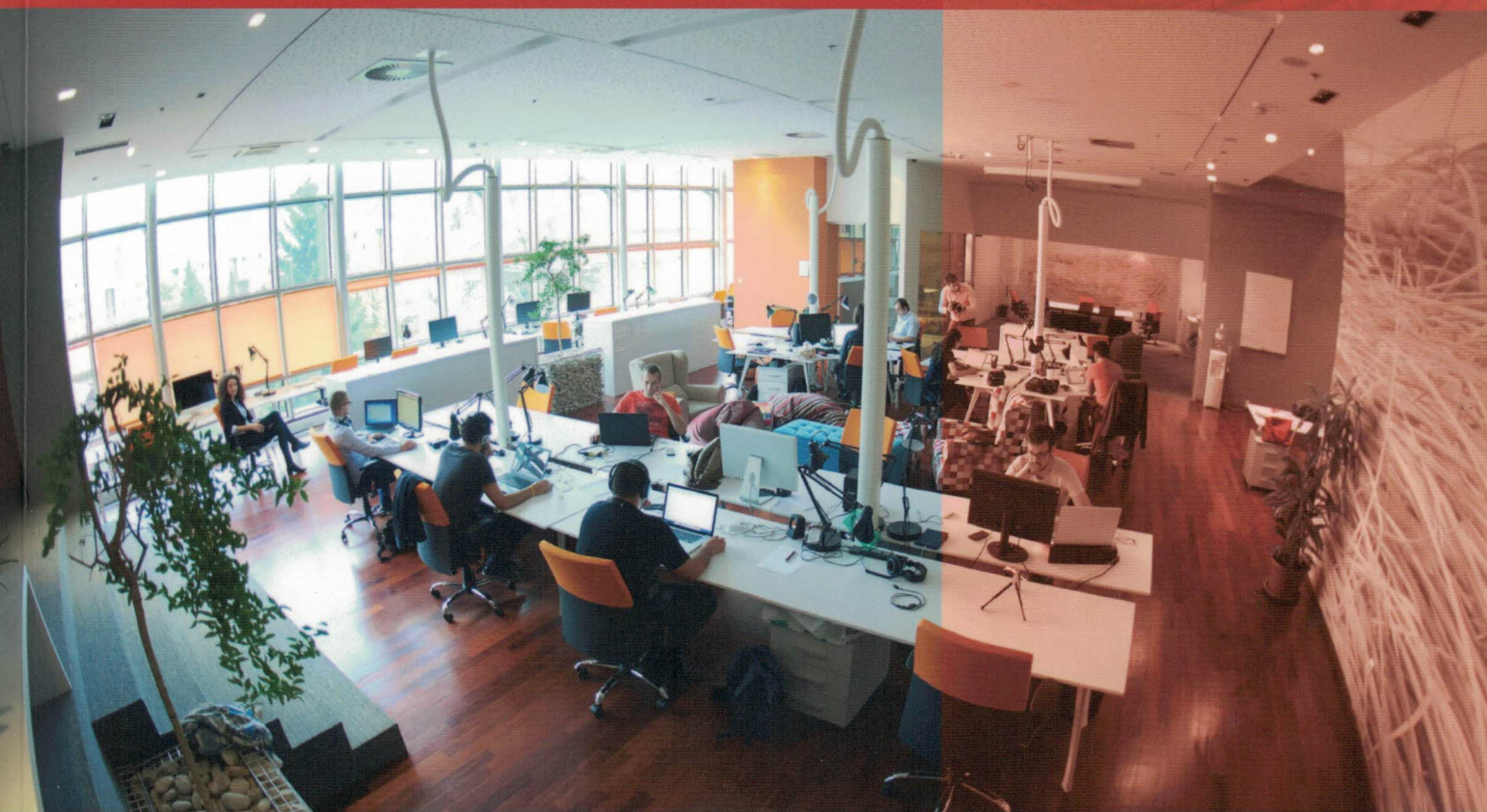
B.A.U.M. e.V.
Jahrbuch
2019

New Work
Aufbruch in eine neue Arbeitswelt



Teamerfolgsfaktoren
Von der Natur gelernt

Von Dr. Klaus-Stephan Otto und Luise Papendieck, EVOCO

Die Baustelle ist riesig. Unzählige Bauarbeiter arbeiten mal hier, mal dort. Es scheint keinen Masterplan zu geben, keine klaren hierarchischen Anweisungen und doch ist der Erfolg enorm. Nein, es geht ausnahmsweise nicht um den BER, also den berühmten, nie fertig werdenden Berliner Flughafen, sondern um einen Termitenhügel. Auch ohne Masterplan schaffen es diese kleinen Tiere, ein Bauwerk zu errichten, das, gemessen an ihrer Größe, höher ist als das größte menschliche Bauwerk, der Burj Khalifa in Dubai. Wie kommt es, dass Termiten zu solch baulichen Meisterleistungen fähig sind, und was können wir für die Entwicklung neuer Arbeitsmodelle daraus lernen?

Von der Natur lernen

New Work wird als neuer Trend wahrgenommen und es wird derzeit viel darüber debattiert, wie die „neue Arbeit" aussehen soll. Um dies herauszufinden, lohnt ein Blick in die evolutionäre Entwicklung der Interaktion zwischen Lebewesen, denn um eine nachhaltige Form des Arbeitens zu entwickeln, ist es sinnvoll, sich von Interaktionsformen in der Natur inspirieren zu lassen. Aus der Entwicklungsgeschichte der Natur haben wir fünf Teamerfolgsfaktoren abgeleitet, die in jedem Team und in jedem Unternehmen repräsentiert sein müssen.

Selbstverantwortung und Selbstorganisation

Die ersten Lebewesen auf der Erde, die Einzeller und Bakterien, waren Einzelgänger. Sie leben in der Regel allein. Sie praktizieren das Prinzip Selbstverantwortung. Dieses Prinzip umgesetzt, heißt, eine Mitarbeiterin wartet nicht auf Anweisungen von oben, sondern zeigt Eigeninitiative. Das bringt Unternehmen voran und fördert Innovation. Doch immer nur allein zu agieren, ist auf Dauer nicht optimal. In der Evolutionsgeschichte haben sich daher Organismen zusammengetan, um gemeinsam besser zu überleben. Ein Beispiel sind die Fischschwärme. Sie haben Schwarmregeln entwickelt, die das Zusammenleben organisieren und es ermöglichen, auf verschiedene Situationen schnell gemeinschaftlich zu reagieren, auch ohne Führung durch ein Leittier. Dieses Verhalten steht für das Prinzip Selbstorganisation. Früh entstanden, ist dieses Prinzip auch heute hochaktuell. Denn je komplexer Prozesse in Organisationen ablaufen, umso weniger sind sie über hierarchische Steuerung zu organisieren.

Von Fürsorge bis Führung

Im weiteren Verlauf der Evolution sind in der Interaktion Familienverbände entstanden. Die Erwachsenen kümmern sich um die noch schwachen Jungen. Sie füttern und schützen sie und sichern dadurch die Fortpflanzung und das Lernen. Dieses Verhalten steht für das Prinzip Fürsorge. Auch wenn heute die lebenslange Bindung der Beschäftigten zu ihrem Unternehmen abnimmt, so ist doch Fürsorge ein

wichtiges Bindungselement in Unternehmen. Sie ist einerseits die Fürsorge des Arbeitgebers für die Beschäftigten, andererseits auch die gegenseitige Fürsorge in den Teams.
In der Folgezeit haben sich neuartige soziale Interaktionen bei den sogenannten eusozialen Insekten herausgebildet. Bienen, Termiten oder Ameisen bilden hochkomplexe Staaten, in denen zum Teil mehrere Millionen Individuen zusammenarbeiten. Was diese Formen des Zusammenlebens kennzeichnet, ist eine präzise Arbeitsteilung und das Prinzip dieser Interaktion ist die Aufgabenklarheit. Auch in unserer Arbeitswelt ist sie ein essenzieller Faktor: Nur wenn Rolle und Aufgaben eines jeden Mitarbeiters klar definiert und abgegrenzt sind, haben neue Formen der Zusammenarbeit im New Work eine Chance. Hierarchie hat sich in Form von Rudeln und Gemeinschaften, in denen sich Führungstiere herauskristallisieren, erst sehr spät in der Evolutionsgeschichte entwickelt. Dort wird um Rangordnungen gekämpft und es ist Aufgabe des Leittieres, für den Zusammenhalt der Gruppe und das Überleben zu sorgen. Diese Interaktionsform steht für das Prinzip Führung. Auch im New Work ist Führung weiterhin wichtig, allerdings nicht mehr mit strenger Hierarchie und Machtausübung durch einen Vorgesetzten.

Jedes Team ist anders

Erfolgreiche Teams in Unternehmen oder Organisationen repräsentieren jedes dieser fünf Prinzipen. In welcher Stärke und in welcher Ausprägung ist jedoch in jedem Team anders. Es ist abhängig von der Situation, in der sich das Team befindet, von den Menschen im Team und von der Aufgabe, die das Team zu erledigen hat. Im Start-up ist vielleicht am Anfang starke Führung durch eine charismatische Leitfigur gegeben, die eine zündende Idee hat. Wenn das Start-up wächst, braucht es mehr Selbstorganisation und auch eine deutlichere Aufgabenklarheit.
Heute sehnen sich manche nach einer Organisation ohne Hierarchie und Führung. Aber die Frage ist nicht, ob mit oder ohne Führung, sondern in welcher Form Führung stattfinden soll. Je klarer der Diskurs über die gewünschte Führung im Team geführt wird, umso erfolgreicher ist die Zusammenarbeit. Wenn wir uns bei der Gestaltung von New Work an den fünf Teamerfolgsfaktoren orientieren, die das Leben auf der Erde in seiner Geschichte entwickelt hat, dann können wir dazu beitragen, nachhaltige Arbeitsformen in den Unternehmen zu entwickeln und den Unternehmenserfolg mit einem naturbewahrenden Wirtschaften zu verbinden.

Dr. Klaus-Stephan Otto, Geschäftsführer der EVOCO, berät Unternehmen in ihrer evolutionären Entwicklung. Er hat über den von ihm maßgeblich mitentwickelten Ansatz Evolutionsmanagement zahlreiche Artikel geschrieben und ist Autor des Standardwerks „Evolutionsmanagement – Von der Natur lernen: Unternehmen entwickeln und langfristig steuern".

Luise Papendieck hat französische Philologie, Geschichte, Politik und Wirtschaft in Berlin und Clermont-Ferrand studiert und als Redakteurin für Print- und Onlinemedien gearbeitet. Seit 2015 ist sie Beraterin und Projektkoordinatorin bei EVOCO im Bereich Evolutionsmanagement.