

# Werde

Warum  
jeder Garten  
wilde Ecken  
braucht

JOANA BREIDENBACH

Wie innere Arbeit  
unsere Resilienz stärkt

TILO WESCHE

Welche Rechte hat  
die Natur?

DOUGLAS MCMASTER

Warum Zero Waste  
die Zukunft ist

ESMEE GEERKEN

## Mehr Kunst fürs Klima!





# → INNER WORK IN ZAHLEN



**60**  
Menschen

6 Teams, 6 Tage: Mit dem Living Soil Camp hat sich Weleda zum Ziel gesetzt, in einem außergewöhnlichen Format die Resilienz von Teams zu stärken, die sich für mehr Bodengesundheit einsetzen. Sozial-Unternehmen und Start-ups fehlt es nicht an Ideen. Doch um langfristig Gutes zu tun, muss es den Menschen auch selbst gut gehen.

**5**  
neue

Inner Development Goals sollen helfen, die nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen (SDGs) doch noch zu erreichen. Bislang fehlten in der internationalen Zusammenarbeit die inneren Kompetenzen und Qualitäten, um auf die komplexen Krisen in der Welt zu reagieren.

**50**  
Prozent

aller Menschen, die Veränderung vorantreiben (wie Aktivist\*innen oder Gründer\*innen von Sozialunternehmen), berichten von Burn-out und Depressionen. Rund 70 Prozent von ihnen wünschen sich professionelle Unterstützung. 75 Prozent konsumieren regelmäßig Alkohol oder Drogen, um Stress zu verarbeiten.

**365**  
Tage

im Jahr: Wer eine regelmäßige Routine für Meditations- und Achtsamkeitsübungen entwickelt, reduziert laut neurowissenschaftlichen und psychologischen Studien am meisten Stress.



**3**  
innere Instrumente

beschreibt Ökonom Otto Scharmer in seiner „Theorie U“ für eine neue Führungskultur: Neugier (open mind), Mitgefühl (open heart) und Mut zum Handeln (open will).

**fast 70**  
Prozent

der Versuche, in Unternehmen flexiblere Strukturen einzuführen, scheitern laut einer McKinsey-Studie aus dem Jahr 2015. „New Work needs Inner Work“, sagt deshalb Unternehmensberaterin und Autorin Joana Breidenbach: Es muss sich auch das Miteinander, die Unternehmenskultur wandeln.

**10**  
mal

so viele Krankschreibungen aufgrund von Burn-out zählte die AOK im Jahr 2020 im Vergleich zu 2004. In Deutschland sind psychische Erkrankungen nach Rückenschmerzen inzwischen die zweithäufigste Ursache für Krankschreibungen.

**180**  
Teams

wurden weltweit von Google gefragt, was ihr Erfolgsrezept ist. Das Ergebnis: Der mit Abstand wichtigste Faktor für effiziente Teams ist „psychologische Sicherheit“, nicht etwa die Arbeitsleistung Einzelner. Nur in einer Atmosphäre, in der sich Kolleginnen und Kollegen auf einer grundlegenden menschlichen Ebene begegnen, bleiben alle langfristig kreativ, innovativ und erfolgreich.



# ➤ WAS BRAUCHEN WIR FÜR EINE NEUE ARBEITSWELT?



## Joana Breidenbach, Sie duzen Ihre Leser – wie sollen wir es halten?

**JB** Sehr gerne duzen! Wenn mich jemand siezt, empfinde ich das tatsächlich als Störgefühl. In jedem Fall ist es für mich ein Zeichen, dass ich außerhalb meiner Blase des Sozialunternehmertums angekommen bin – obwohl inzwischen selbst in Ministerien geduzt wird. Nur: In meiner Arbeitswelt ist es so, dass Menschen, die das Du benutzen, auch wesentlich mehr als ganze Menschen füreinander präsent sind. Das ist dann natürlich ein bisschen schräg, wenn ich plötzlich Menschen duze, die eigentlich eher in älteren Konventionen drinstecken.

## Die Prinzipien von „New Work“ gehen ja weit darüber hinaus, sich zu duzen. Was verstehst du unter der neuen Arbeitswelt?

**JB** Meine Kollegin Bettina Rollow und ich haben in den letzten Jahren viel dazu geforscht. Wir nennen „New-Work-Unternehmen“ solche, die Führung wirklich anders gestalten und Entscheidungen nicht mehr nur in der Führungsspitze treffen. Für mich ist New Work also verteilte Führung. Das kann in einer Bürokratie stattfinden, in einem Konzern – oder aussehen wie die radikale Selbstorganisation bei uns im betterplace lab, wo ich als Chefin losgelassen habe, zurückgetreten bin und das Team in die hundertprozentige Verantwortung gewachsen ist.

## Warum braucht es überhaupt neue Arten, Arbeit zu denken?

**JB** Ganz einfach: weil hierarchisch rigide Strukturen, die Macht sehr zentralisieren, zu dumm sind, um für so eine komplexe, fluide, sich schnell verändernde Außenwelt gute Entscheidungen zu fällen. Wir brauchen mehr Intelligenz im System, um überhaupt wettbewerbsfähig zu sein im bestehenden Markt. Aber auch, um Antworten zu finden auf die krassen Krisen und Herausforderungen, mit denen wir als Unternehmen und auch als Gesellschaft konfrontiert sind.

## Sind eure Forschungsergebnisse zur neuen Arbeitswelt denn nur für Führungskräfte interessant?

**JB** Nein, das ist was für jeden Einzelnen, weil jeder auch jenseits seiner Arbeit in einer Situation lebt, die viel unsicherer ist. Es gibt heute viel weniger Orientierung im Außen, weil die Antworten der Vergangenheit, die wir im Zuge der Industrialisierung entwickelt haben, für unser Leben nicht mehr passen.

## Eure These ist: „New Work needs Inner Work“. Gute deutsche Begriffe gibt es wohl noch nicht.

**JB** Stimmt, das wird sich hoffentlich bald ändern. Wir müssen nicht nur neue Konzepte finden, sondern auch eine neue Sprache.

Foto: Marlena Waldhausen

Interview

## Was bedeutet „Inner Work“ für dich in diesem Kontext?

**JB** Wir leben in einer immer komplexeren Welt und sind es gewohnt, dass jemand da ist, der uns eine Ansage macht. In dem Moment, da wir Hierarchien abbauen, also im Außen Strukturen reduzieren, müssen wir sie im Inneren aufbauen. Wir brauchen in uns viel mehr Halt und Orientierung. Das bedeutet, dass wir mehr Klarheit und neue Reflexionskompetenzen in uns entwickeln müssen, um uns besser kennenzulernen. Wer bin ich? Wie weit habe ich meine Emotionen auf dem Schirm? Was sagt mir mein Körper? Was triggert mich?

## Klingt fast wie Therapie. Wo besteht hier ein Bezug zur Arbeitswelt?

**JB** Inner Work beinhaltet auch, dass ich aus meinem individuellen Erleben austreten kann, um zum Beispiel den Prozess meines Teams aus der Vogelperspektive zu betrachten. Auch diese Kompetenz der Meta-Reflexion findet ja in meinem Innenraum statt. Aber zunächst ist es in New-Work-Unternehmen wichtig, dass Menschen mehr von sich selbst zeigen. Nicht nur ihre Sonnen-, sondern auch ihre Schattenseiten, ihre Verletzlichkeit. Das ist kein Selbstzweck, um uns zu therapieren, sondern führt dazu, dass wir als Team mehr Informationen übereinander haben. Wenn der Chef nicht mehr standardmäßig Entscheidungen fällt, muss ich ja als Mitarbeiterin wissen: Welcher meiner Kollegen ist gerade in der Lage, diese oder jene Aufgabe zu übernehmen? Welche Kompetenzen hat dieser Mensch? Was sind seine oder ihre Stärken?

## Am Arbeitsplatz an meiner Persönlichkeit zu arbeiten kommt also mir selbst und dem Team zugute?

**JB** Ja! Inner Work schafft einen Vertrauensraum im Team, der es allen ermöglicht, viel kreativer und innovativer zu werden. In vielen Unternehmen steckt so viel Angst drin. Angst, Fehler zu machen. Angst, sich wirklich zu zeigen. In dem Moment, wo Teams es schaffen, empathisch miteinander umzugehen, entsteht ein wirklicher Innovationsraum. Google hat das in einer Studie bestätigt: Wer sich sicher fühlt, arbeitet besser.

## Müssen wir Erfolg neu definieren?

**JB** Auf jeden Fall! Wir definieren Erfolg heute mit sehr quantitativen Werten wie Gewinnmargen. Wenn Unternehmen New Work einführen, denken sie oft, dass sie dann in der alten Welt produktiver sind. Und das mag vielleicht sein, aber es kann eigentlich nicht das Ziel sein, weil diese alte Welt ja auf so vielen Ebenen total dysfunktional ist. Wir zahlen als Individuen den Preis dieses Leistungsdenkens. Und auch die Gesellschaft zahlt den Preis, weil wir ganz viele Menschen ausgrenzen, weil wir nicht inklusiv wirtschaften, weil Unternehmenskulturen rassistisch sind. Was wäre, wenn wir Erfolg danach definieren, wie gut es unseren Mitarbeitenden nach Feierabend geht?

## Kannst du uns ein konkretes Tool mitgeben, für das man nicht das ganze Unternehmen umkrempeln muss?

**JB** Wir haben im Team ein längeres Check-in eingeführt und die vier Ebenen, von denen Thomas Hübl spricht, übernommen: Wie fühle ich mich in meinem Körper? Was ist emotional gerade bei mir los? Was geht mir durch den Kopf? Und schließlich: Bin ich an eine größere Bewegung im Leben angebunden? Das ernst zu nehmen und uns zu erlauben, zum Beispiel eine Körperwahrnehmung reinzuholen, ist wirklich mutig. Wenn ich in so einen tiefen Selbstkontakt komme, bin ich mehr geerdet und insgesamt viel präsenter. Ich bin wirklich im Hier und Jetzt.



Joana Breidenbach

Joana Breidenbach ist promovierte Kulturanthropologin, Sozialunternehmerin und Autorin zahlreicher Bücher. Die Mitgründerin von betterplace.org und Gründerin des betterplace lab unterstützt als Beirat oder Investorin viele digital-soziale Innovationen wie die ReDi School, DeepL, Clue oder nebenan.de.