Büro arbeiten?, Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1241/umfrage/bevorzugter-arbeitsort-zu-hause-oder-buero/>, zuletzt zugegriffen am 22. Oktober 2017.
- Brandt, M. (2017), Home Office in Deutschland, Statista, <https://de.statista.com/infografik/9161/verbreitung-von-home-office-in-deutschland/>, zuletzt zugegriffen am 22. Oktober 2017.
- Court, D.; Elzinga, D.; Mulder, S.; Vervik, O.J. (2009), The consumer decision journey, McKinsey, <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>, zuletzt zugegriffen am 24. September 2017.
- Grolman, F.; Zelesniack, E. (2017), Die besten Change-Management-Modelle im Vergleich, Initio Organisationsberatung, <https://organisationsberatung.net/change-management-mo-delle-im-vergleich/>, zuletzt zugegriffen am 20. Oktober 2017.
- Krüger, Wilfried (2014): Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse, in: Krüger, Wilfried und Norbert Bach (Hrsg.): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2014, S. 33–61.
- Kuhnhen, S., von der Lüche, M. (2018), Das Ende der unvereinbaren Gegensätze, Springer Verlag, Wiesbaden
- Lutterbeck, R. (2011), Spiral Dynamics – Das Graves Values System, http://integralesleben.org/fileadmin/user_upload/images/DIA/Info-Material_Seminare/Rolf_Lerbeck_IBP/sd07.pdf, zuletzt zugegriffen am 24. Oktober 2017.
- Statistisches Bundesamt (2017), 13. koordinierte Bevölkerungspyramide, Destatis, <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!a=16,35&g>, zuletzt zugegriffen am 22. Oktober 2017.

- Streich, R.K. (2006), Führungskräfte als Change-Manager, in: Hofmann, L.M./ Linneweh, K./ Streich, R.K. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Persönlichkeit, München, 2006, S. 34-50, in Anlehnung an: Adams, J.D.; Hayes, H.; Hopson, B.: Transition: Understanding and Managing Personal Change, London, 1976/ Spencer, S.A.; Adams, J.D.: Life Changes, San Luis Obispo, California, 2. Auflage, 1992.
- Wikipedia (2017), Chaordic Organization, https://en.wikipedia.org/wiki/Chaordic_organization, zuletzt aufgerufen am 21. Oktober 2017.
- Wilber, K. (2001), A Theory of everything: An integral vision for business, politics, science and spirituality.





6

Was heißt das alles für jeden Einzelnen von uns?

Müssen wir nun alle integrierter werden? Und wenn ja, was bedeutet das? Und woran mache ich das fest? Und wie komme ich dahin? Da laut Spiral Dynamics das integrale Bewusstsein zwar in der westlichen Welt wächst, aber sich doch nur leicht mehr als 2 % dem gelben Level zuordnen können, ist die Wahrscheinlichkeit sehr gering, dass jeder von uns im Alltag ein Role Model an seiner Seite hat, durch das man integrales Verhalten erleben und lernen kann. Andererseits hat man manchmal eben doch einzelne Momente oder Situationen, in denen man integrales Verhalten erlebt. Neulich zum Beispiel war einer von uns Teil eines E-Mail-Gefechts: Die E-Mails gingen in einer kleinen Gruppe von drei Personen hin und her. Gegenstand war ein Designentwurf einer der Personen, den die anderen beiden feedbacken durften. Und wie es dann manchmal so ist, wurde die Auseinandersetzung um die Sache plötzlich

persönlich: Die E-Mails wurden immer hastiger getippt, verletzender und merklich aus dem Affekt heraus geschrieben (wir wollen an der Stelle nicht darüber philosophieren, dass wir E-Mails ohnehin für eines der nicht gerade förderlichsten Kommunikationsmittel, die die Menschheit erfunden hat, halten). Während also aus dem virtuellen „Sich-Bälle-Zuwerfen“ plötzlich „Sich-Pfeile-Zuschießen“ wurde, intervenierte eine der drei Personen, indem sie darum bat, das nun zu stoppen, und dazu aufforderte, dass sich alle einmal 24 h zurücknehmen und achtsam die eigenen und anderen Positionen reflektieren sollten. 24 h später skypten die Drei ohne situative Emotionen und besprachen, was an den unterschiedlichen Sicht- und Verhaltensweisen dran war. Und wie man sie so verbinden könnte, dass für die Sache das Beste dabei herauskäme.

Die Person, die hier intervenierte, zeigte in diesem Moment in jedem Fall klare Züge eines integrierten Menschen. Sie war achtsam und, obwohl selbst von den anderen angegriffen, schoss sie eben nicht direkt verbal zurück. Sie nahm sich zurück. Sie forderte alle dazu auf, nachzudenken und zu lernen, wo die anderen durchaus recht hatten. Sie konnte die Polaritäten in diesem Moment aushalten und forderte auch die anderen für die folgenden 24 h dazu auf. Und sie zwang sich und die anderen die komplexen Zusammenhänge zu verstehen und danach besser zu handeln.

Integriert denken heißt, sich verschiedener guter Werte in der jeweiligen Situation oder Verfassung bedienen zu können. Je nachdem, ob es in einem Kontext eher auf Grundbedürfnisse, Spiritualität, Macht, klare Regeln, individuelle Leistung oder zwischenmenschliche Wertschätzung ankommt, als integraler Mensch kann man das erkennen und sich all dessen bedienen. Dadurch wird man flexibler,

schneller und handelt adäquater. Diese innere seelische Vielfalt und Ausgewogenheit manifestiert sich in einem starken Gefühl der inneren Stärke – Resilienz.

Eine wunderbare bildliche Definition dieses Begriffs haben wir auf resilienz.at gefunden: „*Resilienz ist die Kraft, mit der man es vom Boden wieder auf die Beine schafft. Der Begriff Resilienz umfasst alle Kräfte, die Menschen aktivieren, um das Leben in guten und schlechten Zeiten zu meistern. Die Psychologie nennt diese Fähigkeit, trotz widriger Bedingungen zu gedeihen, Resilienz.*“ (resilienz.at 2017).

Wikipedia definiert etwas umfassender:

Resilienz (von lateinisch resilire ‚zurückspringen‘ ‚abprallen‘) oder psychische Widerstandsfähigkeit ist die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und sie durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen als Anlass für Entwicklungen zu nutzen. Mit Resilienz verwandt sind Entstehung von Gesundheit (Salutogenese), Widerstandsfähigkeit (Hardiness), Bewältigungsstrategie (Coping) und Selbsterhaltung (Autopoiesis). Das Gegenteil von Resilienz ist Verwundbarkeit (Vulnerabilität) (Wikipedia 2017).

Resilienz ist in einer immer schnelleren, globalisierten, digitalisierten Welt Grundbedingung. Wenn sich alles um einen herum stetig wandelt, ist es umso wichtiger, innerlich stark und klar zu sein, ob als Individuum, als Unternehmen oder als Gesellschaft.

Aus unserer Sicht ist das integrierte Denken, Sagen und Handeln der Schlüssel dazu. Denn integriert sein bedeutet, in einer seelischen Ausgewogenheit zu leben, die schließlich als Kraftquelle für die Bewältigung des komplexen Lebens- oder Business-Alltags dient. Aus dem inneren

Gleichgewicht wächst in der menschlichen Persönlichkeit eine Bereitschaft und eine Stärke (Resilienz) heran, den Auseinandersetzungen in der privaten und beruflichen Sphäre konstruktiv und souverän zu begegnen – und eben nicht affektiv und damit kurzfristig und meist verletzend (weil einseitig egozentrisch).

Integriert sein heißt für uns, dass:

- a. man ein hohes Maß an und Bewusstsein für Eigenverantwortung hat
- b. man sich selbst immer wieder reflektiert und unbedingten Lernwillen aufweist
- c. man achtsam ist, sich und die Umwelt wahrnimmt und seine Affekte regulieren kann
- d. man sich stetig selbst komplementiert und sich Journey um Journey weiterentwickelt
- e. man Polaritäten (aus)halten kann
- f. man fähig ist, in komplexen Zusammenhängen vernetzt zu denken

Neben der Ausgangserkenntnis, dass man selbst der Gestalter seiner Wirklichkeit ist und der eigene Einfluss auf diese Realität am größten ist (a), bauen tatsächlich alle anderen Eigenschaften auf (b), auf: sich selbst zu reflektieren. Dadurch entstehen Achtsamkeit (c), Lernwillen (d), Selbst-Komplementierung (e), und schließlich die Stärke, Polaritäten auszuhalten (f), und auch Komplexes zu durchdringen (g).

Der Schlüssel zu Selbstreflexion ist die Meditation. Denn sie beruhigt den Geist und schafft Raum für Reflexion. Die Zunahme von Yoga-, Meditations- und Mindfulness-Seminaren ist also vielleicht nur ein Trend, aber ein guter

und – so hoffen wir – nachhaltiger. Vielleicht wird es aber auch mehr als ein Trend sein, denn die Menschen merken, dass es ihnen guttut, sie zum Besseren verändert. Sie stärker macht. Denn es ist erwiesen, dass regelmäßiges Meditieren funktioniert, weil es faktisch die Gehirnstrukturen verändert. Es geht also nicht darum, einfach zu entspannen. Sondern um eine Wachheit und Klarheit, das eigene Dasein bewusster wahrzunehmen, flexibler zu werden und alte Muster loszulassen. Heute weiß man, dass Meditation auf mindestens acht Bereiche des Gehirns wirkt und dass generell die graue Hirnsubstanz, die bei Stress abnimmt, dank Meditation zunimmt. Auf zwei wichtige Wirksamkeiten möchten wir uns hier konzentrieren:

1. Dank Meditation nimmt die Selbstregulation zu

Dank Meditation gelingt die Integration der vertikalen und horizontalen Hirnschichten, also des Neokortex und des limbischen Systems. Das bewirkt, dass ich nicht mehr aus dem Affekt heraus (limbisches System) handeln muss, sondern innehalten und reflektieren kann, wie ich mich in diesem Kontext für alle Beteiligten am besten verhalte. Eine weitere Folge besteht darin, dass ich besser von Erfahrungen, die ich bereits gemacht habe, profitieren kann.

Im „Harvard Business Manager“ erschien ein interessanter Artikel zu diesem Thema. Dort heißt es:

Die erste Hirnregion (auf die Meditation wirkt, Anmerkung der Autoren) ist der anteriore cinguläre Cortex (ACC), eine Struktur im Stirnbereich hinter dem Frontallappen des Gehirns. Der ACC ist für unsere Selbstregulation zuständig – also für die Fähigkeit, unsere Aufmerksamkeit und unser Verhalten sinnvoll zu steuern,

unangemessene Reflexreaktionen zu unterdrücken und flexibel von einer Strategie zur anderen umzuschalten. Menschen mit geschädigtem ACC neigen zu Impulsivität und ungehemmter Aggression. Wessen Nervenverbindungen zwischen ACC und anderen Hirnarealen beeinträchtigt sind, schneidet bei Tests zur geistigen Flexibilität schlecht ab: Diese Menschen halten an ineffektiven Problemlösungsstrategien fest, statt ihr Verhalten flexibel an die Erfordernisse der Situation anzupassen. Menschen, die meditieren, erzielen bei Tests zur Selbstregulation dagegen überdurchschnittlich gute Ergebnisse. Sie lassen sich nicht so leicht ablenken und geben häufiger richtige Antworten als die Studienteilnehmer, die nicht meditierten. Außerdem ist ihr ACC aktiver als bei Menschen ohne Meditationserfahrung. Der ACC ist aber nicht nur für die Selbstregulation, sondern auch für unsere Fähigkeit zuständig, aus Erfahrungen zu lernen, um möglichst gute Entscheidungen treffen zu können. Nach Meinung von Wissenschaftlern spielt der ACC möglicherweise eine besonders wichtige Rolle für unseren Umgang mit unsicheren, raschen Veränderungen unterworfenen Situationen (Congleton et al. [2015](#)).

2. Dank Meditation nimmt die Resilienz zu

Eine zweite Hirnregion, auf die Meditation wirkt, ist der Hippocampus. Wie schon erwähnt, ist dies der Bereich, in dem die graue Hirnsubstanz bei Menschen, die meditieren, besonders zunimmt. Gleichzeitig ist erwiesen, dass diese Substanz dagegen merklich bei Menschen zurückgeht, die chronischem Stress ausgesetzt sind. Denn hier sitzen alle Stresshormon-Rezeptoren. Da der Hippocampus für unsere Emotionen und unser Gedächtnis eine wichtige Rolle spielt, gelangt man mit einem geschädigten Hippocampus in eine gefährliche Abwärtsspirale:

Menschen mit Depressionen oder posttraumatischen Belastungsstörungen zum Beispiel haben einen auffällig kleinen Hippocampus. Das alles deutet daraufhin, dass diese Hirnregion zentral für die Resilienz ist.

Der „Harvard Business Manager“ zieht daraus ein klares Fazit pro Meditation und Achtsamkeit:

Deshalb sollten wir Achtsamkeit nicht länger als eine Eigenschaft betrachten, die für Führungskräfte zwar wünschenswert, aber nicht unbedingt notwendig ist. Im Gegenteil: Achtsamkeit ist ein absolutes Muss – nur so bleibt unser Gehirn gesund und funktionstüchtig, nur so sind wir zu einer effektiven Selbstregulation in der Lage, können die richtigen Entscheidungen treffen und uns vor schädlichem Stress schützen (Congleton et al. 2015).

Die verbesserte Selbstregulation führt dazu, dass wir verschiedenste Bewusstseinslevel und folglich auch verschiedenste Persönlichkeiten in uns besser integrieren können. Jeder trägt verschiedene Seiten und Facetten in sich. Mit Meditation und Achtsamkeit kann man diese Polaritäten besser wahrnehmen, halten, gezielter einsetzen und zusammenbringen.

Wie bereits beschrieben, kann man nur über die Routine zu dauerhaften neuen Verhaltensweisen gelangen. Aus der Neurowissenschaft weiß man heute, dass wir lieber eine Sache regelmäßig wiederholen sollten, damit wir sie uns wirklich ins Gehirn „einbrennen“ können, statt viel auf einmal erlernen zu wollen (Grundner 2015). Denn ist nicht genug Zeit vorhanden, damit das Neue zwischen Kortex und Hippocampus hin- und herpendelt, kann es sich auch nicht im Langzeitgedächtnis festigen. Wiederholen wir etwas 1100 Mal, geht es schon deutlich leichter.

Wiederholen wir etwas 10.000 Mal, sind wir Experte. Und so kommt es, dass jemand, der beginnt zu joggen und jeden Tag nur 15 min laufen geht, schneller zum routinierten Jogger wird, den es bei Wind und Wetter nach draußen drängt, als jemand, der nur alle sieben Tage rausgeht, damit er dann wenigstens gleich 45 min laufen kann. Im Übrigen ist es auch deutlich leichter, neue Gewohnheiten zu erlernen, als alte abzulegen!

Um mit Meditation und Mindfulness zu einer integrierten, resilienteren Person zu werden, geht es also um die kleine Meditation oder Achtsamkeitsübung jeden Tag, die sich so normal in den eigenen Alltag integriert wie das Zähneputzen. Einige Methoden, Vorgehensweisen und Tools, die wir kennen und nutzen, um Meditation und Achtsamkeitsübungen in den Alltag zu integrieren, möchten wir vorstellen:

Tipp

- Als mentales Training kann man sich zum Beispiel jeden Morgen oder jeden Abend hinsetzen, tief durchatmen und sich vornehmen, achtsam zu sein. Allein diese kleine tägliche Gewohnheit, 15 min am Morgen, hat die Kraft, einen jeden von uns von Grund auf zu verändern.
- Es gibt auch diverse Apps und Yoga-/Mindfulness-Plattformen, die Übungen für nur zehn bis 15 min am Tag anbieten, wie z. B. Yoga Today oder Mind Journey
- Das Muse-Stirnband ist ein neues Gadget, das den Gamification-Ansatz wählt, um Mindfulness zu fördern: Einmal aufgesetzt macht es ein Bild meiner aktuellen Hirnströme, zeigt mir dieses per App und ich sehe, wie sie sich verändern, während ich eine Meditations- oder Achtsamkeitsübung praktiziere.
- Auch Visualisierung kann einen starken Effekt haben: Indem ich mir konkret jeden Morgen oder jeden Abend vorstelle, wie ich als integrierterer Mensch agiere, prägt

sich dieses Selbstbild ebenfalls im Hirn ein und hilft mir, mich entsprechend zu verhalten. Dazu gibt es die wunderbare Erzählung über den mehrfachen amerikanischen Schwimm-Olympiasieger Michael Phelps, der sich angeblich jeden Morgen und jeden Abend nach und vor dem Einschlafen immer wieder die erfolgreiche Zielsequenz seines letzten Olympiasiegs per Video anschaute. Immer wieder. Und in dem Moment, in dem er im nächsten Wettbewerb wieder auf den letzten 25 m war, konnte er sich dieses Idealbild von sich automatisch abrufen und wieder im Autopilot-Modus imitieren.

- Aber natürlich kann auch ein Coach helfen, dem ich mich als unbeteiligte Person besser mitteilen kann, um mich und mein Umfeld bewusster zu reflektieren.

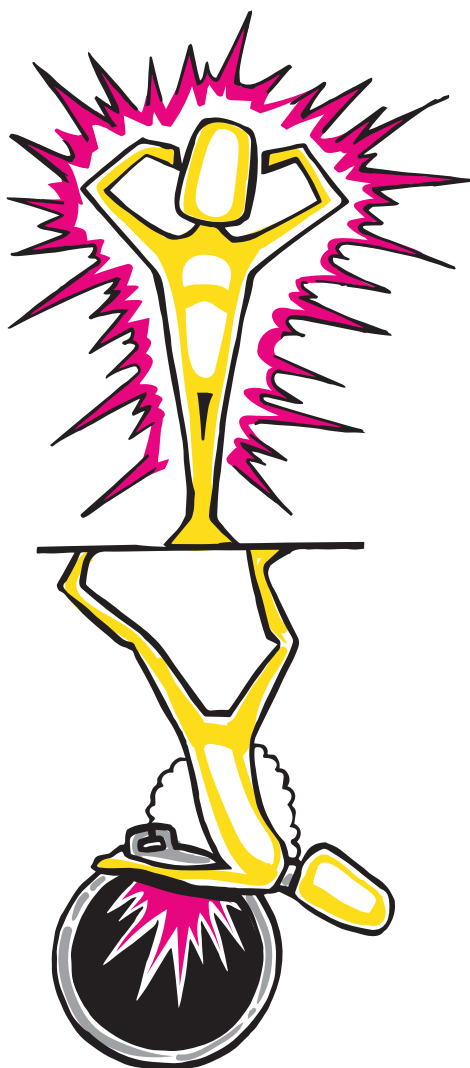
Die digitalisierte Gesellschaft wird uns keine Wahl lassen, als uns weiterzuentwickeln. Die integrierte Persönlichkeit – und damit auch die integrierte Gesellschaft und das integrierte Unternehmen – sind für uns das nächste, im wahrsten Sinne „not-wendige“, Bewusstseinslevel in der menschlichen Evolution. Dieses Level wird uns helfen, schnell und adaptiv denken und handeln zu können. Nur so werden wir uns noch weiter von den Tieren absetzen. Und weiteren Wert neben den zukünftigen Maschinen addieren. (Zwei Sätze, zu denen man eigene Bücher schreiben könnte, was wir aber an dieser Stelle nicht weiter vertiefen.) Wer integrierter agiert, wird (besser) überleben, weil er mehr Möglichkeiten und mehr Resilienz besitzt. Dies betrifft jeden Einzelnen von uns. Und jeder Einzelne kann jeden Tag mit nur 15 min Meditation seine eigene Integrationsreise beginnen.

Let's kill our opposites!
(Every single day.)

Der Weg zu allem Großen geht durch die Stille.
Friedrich Nietzsche

Literatur

- Grundner, M. (2015), Lernen und Wiederholung, Murbit, <https://www.murbit.at/blog/neurowissenschaft-und-lernen-teil-2/>, zuletzt zugegriffen am 24. Oktober 2017.
- Congleton, C.; Hölzel, B.K.; Lazar, S. W. (2015), Workout für das Gehirn, Harvard Business Manager, <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/wie-achtsamkeit-und-meditation-ihr-gehirn-veraendern-kann-a-1016687.html>, zuletzt zugegriffen am 22. Oktober 2017.
- resilienz.at (2017), Resilienz Definition von Ronald Lengyel, Resilienz.at, <https://www.resilienz.at/definition-resilienz/>, zuletzt zugegriffen am 22. Oktober 2017.
- Wikipedia (2017), Resilienz (Psychologie), Wikipedia, [https://de.wikipedia.org/wiki/Resilienz_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Resilienz_(Psychologie)), zuletzt zugegriffen am 22. Oktober 2017.





7

Key Take-aways auf einen Blick

Ray Kurzweil, Leiter der technischen Entwicklung bei Google und Autor, hat in einem Interview 2003 einmal gesagt, dass der Fortschritt des gesamten 20. Jahrhunderts in etwa gleichbedeutend mit dem Fortschritt der nächsten 20 Jahre sei. Und dass wir diese Wachstumsrate dann in 14 Jahren und dann wieder in sieben Jahren wiederholen würden. Aufgrund dieses exponentiellen Wachstums, so der Visionär, wäre der Fortschritt im 21. Jahrhundert etwa 1000 Mal schneller als noch im 20. Jahrhundert (Kurzweil und Meyer 2003).

Dieser Ausblick ist für das menschliche Gehirn unvorstellbar, weil wir gewohnt sind, linear zu denken. Was bedeutet das für Mensch und Gesellschaft? Wie können wir als linear denkende und handelnde Wesen mit einer solch ungeheuren Entwicklung mithalten? Was muss mit den existierenden Strukturen in Organisationen, Bildung,

Wissenschaft und Politik geschehen, um mit dem technologischen Wandel in einer solchen Geschwindigkeit standzuhalten? Und was sind die Konsequenzen für eine Welt, wo alles mit allem vernetzt sein wird? Bedeutet das, dass wir, wie bei Spiral Dynamics mit dem türkisen Meme vorhergesagt, uns in ein verwobenes, fühlendes, bewusstes und ganzheitliches System verwandeln werden, in ein Netzwerk von allem, was existiert? Oder bewahrheiten sich die Befürchtungen von Steven Hawkins, Elon Musk und Bill Gates, dass eine unkontrollierbare künstliche Intelligenz die Macht übernehmen wird und wir eine aussterbende Rasse sind, die nichts anderes darstellt als einen Meilenstein auf dem Weg zur biologisch und technologisch aufgebohrten Superrasse?

Der französische Naturwissenschaftler und Jesuit Pierre Teilhard de Chardin (1881–1955) hatte erstaunliche Antworten für uns. In einer Zeit, in der Konzepte wie Internet der Dinge, Blockchain oder Cloud noch nicht existierten, hat der Franzose überraschend visionäre und optimistische Vorstellungen der Evolution von Bewusstsein entwickelt. Er sah Evolution als Übergang von geringer zu höherer Komplexität und wachsenden Bewusstseinsstrukturen (Wikipedia [o. D.](#)) Jennifer Cobb Kreisberg hat die Arbeit des Franzosen analysiert. In einem wegweisenden Artikel zu diesem Thema schreibt sie, Pierre Teilhard de Chardin sehe unser globales Ökosystem als Superorganismus, wonach das Ganze wesentlich größer sei als seine Teile. Auf den ersten Blick klängen die Ideen des Naturphilosophen etwas merkwürdig. Bei näherer Betrachtung und einer Interpretation des elektronischen Webs als globalem Nervensystem von Telefonverbindungen,

Satellitenverbindungen und dedizierten Computerschaltungen ergebe das Ganze jedoch auf einmal Sinn. Insofern sagte er die Entstehung des Internets 50 Jahre vor dessen Erfindung voraus und visualisierte das Aufgehen unseres gesammelten Bewusstseins in einer Art Einheit von globalem Gewebe.

In his magnum opus, *The Phenomenon of Man*¹, Teilhard wrote, „is this not like some great body which is being born – with its limbs, its nervous system, its perceptive organs, its memory – the body in fact of that great living Thing which had to come to fulfill the ambitions aroused in the reflective being by the newly acquired consciousness? (Wired [1995](#)).“

Teilhard, so Kreisberg weiter, nannte diese neue Sphäre „Noosphäre“ (im Griechischen bedeutet Noo „Verstand“ oder „Bewusstsein“). Der Franzose sah die Noosphäre als evolutionären Schritt über die Geosphäre (physikalische Welt) und die Biosphäre (biologische Welt) hinaus. Die Informationsverdrahtung, ob über Neuronen oder elektronische Schaltungen, sei der Sitz des Bewusstseins. Übertragen hieße das: Je mehr Knotenpunkte wir in diesem globalen Geflecht von Menschen, Dingen und Natur hätten und je differenzierter diese Knotenpunkte wären, umso höher wäre die Wahrscheinlichkeit, dass wir als ein verwobenes und bewusstes System fungieren würden. Perry Barlow brachte das auf den Punkt: „With cyberspace, we are, in effect, hard-wiring the collective consciousness“ (Balkam [2015](#)).

In gewisser Weise könnte dieses globale Bewusstseinssystem gleichbedeutend mit Gott selbst sein. In „Homo

Deus“ hat Yuval Noah Harari ein düsteres Bild einer neuen Rasse gezeichnet, die gottähnlich Leben, Gesundheit und Gefühle manipulieren und kontrollieren könne (Harari 2015). Es werde eine optimierte Rasse von Supermenschen geben, welche vom Menschen so weit entfernt wäre wie die Ameise vom Menschen, und die uns damit komplett abhängen würde, wodurch neue und extreme Formen der Ungleichheiten entstünden (Der Tagesspiegel 2017). Eine weniger düstere und deutlich optimistischere Variante liegt jedoch auch im Bereich des Möglichen: Wir bewegen uns auf ein ganzheitliches und bewusstes System zu, das fühlt, systemische Entscheidungen trifft und auf die Homöostase des gesamten Systems ausgelegt ist.

Der Kreis schließt sich: Wie bei Steffis Erfahrung auf dem Innovationsfestival Year of the X (<http://yearofthex.com/>) entstand Teilhards Philosophie aus einer Dualität heraus, nämlich die wissenschaftliche und empirische Seite in Einklang zu bringen mit der metaphysischen Seite. Der Jesuit befand sich gerade in Ägypten, als er die Überreste altertümlicher Kulturen untersuchte. Als er einen Stein in der Wüste drehte, realisierte er plötzlich, wie wundervoll alles um ihn herum verbunden war in einem riesigen pulsierenden Netz von Leben. So beschloss er, eine Philosophie zu entwickeln, die die Wissenschaft der materiellen Welt mit der Heiligkeit der katholischen Kirche verheiraten würde.

Nach diesem kleinen und etwas abstrakten Ausflug in die Zukunft des 21. Jahrhunderts wollen wir unseren Lesern aber noch einige sehr konkrete Key Take-aways mitgeben. Hier kommt eure exklusive Liste aus dem „Ende der unvereinbaren Gegensätze“:

Das Ende der unvereinbaren Gegensätze

1. Unsere Welt vernetzt sich exponentiell, angetrieben vor allem durch die Digitalisierung und den unbändigen Drang unserer Welt sich weiterzuentwickeln. Diese Vernetzung bedeutet in der Konsequenz zunehmende Komplexität und Diversifikation auf der einen Seite, aber auch die Verwebung und Integration von klassischen Polaritäten auf der anderen Seite. Mensch und Maschine, Arbeit und Freizeit, Individuum und Gesellschaft sind nur einige der Konstrukte, die wir in Kap. 2 untersucht haben, um anhand konkreter Beispiele diese Entwicklung zu dokumentieren. Kiffen und Erfolg, Yoga und Arbeit, Geld und Gemeinnützigkeit stehen sich heute nicht mehr wie zwei kriegerische Armeen gegenüber, sondern können sich ergänzen und werden zu komplementären Teilen eines größeren Ganzen.
2. Gerade in Zeiten globaler Unsicherheit und Veränderung wird integriertes Denken zur neuen Superkraft. Wo Trump, Brexit, nordkoreanische Raketen und ökologische Katastrophen unser Vertrauen in Politik und Wirtschaft erschüttern, müssen wir lernen, diese Superkraft zu trainieren und zu nutzen. Wir müssen differenziert und achtsam Entscheidungen treffen, unsere Emotionen managen und systemisch denken lernen. Wir müssen uns aus den Fängen der Industriegesellschaft befreien und die Strukturen und Systeme, die wir errichtet haben, neu denken und bauen.
3. Schnelligkeit, Agilität und netzwerkartige Kommunikation müssen zukünftig politische und wirtschaftliche Entscheidungen bestimmen. Wir müssen und werden neue Technologien wie Blockchain und künstliche Intelligenz nutzen, um die neuen Herausforderungen zu meistern.
4. Bewusstsein verändert sich: Sahen wir Bewusstsein früher häufig noch als ein isoliertes Gebilde, das singulär und subjektiv in Menschen auftrat, so wird in der Zukunft, bedingt durch die Blockchain und das Internet

of Everything, eine Art kollektives Gedächtnis entstehen, vibrierend, lebendig und einem ständigen Wandel unterworfen. Anders als in der Vision von Technologie-Leadern im Valley sehen wir das Zusammenwachsen von Dingen und Menschen als notwendigen und impliziten Teil unserer Evolution, die nicht zum Untergang der Menschheit führen wird, sondern in ein verwobenes und globales Web mit einem kollektiven Bewusstsein münden wird, in dem Mensch, Natur und Technologie in einem komplexen und undurchsichtigen Verbund miteinander in Beziehung stehen. Bei Spiral Dynamics wäre dieser Zustand im türkisen Meme realisiert.

5. Diese Entwicklungen bedeuten nicht unbedingt, dass wir uns auf den Weg ins Paradies befinden. Auf dem Weg gibt es zahlreiche Hindernisse: Alte Dogmen werden zusammenbrechen, neue Ungleichheiten entstehen. GAFA (Google, Apple, Facebook und Amazon) mögen im Moment noch das Silicon Valley und die Welt dominieren, aber auch das wird sich ändern. Das Resultat wird ein oszillierendes System sein, das sich bedingende Gegensätze vereint. Insofern wird es nicht einen Homo Deus geben, wie von Yuval Noah Harari angekündigt, sondern eher eine Art Mundus Deus (Mundus kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „Welt“), eine göttliche Welt.
6. Dieser Trend zu mehr Integration wird Strukturen, Haltungen, Systeme und unsere Lebenswelt auf den Kopf stellen: neue – dynamischere, flexiblere und personalisiertere – Schulformen werden entstehen. Große Unternehmen werden nicht mehr zwangsläufig Mitarbeiter fest an sich binden, sondern je nach Auftragslage, Konjunkturzyklus und Kompetenzfokus eine Horde von Freiwilligen um sich scharen, die individuell verfügbar und abrufbar sein werden. Damit werden die Armeen von „Konzern-Zombies“ irgendwann der Vergangenheit angehören. „Konzern-Zombietum“ ist das Phänomen, dass Firmenmitarbeiter sinnbefreit in Großkonzernen ihr Dasein fristen, weil viel zu hohe

Gehälter, Sozialversicherungen und 30 Urlaubstage pro Jahr die längst fällige Kündigung verhindern. So fristen ganze Menschengescharen heute ein geistloses und uninspirierendes Dasein zwischen Leben und Tod, gefangen in Reporting-Meetings, Politik und Verwaltungstätigkeiten.

7. Individuen sind gefordert, integriert und differenziert denken zu lernen. Das bedeutet, „und“ statt „oder“ zu verwenden, eigene Vorbehalte zu identifizieren und aufzulösen sowie die eigenen Emotionen zu verstehen und über Achtsamkeitsroutinen zu managen. Im blauen Meme denkt man noch in Schwarz und Weiß. Der frühere US-Präsident George W. Bush hatte im Zuge der Golfkriege mal formuliert: „you are either with or against us“. Integriert denken, heißt, dass manchmal Dinge getan werden müssen, die den eigenen Werten oder zumindest Teilaspekten dieser Werte widersprechen. Es bedeutet, populistische Meinungen nicht unreflektiert zu übernehmen, und gerade dann, wenn die Meinung aller anderen der eigenen widerspricht, diese mit in den Diskurs einzubringen.
8. Das Ende der unvereinbaren Gegensätze heißt zu verstehen, dass Technologie weder gut noch schlecht ist, sondern einfach ist. Es bedeutet, dass Spiritualität und Wissenschaft sich nicht mehr als unvereinbare Gegensätze gegenüberstehen, sondern einander gegenseitig bedingen.
9. Blockchain hat das Potenzial, zum Rückgrat für eine neue, deutlich integriertere Welt zu werden. Durch die Revolution und Transformation des Prinzips Vertrauen ohne Mittelsmänner wird die Geschwindigkeit von Transaktionen und Legitimationen exponentiell zunehmen. Das heißt im Umkehrschluss: Wir können in der neuen Welt nur dann erfolgreich bestehen, wenn wir uns weiterer Technologien bedienen, um mit der erhöhten Geschwindigkeit klarzukommen. Dieser Prozess wird in der Zukunft nicht mehr losgelöst geschehen. Wir werden integraler Bestandteil von

Technologie oder umgekehrt. Irgendwann werden wir nicht mehr zwischen Technologie und uns unterscheiden, weil wir eins sind und weil wir uns das nicht mehr anders vorstellen können. Menschen verdinglichen und Dinge vermenschlichen.

10. Unternehmen, die das Human Business verinnerlicht haben, werden in der Zukunft nicht mehr (wie im orangefarbenen Meme) alles dem Prinzip Erfolg und Geld unterwerfen. Stattdessen werden sie verstehen, dass Geld und Menschlichkeit, Erfolg und Gemeinnützigkeit wunderbar synchron miteinander in ein ganzheitliches Business-Modell verwoben werden können. Key Emotional Indicators werden ein grundlegender Bestandteil der Messung von Kultur und Kreativität sein.

Wer die weiteren Entwicklungen von „Das Ende der unvereinbaren Gegensätze“ verfolgen will, ist herzlich eingeladen, unsere Website <http://www.killingopposites.com/> zu besuchen. Und natürlich freuen wir uns sehr, wenn ihr darüber auch in einen aktiven Austausch mit uns tretet. Viel Erfolg beim Integrieren der Gegensätze wünschen dir Stefanie und Markus.

Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise
lösen, durch die sie entstanden sind.
Einstein

Literatur

- Balkam, S. (2015), „The Conscious Web: When the Internet of Things Becomes Artificially Intelligent“, https://www.huffingtonpost.com/stephen-balkam/the-conscious-web-when-the-internet-of-things-becomes-artificially-intelligent_b_6721862.html, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Der Tagesspiegel (2017), Abschied von der Seele, <http://www.tagesspiegel.de/kultur/yuval-noah-hararis-buch-homo-deus-abschied-von-der-seele/19674974.html>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Harari, Y. (2015), Homo Deus – a brief history of tomorrow, Penguin Random House UK.
- Kurzweil, R.; Meyer C. (2003), „Understanding the accelerating rate of change“, <http://www.kurzweilai.net/understanding-the-accelerating-rate-of-change>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Wikipedia (o. D.) „Weltbild (Pierre Teilhard de Chardin)“, [https://de.wikipedia.org/wiki/Weltbild_\(Pierre_Teilhard_de_Chardin\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Weltbild_(Pierre_Teilhard_de_Chardin)), zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.
- Wired (1995), A GLOBE, CLOTHING ITSELF WITH A BRAIN, Wired, <https://www.wired.com/1995/06/teilhard/>, zuletzt zugegriffen am 2. Dezember 2017.