

Silke Luinstra

LEBEN DIG KEIT

ENTFESSELN

8 Prinzipien für
ein **NEUES ARBEITEN**
in Wirtschaft, Bildung
und Gesellschaft

GABAL

Silke Luinstra

LEBENDIGKEIT

ENTFESSELN

8 Prinzipien
für ein **NEUES ARBEITEN**
in Wirtschaft, Bildung
und Gesellschaft

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-96740-037-3

Lektorat: Christiane Martin, Köln | www.wortfuchs.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinzech.de

Autorenfoto: André Bakker, Amsterdam

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.

www.pefc.de

Inhaltsverzeichnis

Was ist Kunst?	7
----------------------	---

TEIL I: GEFESSELT

Fesseln in Unternehmen	11
Fesseln in Schulen	28
Folgen für Menschen, Organisationen und Gesellschaft	37
Eine neue Neue Arbeit?	49

TEIL II: ENTFESSELT

Leise wirken	61
Sinn entfalten	78
Augenhöhe anstreben	96
Autopoiese respektieren	109
Selbstorganisation organisieren	134
Selbst denken – selbst machen	147
Wege erforschen	162
Entwicklung neu denken	188
Lebendigkeit ist (auch) eine Zumutung	211

TEIL III: LEBENDIG

Was Lebendigkeit verändert	221
Erkennen ist gut, Machen ist besser	239
Das ist Kunst	251
Danke	253
Inspiration und Anregung	255
Die Autorin	260

Was ist Kunst?

Chancen suchen im Nichts. Sich freuen auf Unbekanntes. Mit Vertrauen auf unplanbare Zustände zugehen. Unvermutete Potenziale entdecken. Sich dem Moment öffnen. Restriktionen feiern. Über Grenzen hinausgehen. Nichts Bestimmtes suchen. Finden. Sich einlassen. Ehrlich sein. Stören. Wachsen lassen. Anfangen.

Jeder ist ein Künstler.

TEIL I

GEFESSELT

Fesseln in Unternehmen

Ludwigshafen am Rhein, 30. April 1999. Ein Bürogebäude. Eine junge Frau saß an ihrem Schreibtisch und schaute aus dem Fenster, nachdenklich. Seit vier Monaten war sie nun im Unternehmen, und sie hätte allen Grund zur Freude gehabt. Soeben hatte ihr Chef ihr angeboten, ihre Probezeit vorzeitig zu beenden, so zufrieden war er mit ihren Leistungen. Außerdem hatte er bereits Wege aufgezeigt, wie es für sie im Unternehmen weitergehen könnte. Von Personalleitung war da die Rede und von internationalen Projekten, von Verantwortung und tollen Aufgaben. An Wertschätzung mangelte es wahrlich nicht, der Chef hielt große Stücke auf die junge Frau und sagte das auch.

Und hatte sie sich nicht genau das gewünscht, als sie in dieser Firma anfang? Hatte sie die Stelle als »Referentin für internationale Personal- und Organisationsentwicklung« in dem global tätigen Pharmaunternehmen nicht genau deshalb angetreten, weil sie sich davon versprach, ihre Erfahrungen, ihr Wissen und ihr Können einzubringen, mit Kollegen in aller Herren Ländern zusammenzuarbeiten und perspektivisch eine Führungsposition zu übernehmen? Es lief gerade wie geschmiert, das Feedback vom Chef bestätigte das einmal mehr.

Weshalb packte die Frau an diesem Freitagnachmittag bei strahlendem Sonnenschein und frühlingshaften Temperaturen nicht freudig ihre Sachen, holte den Sekt aus dem Kühlschrank und stieß mit Freunden auf ihren Erfolg an? Stattdessen verließ sie das Werksgelände in Richtung der nahen Rheininsel, um die letzten vier Monate Revue passieren zu lassen.

Was hatte sie gemacht in dieser Zeit? Sie war schnell mittendrin, arbeitete zusammen mit einem Kollegen an einer internationalen Gehaltsstudie. Außerdem konzipierte sie mit einem Team ein Performance-Management-System und entwickelte gemeinsam mit einem externen Partner ein Trainingsprogramm für Fach- und Führungskräfte, die für längere Zeit außerhalb ihrer Heimatländer tätig werden. Schnell folgten Programme für international zusammengesetzte Teams. An den Trai-

nings hatte sie am meisten Spaß, die Vergütungsthemen brachten ihre Augen weniger zum Leuchten, doch irgendwie lag ihr auch das Rechnen und Analysieren. Die Tätigkeiten als solche verhinderten also nicht die Feierlaune. Was dann?

Das sollte die junge Frau erst viel später wirklich herausfinden.

Unmündige Kinder

Hamburg, ziemlich genau zehn Jahre später. Die Buchhandlung im Hauptbahnhof. Eine Enddreißigerin blättert in einem Buch, sie hat noch etwas Zeit, bis ihr Zug abfährt. Die Frau arbeitet als Beraterin, sie ist auf dem Weg zum Kunden. Ein Team in einer großen Versicherung wünscht sich Unterstützung bei der Arbeit an einem wichtigen Projekt. Es läuft nicht so richtig rund im Projekt, ein Teammitglied hält immer wieder den Laden auf, die anderen sind genervt. Und das, wo doch in zwei Wochen die nächste Lenkungskreissitzung ansteht. Die Frau denkt an ihr letztes Gespräch mit der Projektleiterin zurück. Eine wirklich patente, erfahrene Frau, die das Projekt wahrlich lehrbuchmäßig organisiert hatte: saubere Auftragsklärung mit dem Auftraggeber, kompetente Leute im Projektteam und Zielvereinbarungen mit jedem Einzelnen. Sogar eine Kick-off-Veranstaltung in einem schönen Hotel im Münsterland hatte es gegeben, dort wurde das Projekt nach allen Regeln der Kunst geplant und Raum für Teamentwicklung gab es auch.

»Meine Damen und Herren, auf Gleis 14 fährt ein der ICE 70 nach Stuttgart, bitte Vorsicht bei der Einfahrt!« Die Durchsage reißt die Beraterin aus ihren Gedanken. Schnell klappt sie das Buch zu, in dem sie nun nur wenige Zeilen gelesen hat, zahlt und eilt zum Bahnsteig.

Der Titel des Buches? »Bessere Ergebnisse durch selbstbestimmtes Arbeiten« – obwohl der Titel auf Deutsch nicht so vielversprechend klang wie im amerikanischen Original (»Why work sucks and how to fix it«) hatte die Frau das Buch gekauft, ohne groß nachzudenken. Irgendwas hatte sie an dem Buch fasziniert. Statt ihre Vorbereitungen für den anstehenden Workshop noch einmal durchzugehen, fing sie im Zug gleich an zu lesen. Die Autorinnen, Cali Ressler und Jody Thompson, legten direkt los: »Wir gehen zur Arbeit und geben unser Bestes. Dabei werden wir behandelt wie unmündige Kinder, die Bonbons stibitzen, wenn man ihnen nicht auf die Finger schaut.« Und ein paar Zei-

len weiter: »Wir gehen im Informationszeitalter zur Arbeit, doch unser Arbeitsumfeld hat sich seit der Industrialisierung kaum verändert. Das wirklich Tragische daran ist aber, dass wir das mitmachen.«

Was soll das?

Da war es, das erste Puzzlestück, das mir erklärte, weshalb ich mich an jenem 30. April zehn Jahre zuvor nicht so richtig hatte freuen können. Viele weitere sollten folgen und nach und nach ein Bild ergeben. Davon wird in diesem Buch an einigen Stellen noch die Rede sein.

Doch der Reihe nach: Obwohl ich nach meiner Zeit in der Pharmaindustrie längst in einem kleinen Beratungsunternehmen arbeitete und bei dem, was ich dort tat, meine Augen viel häufiger leuchteten, blieb ein unbestimmtes Gefühl in der Magengegend. Irgendetwas stimmte nicht. Ich fühlte mich in meiner Lebendigkeit eingeschränkt, als sei ich von unsichtbaren Seilen gefesselt, die ich bis dahin nur schwer identifizieren konnte. Und ich dachte lange, ich sei es, mit der etwas nicht stimmt. Alle anderen schienen ganz normal zu finden, was um sie herum in den Unternehmen passierte. Sie handelten Budgets aus, schrieben Berichte, bereiteten Zahlen für das Controlling auf, vereinbarten Ziele und strichen Boni ein – und mein Bauch funkte SOS. Also musste doch mit mir etwas nicht stimmen, ich passte wohl einfach nicht in diese Welt.

Das zufällig am Bahnhof erworbene Buch bot mir einen anderen Blick an: Es könnte auch sein, dass mit der Arbeit und dem, wie wir sie erledigen, etwas falsch ist. Wir messen zum Beispiel mit Arbeit verbrachte Zeit und interessieren uns weniger dafür, was bei der Arbeit rauskommt. Wie oft hatte ich schiefe Blicke meiner Kollegen geerntet, wenn ich gegen 9 Uhr ins Büro kam. Die meisten waren schon seit 7 Uhr da, in einem produzierenden Betrieb nicht unüblich, aber so gar nicht mein Rhythmus. Ich kam eher abends in Fahrt und wurde – wenn ich, was ab und zu vorkam, nach 19 Uhr noch im Büro war – entweder von wohlmeinenden Führungskräften oder einem Betriebsrat freundlich gebeten, doch nun Feierabend zu machen. Die Zeiterfassung wurde übrigens auch zu diesem Zeitpunkt abgestellt. Ich wollte aber lieber meinen Gedanken zu Ende bringen und die Vorbereitung für einen Workshop mit einem internationalen Team abschließen.

An diese Episoden fühlte ich mich sehr erinnert, als vor ein paar Jah-

ren die Entscheidung eines DAX-Unternehmens durch die Presse ging, täglich um 19 Uhr die Mailserver abzustellen, um die Mitarbeiter davor zu schützen, abends noch zu arbeiten. Ein Vorgehen, das inzwischen einige Nachahmer gefunden hat. Doch das ist Fremdbestimmung pur – und die ist sicher ein Knoten in den Fesseln der Lebendigkeit.

Doch nicht nur bei der Frage, wann gearbeitet wird, auch beim Wo gibt es in unseren Unternehmen unglaublich viel Fremdbestimmung. »Homeoffice gibt es bei mir nicht, da sitzen die Mitarbeiter ja nur rum

und ich muss es bezahlen«, sagte einmal nach einem Vortrag ein Unternehmer zu mir. Ich war erst mal baff und schaute den hanseatischen Kaufmann fragend an. Spinnt der? Galt nicht gerade unter den Hanseaten der Handschlag als Ausdruck des Vertrauens,

Fremdbestimmung ist ein Knoten in den Fesseln der Lebendigkeit.

das man Geschäftspartnern entgegenbrachte? Weshalb nicht den Mitarbeitern? Warum unterstellte der Unternehmer den Menschen, die er selbst als seine Mitarbeiter ausgewählt hatte, sie würden nicht arbeiten, wenn er sie nicht kontrolliert? Was sollte das? Ein Gespräch kam an dem Abend nicht mehr zustande, zu weit waren unsere Positionen auseinander.

Auf dem Heimweg dachte ich über diese Begegnung noch einmal nach. War mir nicht gerade etwas wiederbegegnet, was mir in den letzten zehn Jahren immer klarer geworden war und mich bis heute beschäftigt: Wir haben uns in unseren Organisationen einen Haufen Prozesse und Praktiken eingehandelt, die unsere Arbeit eher behindern als unterstützen. Arbeitszeit- und Anwesenheitskontrolle gehören definitiv dazu. Ich stelle die gute Absicht hinter diesen Praktiken keinesfalls infrage und möchte nicht in die Zeit zurück, in der Arbeiter weitgehend rechtelos sechzehn Stunden am Tag geschuftet haben – und es heute leider immer noch tun, in anderen Teilen der Welt und auch direkt vor unserer Haustür.

Und doch: Der Schutz der Mitarbeiter ist nur eine Seite der Medaille. Die andere ist Kontrolle, und zwar in einem Ausmaß, das an manchen Stellen nicht mehr feierlich ist. Da schreiben Rechtsanwälte Kolumnen in Tageszeitungen, in denen es darum geht, ob Mitarbeiter ausstempeln müssen, um zur Toilette zu gehen, oder ob ein privates Telefonat »während der Arbeitszeit« geführt werden darf. Sich in einem Unternehmen

über solche Dinge auch nur Gedanken machen zu müssen, zieht die Knoten der Fesseln der Lebendigkeit gleich ein ganzes Stück fester.

Ich habe in unterschiedlichen Rollen eine ganze Reihe von Unternehmen erlebt und dabei wurde immer wieder deutlich: Nahm »der Arbeitgeber« es sehr genau mit Vorschriften zur Arbeitszeit und ihrer Erfassung, hörte ich von den Mitarbeitern eher Forderungen und sie beriefen sich auf Rechte und Ansprüche. Außerdem war ständig Thema, wie Arbeitszeit erfasst wird, wer dabei wie schummeln könnte und wer wem noch was schuldet. Ich habe noch klar vor Augen, wie während meiner Ausbildung in einer norddeutschen Sparkasse mancher Kollege neben der Zeituhr stand, um noch das nächste »Klick« abzuwarten – damit die Uhr auch wirklich alle Anwesenheitsminuten zählt. Auch der Betriebsrat, der in einem Workshop vehement forderte, die »abhängig Beschäftigten« zu schützen, ist mir noch in lebhafter Erinnerung. Fehlendes Vertrauen und enge Kontrollen – noch zwei Knoten in den Fesseln. Forderungen und Ansprüche – weitere zwei Knoten, und nicht selten ist auch noch so gut gemeinter Schutz letztlich ein Knoten in den Fesseln der Lebendigkeit.

Beschäftigt und abhängig?

Die Formulierung »abhängig Beschäftigte« lässt mir übrigens beim Schreiben das Blut in den Adern gefrieren. Da sind doch gleich zwei dicke Bolzen drin: Abhängig? Wer von wem? Benutzt wird die Formulierung mit einer ganz klaren Richtung: Der Mitarbeiter ist abhängig von seinem Arbeitgeber. Der zahlt »dem Beschäftigten« das Gehalt, der macht die Regeln, könnte »den Beschäftigten« feuern. Das klingt nach einer ungesunden Einbahnstraße, die den ohnehin im Leben stets vorhandenen Interdependenzen nicht gerecht wird. Die »abhängig Beschäftigten« beugen sich besser den Vorgaben desjenigen, von dem sie abhängig sind. Eine Begegnung auf Augenhöhe ist bei dieser Sichtweise auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht vorgesehen. Nächster Knoten.

Und wieso sind die eigentlich »beschäftigt«? Um mit meinem geschätzten Fachkollegen Lars Vollmer zu sprechen: »Ich hoffe doch sehr, dass die Menschen arbeiten und nicht lediglich beschäftigt sind!« Doch in dem Begriff steckt ungewollt womöglich ein wahrer Kern. Denn während ich das schreibe, denke ich zurück an meine Zeit in dem

Pharmaunternehmen in Ludwigshafen und an so manche Begegnung in den darauffolgenden Jahren als Beraterin. Wie oft waren alle Beteiligten mehr als willens, einen guten Job für den Kunden zu machen? Sehr oft. Wie oft aber wurde ihnen das von Prozessen, Regeln und Vorschriften schwergemacht, mit denen sie sich mehr als mit dem Kunden beschäftigen mussten? Noch häufiger. Leider gehört dieses Phänomen nicht der Vergangenheit an. Im Gegenteil.

Davon habe ich vor Kurzem mal wieder eine anschauliche Kostprobe bekommen. Wir hatten im AUGENHÖHE-Team in den ersten Wochen des Jahres eine Software eines Start-up-Unternehmens getestet. Nun bekam ich von unserem Kundenbetreuer eine freundliche Mail. Er fragte, ob das Tool für uns hilfreich war und ob wir es weiterhin nutzen möchten. Der Mann verstand seinen Job, und so hatte er natürlich auch direkt ein Angebot beigefügt. Der Kalender zeigte den 30. Januar. Ich antwortete ihm einen Tag später, seine Reaktion folgte auf den Fuß: Das Angebot würde nur noch heute gelten, wir sollten unbedingt noch am selben Tag telefonieren. Das taten wir dann auch. Im Gespräch fragte ich den sympathischen jungen Mann, weshalb es denn so dringend sei. Ich wollte gerne noch das Feedback meiner Kollegen einholen, bevor wir entscheiden.

Das konnte er verstehen, doch das Angebot würde nur noch an diesem Tag gelten. Hartnäckig wie ich manchmal bin fragte ich nochmals nach, weshalb es nicht noch drei Tage Zeit hätte. Ich fühlte mich langsam immer mehr bedrängt und sagte ihm das auch. Drucksen am anderen Ende der Leitung. »Ja, also«, sagte er schließlich, »heute ist der 31. Januar.« Nun wurde mir langsam klar, worum es ging: Der arme Kerl musste noch die Umsatzziele für diesen Monat erfüllen, so stand es in seiner Zielvereinbarung. Was sollte der junge Mann jetzt tun? Das Beste für den Kunden, in diesem Falle uns, oder das Beste für die internen Vorgaben? Er entschied sich für Letzteres und verlor uns schließlich als Kunden.

Das Erfüllen solch interner Vorgaben nennt Lars Vollmer sehr treffend Beschäftigung, weil dabei nichts für den Kunden rauskommt. Noch ein Knoten. Und den nächsten Knoten gibt es gleich für die Zwickmühlen, die aus diesen Vorgaben entstehen.

Ich vermute, Sie kennen solche oder ähnliche Situationen und wissen, wie viel Zeit und Energie es kostet, immer wieder abzuwägen, ob Sie interne Vorgaben erfüllen oder dem Kundenwunsch folgen. Ich höre

solche Geschichten oft, gerade gestern wieder von einer Kundin. Doris klagte mir in einer Workshoppause ihr Leid: Sie arbeitet in der Pharmaindustrie, und selbstverständlich gibt es dort Produktionspläne, die die Effizienz gewährleisten sollen. So gut, so vernünftig. Doch jetzt hatte sich die Geschäftsführung einfallen lassen, den Produktionsplanern einen Bonus zu zahlen, wenn die Planer ihre Pläne auch einhalten. Diese Maßnahme sollte die aufwendigen Umplanungen verringern und die Effizienz weiter erhöhen.

Doch was passierte? Kunden riefen weiterhin mit dringenden Bestellungen an, weil die Nachfrage nach Impfstoffen plötzlich angestiegen war oder ein Konkurrent ein bestimmtes Medikament nicht liefern konnte. Was sollten die Planer jetzt tun? Dem Kundenwunsch folgen und damit ihre Planung über den Haufen werfen – und ihren Bonus drangeben? Oder dem Kunden absagen, den Plan erfüllen und den Bonus einstreichen? Immer mehr Planer entschieden sich für die zweite Lösung. Der Plan war eingehalten – doch um welchen Preis? Die Absage an den Kunden dürfte weder dessen Zufriedenheit noch die Umsätze erhöht haben. Das war in dem Pharmaunternehmen nicht anders als bei dem Start-up mit dem Software-Produkt.

Aber mindestens ebenso schlimm ist, dass die unterschwellige Botschaft an die Planer lautete: »Ohne den Anreiz plant ihr nach Lust und Laune um und gefährdet unseren wirtschaftlichen Erfolg.« »Dabei«, so Doris, »kennt jeder von uns seine Pappenheimer ganz genau. Wir wissen, welche Kunden einfach rechtzeitige Bestellungen verpeilen und beim wem echt Not am Mann ist, weil Unvorhersehbares passiert ist. Dementsprechend sagen wir entweder dem Kunden freundlich, dass er seine Ware in vier Wochen bekommt, oder wir planen die Produktion um.« Es gab also immer gute Gründe für Planänderungen, niemand plante aus Jux und Dollerei um. Den nächsten Knoten gibt es für die impliziten Unterstellungen – und gleich noch einen für den Versuch, Menschen zu manipulieren.

Aber ist das nicht normal? Gibt es diese Systeme nicht schon seit Jahrzehnten – ohne dass sie diese gravierenden Folgen hatten? Lassen Sie uns genauer hinschauen.

Dynamik und Menschenwürde

Weshalb nehmen wir heute die gefesselte Lebendigkeit stärker wahr als noch vor ein, zwei Jahrzehnten? Ich denke, das hat damit zu tun, dass unsere Unternehmen und Institutionen der immer weiter zunehmenden Dynamik nicht mehr gewachsen sind. Doch weshalb nehmen Dynamik und Komplexität immer weiter zu? Darüber reden wir zwar dauernd, der Begriff VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) legt gerade eine steile Karriere hin, aber was steckt eigentlich dahinter? Von den vielen Einflussfaktoren scheinen mir drei besonders wesentlich.

Erstens: die heutige Situation auf globalen Märkten. Lassen Sie uns, um zu verstehen, was da passiert ist, einen kurzen Ausflug in die Wirtschaftsgeschichte machen. Bis ungefähr 1900 dominierten industrielle Manufakturen das Bild. Die waren zwar schon größer als die traditionellen Handwerksbetriebe, konnten ihre Waren im Wesentlichen aber nur im lokalen Umfeld absetzen, weil die Transportkosten einfach zu hoch waren. Vor allem durch technische Innovationen reduzierten sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts Transport- und Tauschkosten, und plötzlich hatten die Unternehmen riesige Märkte, die sie erobern konnten. Konkurrenten störten dabei ebenso wenig wie Kundenwünsche.

Der Taylorismus hat Ideen, Flexibilität und Kreativität stillgelegt.

Von Henry Ford ist der schöne Satz: »Die Kunden können bei mir jedes Auto kaufen, solange es schwarz ist.« Ford war es auch, der die Idee des Scientific Management von Frederik Taylor als Erster adaptierte. Dieses

Konzept sollte eine ganze Epoche prägen. Unternehmen fokussierten sich auf ihre internen Praktiken, optimierten Kosten und entwarfen immer effizientere Prozesse. Budgets und die Verhandlungen derselben, Controlling, Abteilungen, Stellenbeschreibungen, Karriereplanung, Management by Objectives mit den dazugehörigen Zielvereinbarungen, Beurteilungen und Bonussystemen sind einige Kinder dieses wissenschaftlichen Managements.

Dieses Vorgehen war in der Zeit übrigens enorm erfolgreich, zumindest nach ökonomischen Maßstäben: Die industrielle Produktion stieg innerhalb von nur zwei Generationen um das Hundertfache. Der daraus resultierende materielle Wohlstand hat ohne Frage Gutes bewirkt, wie

eine deutlich verbesserte Versorgung mit Trinkwasser und Nahrungsmitteln und bessere medizinische Leistungen, die mit steigender Lebenserwartung und geringerer Kindersterblichkeit einhergehen.

Wohlhabende Gesellschaften sind meistens auch demokratische Gesellschaften, wobei immer wieder leidenschaftlich darüber diskutiert wird, was hier Henne und was Ei ist. Ermöglicht die Demokratie wirtschaftliche Prosperität oder sorgt der Wohlstand dafür, dass sich demokratische Staatsformen ausprägen und stabilisieren? Auch wenn wir diese Frage hier nicht abschließend klären können und Krisenerscheinungen westlicher Demokratien wie in den USA unter Donald Trump oder in Großbritannien Zweifel aufkommen lassen, so dürfte unstrittig sein, dass Wohlstand die Wahrscheinlichkeit auf das Entstehen und Fortbestehen einer demokratischen Verfassung erhöht.

Vermutlich auch wegen ihres großen Erfolgs gelten die tayloristischen Prinzipien bis heute als modern. Dass Systeme aus Planung und Zielerfüllung auch in kleinen Unternehmen wie dem erwähnten Startup, das gerade mal zwei Jahre am Markt war, bereits Einzug gehalten haben, ist für mich ein Zeichen dafür, wie sehr solche Vorgehensweisen zur Normalität gehören.

Doch seit Erfindung dieser Art des Managements hat sich Entscheidendes geändert: Die Märkte sind in nahezu allen Branchen an ihre Grenzen gestoßen. Es ist jetzt auf ihnen wieder ganz schön eng, auch wenn sie den gesamten Globus umfassen. Jeder Konkurrent, der eine gute Idee hat und Kundenwünsche besser erfüllt, nervt die anderen. Unmittelbar und schnell. Marktanteile verschieben sich in Windeseile, Nokia und Schlecker sind nur zwei von vielen Beispielen. Beide hatten mit Apple bzw. dm in ihrer jeweiligen Branche Konkurrenten mit verdammt guten Ideen. Der Ausgang der Geschichten ist bekannt.

In globalen, engen Märkten brauchen Sie Ideen, Flexibilität und Kreativität. Blöderweise hat der Taylorismus aber diese menschlichen Fähigkeiten quasi stillgelegt. Das war in den trägen Märkten eine intelligente Vorgehensweise, weil es in erster Linie um Effizienz ging. In den dynamischen Märkten von heute ist das aber nun mal anders.

Übersehen wird beim Taylorismus auch, dass die materiellen Wohlstandsgewinne keineswegs als einziger Maßstab für ein gutes Leben gelten können und ein steigendes Bruttoinlandsprodukt nicht zwangsläufig zu einer höheren Lebensqualität führt. Zu sehr sind inzwischen die Nebenwirkungen dieser Art des auf Wachstum gerichteten Wirt-

schaftens deutlich, allen voran Ressourcenverbrauch und Umweltverschmutzung.

Neben dieser wirtschaftlichen Dynamik trägt zweitens auch die seit den 1990er-Jahren veränderte politische Weltordnung zur Steigerung der Komplexität bei. Diesen zweiten Grund höre ich in Diskussionen rund um die veränderten Umweltbedingungen in unseren Organisationen aber viel seltener. Wenn zum Beispiel über mögliche Folgen des EU-Austritts Großbritanniens gesprochen wird, dann geht es eher um konkrete Auswirkungen wie drohendes Datenchaos, lange Staus angesichts wieder notwendiger Zollabfertigungen oder verringerte Exportchancen für die deutschen Unternehmen. Dass durch Ereignisse wie den Brexit Unsicherheit und Komplexität insgesamt weiter steigen, taucht eher in Nebensätzen auf.

Wussten Sie, dass das heute vor allem in der Wirtschaft genutzte Akronym VUCA ursprünglich von der U.S. Army stammt? Dort beschrieb man damit, wie sich die Bedingungen in der multilateralen Welt im ausgehenden 20. Jahrhundert verändert hatten – wie volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig die Welt geworden war. Nach dem Ende des Kalten Kriegs gab es viel mehr unvorhersehbare Ereignisse und unvorstellbar viele Einflüsse, sodass alte Spielregeln militärischer Auseinandersetzungen nicht mehr galten. Das führte in der Army zu einem radikalen Umdenken – und zum Umbau in eine agile Organisation.

Interessant ist, dass eine der hierarchischsten und stark von »command and control« geprägten Organisationen zu einer der Vorreiterinnen in Sachen Agilität wurde. Doch nicht nur die Regeln auf dem politischen und militärischen Spielfeld haben sich durch die Umwälzungen in der Weltordnung der letzten gut 30 Jahre massiv verändert, sondern diese hatten natürlich auch Folgen für wirtschaftliches Handeln rund um den Globus – allein schon dadurch, dass es kaum noch einen Gegenentwurf zum kapitalistisch organisierten System gibt und so auf die soziale Marktwirtschaft immer weniger Druck ausgeübt wird, auf ihr Adjektiv wirklich zu achten.

Der dritte Aspekt ist nicht minder wichtig: Menschen wollen heute kein Produktionsfaktor mehr sein, der Anweisungen ausführt. In Zeiten des Taylorismus scheint es ein gesellschaftlicher Konsens gewesen zu sein, dass die Mitarbeiter x Stunden am Tag darauf verzichten, ihre Fantasie, ihre Ideen, ihre Kreativität zu nutzen, und stattdessen Ansagen ausführen. Das »x« wurde dabei immer wieder neu ausgehandelt und

bessere Arbeitsbedingungen wurden erstritten. Im Wesentlichen blieb es aber dabei: Arbeitskraft und Aufgabenerfüllung gegen Gehalt. Heute wollen Menschen aber ihre Menschenwürde nicht mehr nur in ihrer Freizeit ausleben, sondern auch an ihrem Arbeitsplatz.

Immer festere Knoten

Leicht gemacht wird ihnen das oft noch immer nicht. Viel zu oft gelten Menschen in unseren Unternehmen als menschliche Ressourcen (Human Resources), noch immer werden Mitarbeiter programmiert, bevormundet und lediglich als Ausführende betrachtet. Übertrieben? Ich hoffe es, und gleichzeitig fallen mir leider (zu) viele Geschichten ein, die diese – zugegeben pointierte – Aussage unterstützen. So wie die der Personalleiterin eines großen Unternehmens im Gesundheitswesen, mit der ich am Rande einer Veranstaltung ein langes Gespräch führte.

Meike war selbst gelernte Altenpflegerin und hatte gut 10 Jahre in dem Beruf gearbeitet, bevor sie in den Personalbereich wechselte. Deshalb sie gewechselt habe, fragte ich sie, denn sie hatte vorher erzählt, dass sie den Beruf der Altenpflegerin aus tiefster Überzeugung erlernt und ausgeübt hat. Der Job war schon immer schlecht bezahlt und wenig anerkannt, aber sie wollte dennoch genau das und nichts anderes tun. Was hatte ihr die Freude an ihrem Beruf genommen? Die Kurzfassung ihrer Antwort: »Ich war zu einem Roboter geworden, der Pläne erfüllt«, sagte sie. Jeden Morgen erhielt sie einen minutiös ausgearbeiteten Plan, der ihren Tagesablauf vorgab. Jede Tätigkeit war mit Minutenangaben hinterlegt: Verband bei Herrn Müller wechseln 5 Minuten, Frau Schulze waschen 10 Minuten, Herrn Clausen eine Spritze geben 7 Minuten. Die Fahrzeiten von der Wohnung eines Patienten zur anderen waren noch dazu offenbar abends um 22 Uhr mit Google-Maps kalkuliert worden, jedenfalls hatten sie mit den realen Fahrzeiten morgens um 8.30 Uhr in einer deutschen Großstadt nichts zu tun.

Die Folgen? Stress, Hektik, keine Zeit, mit den alten Menschen ein Wort zu wechseln, geschweige denn, mit Angehörigen und Nachbarn über kluge Möglichkeiten der Unterstützung zu sprechen. Das wäre aber nötig gewesen, um die pflegebedürftigen Menschen nicht nur zu versorgen, sondern ihnen trotz ihrer Krankheiten oder Gebrechen ein

möglichst selbstständiges und würdevolles Leben zu ermöglichen. Und dazu wäre es gut, nicht nur Spritzen zu geben und die Wäsche zu wechseln, sondern auch die Zeit zu haben, bei den Nachbarn zu klingeln und um Unterstützung für den Einkauf zu bitten oder den Sohn der alten Dame zu bitten, mit ihr zum Frisör zu fahren. Dafür musste Meike aber erst einmal herausfinden, dass ihre Patientin niemanden mehr zu sich einlud, weil sie sich unansehnlich fühlte. Ein Frisörbesuch hätte also erheblich zum Wohlbefinden der alten Dame beitragen können.

Doch statt Raum für solche kreativen Lösungen gab es immer mehr Prozesse und festgelegte Abläufe – immer mehr Knoten. Dieses Phänomen ist in nahezu allen Organisationen zu beobachten, in denen nach wie vor tayloristische Prinzipien gelten – also in sehr vielen Unternehmen.

Menschen wollen spüren, dass sie zu etwas Relevantem beitragen. Das ist kein »nice-to-have«!

Da Frederik Taylor sein System aber für eine Welt geringer Komplexität entwickelt hat, wie es aber heute mit einer rapide gestiegenen Dynamik zu tun haben, geraten viele Organisationen unter Druck. Doch was

tun Organisationen unter Druck? Sie tun mehr von dem, was sie schon kennen. Da unterscheidet sich ihr Muster nicht von dem von uns Menschen. Auch wir sind unter Stress geneigt, das zu tun, was wir schon immer gemacht haben, nur – vermeintlich – besser.

In Unternehmen heißt das in der Regel: Mehr und genauere Planung, akribische Kontrollen, verschärfte Regeln und immer genauer vorgegebene Prozesse. Mit diesen Maßnahmen verbindet sich die Hoffnung, möglichst effizient zu sein. Immer schlanker, kaum noch Redundanzen im System, alles muss laufen wie geplant. Selbst bei gut planbaren Prozessen wie in der Produktion kann es aber vorkommen, dass eine Maschine ausfällt, ein Mensch Fehler macht oder Kunden ungeplante Bedarfe anmelden. Schon fliegt ihnen der Plan um die Ohren. Wo immer Menschen involviert sind, zum Beispiel als Kunden, werden Pläne und Prozesse gar grotesk. Ich erinnere mich noch mit Schaudern an diverse Verkaufstrainings, in denen ich simulierte Kundengespräche anhand bestimmter Formeln und Leitfäden führen sollte. Das hat nicht einmal im Training geklappt, geschweige denn im echten Kundendialog.

Bei allem, was Flexibilität und Kreativität erfordert – wie Gespräche mit Kunden – weist »mehr vom Selben« in die völlig verkehrte Richtung. Und das nicht nur, weil es der steigenden Dynamik nicht gerecht wird, sondern auch, weil es Hoffnungen der Menschen wie den Wunsch nach Selbstwirksamkeit nicht erfüllt. Menschen wollen spüren, dass sie zu etwas Relevantem beitragen. Das ist kein »nice-to-have«, sondern essenziell für unsere psychische Gesundheit. »Sinn aktiviert überhaupt erst unsere Lebensenergie« formuliert der Psychologe Mihály Csikszentmihályi.

Meike probierte übrigens nach Kräften, dieses »mehr vom Selben« zu stoppen, die vorhandenen Knoten in den Fesseln zu lösen und neue zu verhindern. Sie unternahm immer wieder Versuche, Impulse für eine zeitgemäße, der Komplexität angemessene und menschenwürdige Art der Unternehmensführung zu setzen. »Ich habe keinen Bock mehr auf Urlaubsanträge, Arbeitszeiterfassung, Mitarbeitergespräche nach Leitfaden, 360°-Feedback, immer neue Leitbildprozesse, betriebliches Vorschlagswesen und Betriebsvereinbarungen, die Dinge regeln, die selbstverständlich sein sollten,« sagte sie, »das ist doch alles bloß Beschäftigungstherapie. Die Zeit und Energie, die wir auf all diese Prozesse verwenden, könnten wir besser zum Wohle unserer Kunden einsetzen.«

Da ist sie wieder, die Beschäftigung. Keine Frage, es wird unglaublich viel getan in unseren Organisationen. Da das Tun, das Erfüllen der Vorgaben aber oft so wenig bewirkt, ruft es noch mehr Tun auf den Plan, um endlich Wirkung zu erzeugen. Die Hoffnung erfüllt sich wieder nicht, es wird noch mehr getan und das geht immer so weiter. Kein Wunder, dass der Frust steigt und das Gefühl der Lebendigkeit immer mehr abhandenkommt. Ich fragte Meike nach der Resonanz auf ihre Impulse. Ihre eben noch heitere Mine verfinsterte sich. »Das ist leider nicht einfach«, begann sie, »anfangs hat unser Geschäftsführer meine Gedanken gar nicht verstanden. Er hat ständig nur darauf verwiesen, dass wir es schon immer so gemacht hätten und es ja so schlecht offenbar nicht wäre, das würden die Zahlen schließlich zeigen.« Später, so erzählte Meike weiter, hatte der Geschäftsführer schon nachvollziehen können, was sie meinte. Getan hatte sich trotzdem wenig. Einsicht ist eben nicht dasselbe wie Handeln. Aufgeben wollte die engagierte Frau aber nicht.

Das mit den guten Zahlen war jedoch offenbar nach unserem Gespräch nicht mehr lange der Fall. Als ich Meike zwei Jahre später wie-

der begegnete, war das Unternehmen aus einer drohenden Insolvenz heraus an ein großes Unternehmen der Branche verkauft worden, in dem es noch mehr Prozesse, Vorgaben und Kontrolle gab. Meike hatte gekündigt. So wollte sie nicht arbeiten. Es war eine Atmosphäre von Angst und Aggression entstanden, die die Personalleiterin nicht länger ertragen wollte. Ich konnte sehr gut nachvollziehen, was sie sagte, ich hatte so etwas auch mehrmals in meiner Karriere erlebt.

Unvernünftige Verschwendung

Als ich am Morgen nach der erneuten Begegnung mit Meike im Schwimmbad meine Bahnen zog und noch einmal an unser Gespräch zurückdachte, war ich traurig und wütend zugleich. Wütend, weil so viele engagierte Menschen unglaublich viel Energie einsetzen, die letztlich verpufft. Traurig, weil ich es schon so oft erlebt hatte, dass gerade diejenigen, denen die Fesseln der Lebendigkeit in Organisationen auffallen und die Impulse für eine andere Art zu arbeiten setzen, offenbar dabei häufig so sehr an ihre Grenzen kommen, dass sie keinen anderen Weg sehen, als zu gehen. Dabei bräuchten wir gerade sie, die einen scharfen Blick für die Verhältnisse haben, die ihre Organisationen gut kennen und die Ideen für hilfreiche Veränderungen haben.

Das Gespräch mit Meike machte mir wieder einmal deutlich: Im Streben nach Effizienz und Kontrolle in unseren Unternehmen entstehen eine Reihe von Mechanismen, die Lebendigkeit fesseln: Abteilungen, Hierarchien und die mit ihnen verbundenen Meeting-Rituale stehen echter Zusammenarbeit im Weg, wuchernde Regeln und Vorschriften, Kontrollen – unter anderem von Arbeitszeit und Anwesenheit – feste Prozesse und Anreizsysteme programmieren unser Verhalten. Das ist menschenunwürdig, und diese Art und Weise, sich zu organisieren passt einfach nicht mehr in die Zeit.

Dadurch fühlen sich irgendwie alle in ihrem Tun behindert: Unternehmer, Mitarbeiter, Vorstände, Werkstudenten, Geschäftsführerinnen, Auszubildende genauso wie Führungskräfte auf allen Ebenen. Viele sind davon erschöpft. Doch nicht nur die Menschen, auch die Organisationen sind systematisch überlastet, weil sie mit den dynamischen Umfeldern nicht mehr klarkommen, zu langsam sind und mit ungeeigneten Mitteln probieren, dem entgegenzuwirken.

Paradoxerweise bleibt durch die Überlastung genau das auf der Strecke, was einen immer größeren Stellenwert hat: die Wirtschaftlichkeit. Sie gerät immer mehr aus dem Blick, obwohl sie doch bei Toyota, einem der großen Vorbilder effizienter Produktion, schon wussten, dass nicht nur Defekte, Überproduktion, Wartezeiten, ungenutzte Fähigkeiten oder Transport zu Verschwendung führen können, sondern eben auch Überlastungen. Dafür haben sie in Japan sogar ein Wort: Muri. Und das bedeutet nicht nur »Verschwendung«, sondern auch »unvernünftig«.

Ich bin da ganz bei den Japanern: Diese Art Überlastungen in Kauf zu nehmen, ist unvernünftig. Doch es lohnt sich ein zweiter Blick. Was genau ist da unvernünftig? Ich sehe es so: Jeder in einem Unternehmen etablierte Prozess, jede Vorgehensweise ist der Versuch, ein Problem zu lösen. Das ist erst einmal weder unvernünftig noch dumm. Doch jeder Versuch, ein Problem zu lösen, hat auch seine Preise. Nehmen wir einmal die Planung der Produktion. Sicher nützlich, um effizient zu arbeiten. Doch an der Geschichte von Doris einige Seiten zuvor haben wir deutlich gesehen: Zu enge und zu starre Pläne im Dienste der Effizienz können dazu führen, Kunden zu verlieren. Das ist ein hoher Preis.

Inzwischen haben wir in unseren Organisationen sehr viele Prozesse mit sehr hohen Preisen. Das führt zu Zynismus, Polemik, Frust. Der – vermeintliche – Schwachsinn in unseren Unternehmen taugt zwar prima für Lästerrunden in der Kaffeeküche, launige Reden und lustige Fernsehserien à la Stromberg, doch dabei sollten wir es nicht belassen. Denn die fehlende Lebendigkeit in den Organisationen schadet den Menschen und den Unternehmen. Es wird, nein, es ist bereits längst Zeit für Alternativen.

Naturgesetze?

Doch weshalb halten wir so oft die Funktionsweise von Unternehmen für alternativlos? Neben den Fesseln, die der Lebendigkeit durch unpassende Strukturen angelegt werden, gibt es wohl auch Fesseln in unseren Köpfen. Woher kommt bloß die Idee, dass unsere Unternehmen nur so und nicht anders funktionieren könnten? Dass es Pläne, Budgets, Zielvereinbarungen, Abteilungen, Meetings einfach geben muss, damit es läuft? Wenn ich mit der Bahn unterwegs bin – was ziemlich oft der Fall ist – werde ich häufig Zeugin von Gesprächen, die genau von dieser ge-

fühlten Alternativlosigkeit erzählen. So auch gerade wieder letzte Woche, irgendwo zwischen Frankfurt und Hamburg. Da diskutieren zwei Kollegen sehr engagiert über die Planzahlen für das kommende Jahr. Eine Dame im Businesskostüm bespricht am Telefon die Beurteilung eines Mitarbeiters und die daran geknüpfte Bonuszahlung. Keiner von ihnen hinterfragt, welchen Sinn die Zahlen und Beurteilungen erfüllen. Solche Systeme aus Planung, Zielerfüllung, Beurteilung und Bonus sind offenbar selbstverständlich geworden.

Im Zug ging es noch weiter: Eine junge Frau klagt einer Freundin ihr Leid. »Bei uns gibt es nur den Fall, dass du funktionierst.« Sie fühle sich als Produktionsfaktor, fährt sie fort, der eben funktionieren muss. »Wenn ich weg bin, kommt die nächste, ich bin austauschbar.« Das System ist extrem auf Leistung ausgerichtet, gerade viele junge Kollegen arbeiten sehr lange, weit über jede Belastungsgrenze hinaus. Der Druck ist groß, der Chef scheint davon auszugehen, dass nur etwas leistet, wer unter einem gewissen Zwang steht. »Aber«, sagt die junge Frau, »so ist es überall. Das ist eben so, egal, wo du arbeitest.« Puh, ganz schön was los in unserer Wirtschaftswelt, denke ich bei mir, setze mir Kopfhörer auf, mache Musik an und schlage die Zeitung auf. Dort geht es in einem Artikel passenderweise um die Deutsche Bahn und die Tendenz, dass dort – nach Analyse des Autors – der staatliche und politische Einfluss zu- und das betriebswirtschaftliche Denken abnimmt. Dabei, so stellt der Autor fest, legt doch das Grundgesetz fest, dass die Bahn als Wirtschaftsunternehmen zu führen ist. Und dazu gehört ihm zufolge das Prinzip der Gewinnmaximierung. Und wer Gewinne nicht maximiert, denkt nicht betriebswirtschaftlich.

Nachdenklich lege ich die Zeitung weg, schließe die Augen, lasse Gesprächsfetzen und den gerade gelesenen Artikel Revue passieren. Erinnern Sie sich an den jungen Mann, der versuchte, mir seine Software noch am 31. Januar zu verkaufen? Bereits in dem Start-up, das gerade mal zwei Jahre am Markt war, hatten diese Vorgehensweisen Einzug gehalten. Die Menschen im Zug, die Aussagen in dem Artikel über die Bahn und der junge Mann aus dem Start-up – sie sind für mich Zeichen, wie sehr das alles verinnerlicht ist, ja als »professionell« gilt, dass wir die Nebenwirkungen solcher Praxis in Kauf nehmen müssen und daran eben nichts zu ändern ist. Es ist gerade so, als seien es Naturgesetze. Doch das sind sie doch gar nicht, sie sind menschengemacht. Weshalb in Gottes Namen ist es so schwierig, die Strukturen und Prozesse zu

verändern? Es liegt sicher daran, dass viele gar nicht merken, wo sie da drinstecken, so sehr sind sie an die Abläufe gewöhnt.

Doch selbst wenn Ihnen bewusst ist, worin Sie stecken und was zu verändern wäre: Einfach ist es auch dann nicht. Weshalb nicht? Zum einen, weil es möglicherweise von Ihnen verlangt, auch Ihre eigenen Denkweisen und Überzeugungen auf den Prüfstand zu stellen, ja sogar Ihre Rolle infrage zu stellen und damit etwas, das auch Ihre Identität mitprägt. Das ist schwer, und ich habe vor jedem und jeder Respekt, der und die dieses Wagnis eingeht. Zum anderen hat jedes System, jede Organisation die Tendenz, so weiterzumachen wie immer. Von Ideen der Menschen, die in ihnen arbeiten, lassen sie sich nur zögerlich irritieren.

Noch dazu fehlt oft eine Vorstellung davon, was alles möglich wäre. Dass es ein Krankenhaus mit fast 200 Mitarbeitern ohne formale Hierarchien geben kann. Dass eine Bank ohne Vertriebsdruck mehr als nur funktioniert. Dass funktionale Teilung selbst in einem Produktionsbetrieb nicht erforderlich ist. Dass Beiträge von Mitarbeitern gewürdigt werden, ohne ihnen Boni zu zahlen. Ohne diese Ideen und Vorstellungen von Alternativen kann aber keine Veränderungsenergie entstehen.

Das war für meine Kollegen und mich eine wesentliche Triebfeder für unsere Initiative AUGENHÖHE und die Filme, die in deren Rahmen in den letzten Jahren entstanden: Wir wollten zeigen, was möglich ist, und das anhand von Unternehmen, die bereits seit Jahren erfolgreich auf ihre Art wirtschafteten. Und es ist ein wesentlicher Grund dafür, dass ich gerade – noch einmal zehn Jahre nach der Begebenheit am Hamburger Hauptbahnhof und fünf Jahre nach unserem ersten Film – in meinem Lieblingscafé sitze und meine Gedanken für Sie aufschreibe. Mich faszinieren lebendige Organisationen – und die Menschen, die dort Impulse setzen und Beiträge leisten für eine andere, lebendige Arbeit und Wirtschaft. Dafür stehe ich jeden Morgen auf: Ich möchte dazu beitragen, dass in unseren Organisationen – Unternehmen wie Schulen – anders gearbeitet wird. Zum Wohle der Menschen und der Organisationen. Oder anders gesagt: Ich möchte meinen Kindern eine andere Arbeitswelt hinterlassen, als ich sie selbst vorfand. Und am besten auch eine andere Schule, denn dort werden die Grundsteine für Überzeugungen bereits gelegt und gefestigt.

**Ohne Ideen und Vorstellungen
von Alternativen entsteht
keine Veränderungsenergie.**