

Gunter  
Dueck



# Cut & Paste- Management und 99 andere Neuronenstürme aus Daily Dueck

Cut & Paste-Management und 99 andere  
Neuronenstürme aus Daily Dueck

Gunter Dueck

# Cut & Paste-Management und 99 andere Neuronenstürme aus Daily Dueck

Gunter Dueck  
Neckargemünd  
Deutschland

ISBN 978-3-662-43389-8  
DOI 10.1007/978-3-662-43390-4

ISBN 978-3-662-43390-4 (eBook)

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

Springer Vieweg

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-vieweg.de](http://www.springer-vieweg.de)

# **Seit 2005 alle vierzehn Tage ein Daily Dueck – und deshalb alle vier Jahre die letzten 100 als Buchdokument!**

Seit vielen Jahren äußere ich mich auf meiner Homepage zu ewigen Fragen der Menschheitsphilosophie, zu Themen, gerade in Mode sind, weil sie im Argen liegen – oder auch einmal direkt zu einem Problem von heute, das einen paradigmatisch-zeitlosen Charakter hat. Im Ganzen bin ich wohl im Laufe der Jahre „politischer“ geworden...

Denn seit 2009 ist mein Leben in eine etwas andere Bahn geraten. Irgendwie ist die Entwicklung des Internets entscheidend gewesen. Damals kam nämlich ganz langsam der Brauch auf, Videos von Konferenzreden aufzunehmen und bei YouTube hochzuladen.

Ich weiß es noch ganz genau: Ich bekam es etwas mit der Angst zu tun. Bald würde – so dachte ich – alles, was ich jemals gesagt hätte, im Internet als Video zu sehen sein. Dann würde jeder, der eine Rede von mir live erleben würde, alle meine Pointen und Kalauer bereits kennen und womöglich laut gähnen oder mit „kenn ich alles schon“ protestieren.

Es begann ganz sichtbar im Mai 2010. Damals hielt ich eine Rede auf der großen re:publica Konferenz in Berlin, die sich Jahr für Jahr stärker zum Mekka der Blogger entwickelt hat. Meine dortige Rede über „Das Internet als Gesellschaftsbetriebssystem“ erschien am Tag drauf im Internet als nichtoffizielle Kopie (die offizielle kam Wochen später) und wurde von zehntausenden Leuten angeschaut. Man titulierte mich plötzlich als „neuen Star“ – na gut. Seitdem wurde ich zu so vielen Reden eingeladen, dass ich meinen Job bei IBM zeitmäßig in Gefahr fand und für meine Reden Rechnungen der IBM als „Schutzgebühr“ schicken ließ – ohne jeden Effekt auf die Nachfrage.

Im Jahre 2011 wurde ich dann wie vorherzusehen sechzig Jahre alt und konnte von meinem Arbeitsvertrag her im Prinzip in Pension gehen – dazu entschloss ich mich dann doch relativ spontan und redete eben freiberuflich weiter. Ich fühlte mich als Schriftsteller jetzt in der Themenwahl freier und konnte mich intensiver den Bereichen der Bildung und der Zukunft der Arbeit zuwenden.

Heute finden Sie schon bestimmt mehr als fünfzig Stunden Videos von meinen Reden und Beiträgen im Netz, ich habe für Sie ein paar „bessere“ auf meiner Homepage gesammelt – überhaupt alle finden Sie im Youtube-Channel „Wilddueck“. Sie sehen dort, wie rasant sich die Zeiten ändern und unser Zeitalter „visueller“ wird. Viele schauen nur noch die Videos an und lesen nicht mehr.

Und ich? Ich schreibe weiter, werde aber zunehmend multimedialer. Da will gerade jemand ein Buch von mir in Comic-Form herausgeben, und woanders scribbeln Künstler Visualisierungen meiner Argumente. Gibt es bald nur noch Bilderbücher? Dann nur noch

als eBook, weil bei diesem Medium Farbabbildungen und Mini-Videos keine sündhaften Druckkosten erzeugen bzw. keine Beilagen von DVDs nötig machen?

Dieses Buch ist noch ganz klassisch entstanden. Alle vierzehn Tage habe ich aufgeschrieben, wenn mir etwas „aufgestoßen“ ist, wo ich auf täglichen Wahnsinn hinweisen möchte oder mit einem satirisch erhobenen Zeigefinger drohe. Hier finden Sie hundert solcher kleinen Einwürfe und Proteste. Ich habe sie alle nochmals durchgesehen und bei einigen als kleinen Vorspann ein paar Zeilen hinzugefügt (in eckigen Klammern [...]), wo ich eine Erklärung oder eine Einbettung in den damaligen Zusammenhang nötig fand. Die Titelabkürzung DD steht für Daily Dueck, ich habe immer den Erscheinungsmonat hinzugefügt, damit Sie den zeitlichen Kontext kennen.

Hier kommt also die zweite Staffel meiner Kolumnen, die dritte begann schon im Netz auf meiner neu gestalteten Homepage [www.omnisophie.com](http://www.omnisophie.com). Falls Sie dann gleich dort weiter mitlesen wollen, wenn Sie mit diesem Buch durch sind: Willkommen im Sinnraum!

# Inhaltsverzeichnis

1	Abschreckende Wirkung von Kursen – und von Logik erster Ordnung (DD100, Oktober 2009) .....	1
2	Was zuerst reizt, reizt später sehr (DD101, Oktober 2009) .....	3
3	Wanted – Prozessergonomie! (DD102, November 2009) .....	6
4	Rituelles Management (DD103, November 2009) .....	8
5	Volkskrankheit Rückgratbruch (DD104, Dezember 2009) .....	12
6	Immunität durch rituelle Strategienfindung und die Vorsatzanwendung zu Neujahr (DD105, Dezember 2009) .....	15
7	Yips – Vor dem Höllentor der Entscheidung (DD106, Januar 2010) .....	18
8	Flachbildschirmrückseitenberatung als Internet-Ersatz (DD107, Januar 2010) .....	20
9	Fragebogengeometrie und das Template-Problem (DD108, Februar 2010) .....	23
10	Menschenpuffer (DD109, Februar 2010) .....	25
11	Leased Brain (DD110, März 2010) .....	27
12	Selbstvertuschungskraft bei Systemsünden (DD111, März 2010) .....	29
13	Mitarbeiter(selbst)missbrauch und Schweigen (DD112, April 2010) .....	31
14	Ich – bleib bei mir! (DD113, April 2010) .....	34
15	Cyber-Nanni, Cyber-Manni (DD114, Mai 2010) .....	36

16	Als das Kind schrie, er sei nackt, fror der Kaiser (DD115, Mai 2010) .....	38
17	Business und Technik wie Hund und Katze (DD116, Mai 2010) .....	40
18	Hirn verpflichtet (DD117, Juni 2010) .....	43
19	Mit Reethisierung und Wertediät aus dem Effizienzsumpf (DD118, Juni 2010) .....	45
20	Polemik gegen den Hass auf „Jeder kann und soll studieren!“ (DD119, Juli 2010) .....	48
21	Die Besichtigung der Melone (DD120, Juli 2010) .....	51
22	Digitale Abwesenheit („Nur ein Meeting, bitte!“) (DD121, August 2010) ....	54
23	Über das Triumphgeschrei der Graugänse und Vuvuzelas bei Kickoffs (DD122, August 2010) .....	56
24	Unausgesprochene Entlassung (DD123, September 2010) .....	58
25	Patentrezept für Nachhaltigkeit (DD124, September 2010) .....	60
26	Identitätsfassaden (DD125, Oktober 2010) .....	63
27	Eris und Menschenbeurteilungsangst (DD126, Oktober 2010) .....	65
28	Den Plan erzwingt man leicht, seine Umsetzung nicht (DD127, November 2010) .....	67
29	Divide et Impera – Vernichtung von Unternehmen durch Organisation und Wettbewerb (DD128, November 2010) .....	69
30	Cut & Paste Management (DD129, November 2010) .....	71
31	Das Absolute oder „Diesmal war Weihnachten 6 % besser“ (DD130, Dezember 2010) .....	74
32	Dauermeckern über das Fastoptimale (DD131, Dezember 2010) .....	76
33	Schneebubbles und die drei Mu (DD132, Dezember 2010) .....	78
34	Alternativlos? Alternativblind! (DD133, Januar 2011) .....	80
35	Die Bastille, das Westfernsehen und Facebook (DD134, Februar 2011) .....	81



36	<b>Gefühlsquote und Frauenquote (DD135, Februar 2011)</b> .....	83
37	<b>Frauenquote und Wirtschaftsauffassung (DD136, März 2011)</b> .....	85
38	<b>Unverantwortlichkeit mit beschränkter Haftung (DD137, März 2011)</b> .....	87
39	<b>Grenzwert-Ethik (DD138, April 2011)</b> .....	89
40	<b>Die Dummheit auf der sicheren Seite (DD139, April 2011)</b> .....	91
41	<b>Digital Immigrants und Analog Exiles (DD140, Mai 2011)</b> .....	93
42	<b>Revolution! Es geht los! Bücher können in virtuelle Rechte umgetauscht werden! (DD141, Mai 2011)</b> .....	95
43	<b>Anti-Cops stürmen Professorenwohnungen (DD142, Mai 2012)</b> .....	97
44	<b>Ächtet die Dringendmacher! (DD143, Mai 2011)</b> .....	99
45	<b>Kernkompetenz Propathie (DD144, Juni 2011)</b> .....	102
46	<b>Facebook &amp; Google + oder „Vom Geheimtipp zum Touristen-Rummel“ (DD145, Juli 2011)</b> .....	104
47	<b>Tagesdruck statt Quartalsdruck! (DD146, Juli 2011)</b> .....	106
48	<b>Das Internet ist schuld, weil es so anonym und so transparent ist (DD147, August 2011)</b> .....	109
49	<b>Facebook ist klar, aber was passiert auf Moneyhooked.com? (DD148, August 2011)</b> .....	111
50	<b>Aha, Suchmaschinen wie Google machen dumm und Frank Schirrmacher will noch eine – wo bleibt der höhere Mensch? (DD149, September 2011)</b> .....	113
51	<b>Wählerstimmenvalue-Steigerung und der Unsichtbare Sinn (DD150, September 2011)</b> .....	116
52	<b>Direktglaube – Die Brücke sind wir! (DD151, Oktober 2011)</b> .....	118
53	<b>Leitlosigkeit in Deutschland – durch Tagesdenken (DD152, Oktober 2011)</b> .....	120
54	<b>Schande über die S21-Volksabstimmungsfrage! (DD153, November 2011)</b> .....	122

<b>55</b>	<b>Split Loyalty, Vollkundenäquivalente und das Emma-Enterprise (DD154, November 2011)</b> .....	124
<b>56</b>	<b>Kaum noch Ganzes im Meer von Portfolien von Einzelem – oder ist das unsere Freiheit? (DD155, Dezember 2011)</b> .....	126
<b>57</b>	<b>Studie – Was Kinder lernen WOLLEN! (DD156, Dezember 2011)</b> .....	128
<b>58</b>	<b>Über die typische Sinn-Blogger-Psyche oder über „INFP“ (DD157, Januar 2012)</b> .....	130
<b>59</b>	<b>Fehler machen, Fehler haben, Fehler sein – über Salamidemontage und Politik (DD158, Januar 2012)</b> .....	132
<b>60</b>	<b>Der Chef will immer Input und ist doch nie zufrieden! (DD159, Februar 2012)</b> .....	134
<b>61</b>	<b>Ökonomie erzeugt planmäßig Tütensuppeniveau – das ist Ökopathie, oder? (DD160, Februar 2012)</b> .....	137
<b>62</b>	<b>Das Unpro-Prinzip oder wie wir alle unfähig oder überbezahlt werden (DD161, März 2012)</b> .....	139
<b>63</b>	<b>Der Oberschicht-Code (DD162, März 2012)</b> .....	142
<b>64</b>	<b>Der Mensch als Googlekopfmachine oder Smartbrain (DD163, April 2012)</b> .....	145
<b>65</b>	<b>Genehm(igt)es Reden im Parlament, Piraten &amp; Trolle (DD164, April 2012)</b> .....	147
<b>66</b>	<b>Nichts ist mehr wahr – dank TV-Gladiatoren-Polar-Talk (DD165, April 2012)</b> .....	150
<b>67</b>	<b>Phatische Kommunikation, das Smartphone und Facebook/ Twitter (DD166, Mai 2012)</b> .....	152
<b>68</b>	<b>Über das Angriffsloben (DD167, Mai 2012)</b> .....	154
<b>69</b>	<b>Über Bildung, Schulvollpfropfen und Bachelorziegelsteine (DD168, Juni 2012)</b> .....	156
<b>70</b>	<b>Eipreisbindung statt Buchpreisbindung (DD169, Juni 2012)</b> .....	158
<b>71</b>	<b>Liebe, Glaube, Effizienz – zur Zukunft der Kirche (DD170, Juni 2012)</b> .....	160

72	<b>Psycho ist weiblich, Neuro ist männlich (DD171, Juli 2012)</b> .....	165
73	<b>Phantomvibration und Phantomdenken (DD172, August 2012)</b> .....	168
74	<b>Das Glück im Stacheldraht (DD173, September 2012)</b> .....	170
75	<b>Digitale Potenz – ein Überspitzer gegen den Über-Spitzer (DD174, September 2012)</b> .....	172
76	<b>Das Unvertraute ist gefährlich und deshalb wohl auch böse (DD175, September 2012)</b> .....	174
77	<b>Digiphobe, hört! Surfen lässt mich geistig wachsen! (DD176, Oktober 2012)</b> .....	177
78	<b>Über Großgeistigkeit, Dialoge, Stellungen und Positionen (DD177, Oktober 2012)</b> .....	179
79	<b>Mein Neuron vom Dienst oder „Neurons in Charge“ (DD178, November 2012)</b> .....	181
80	<b>Psychozid oder die Kränkungen rund um Bewerbungen (DD179, November 2012)</b> .....	183
81	<b>„Age of first interest“ – Bringt bei, was interessiert, nützt oder fesselt! Über Schwarze Löcher, Dinos, Ritter und Smartphones (DD180, Dezember 2012)</b> .....	186
82	<b>Digital Natives schützen Eltern vor Digitaler Demenz – „Parent Monitoring &amp; Care“ (DD181, Dezember 2012)</b> .....	189
83	<b>Cliffing – jede Entscheidung ist gut! (DD182, Januar 2013)</b> .....	191
84	<b>Über die typische Freiwahrheits-Piraten-Psyche oder über „INTP“ (DD183, Januar 2013)</b> .....	194
85	<b>„Ist besser, was teurer ist? Oder nur blöd?“ (DD184, Februar 2013)</b> .....	197
86	<b>Who morphed my cheese? Über Leute, die nur Käse machen (DD185, Februar 2013)</b> .....	200
87	<b>Akute Notbehandlung des Chronischen unter Motivationsmangel (DD186, Februar 2013)</b> .....	202
88	<b>Studien enthüllen Millionärsdemenz – Geld macht dumm! (DD187, März 2013)</b> .....	204

<b>89</b>	<b>Diagnose DumbDown – der unterforderte Schüler (DD188, März 2013) ...</b>	<b>206</b>
<b>90</b>	<b>Irrationalisierung (DD189, April 2013) .....</b>	<b>209</b>
<b>91</b>	<b>Sie führten immer Befehle aus, aber jetzt befiehlt keiner mehr (DD190, April 2013) .....</b>	<b>212</b>
<b>92</b>	<b>Immer noch kein bisschen „meta“? Aufruf zum Diskurs! (DD191, Mai 2013) .....</b>	<b>214</b>
<b>93</b>	<b>Mensch kommt von innen! (DD192, Mai 2013) .....</b>	<b>216</b>
<b>94</b>	<b>Der Höherwertigkeitskomplex und Postzenitis (DD193, Juni 2013) .....</b>	<b>219</b>
<b>95</b>	<b>„Das Ideale seh’ ich wohl, allein wie komm’ ich aus dem Mist heraus?“ (DD194, Juni 2013) .....</b>	<b>221</b>
<b>96</b>	<b>World Project „ClickSpy“: Hilf den USA beim Spähen! (DD195, Juli 2103) .....</b>	<b>223</b>
<b>97</b>	<b>Aus kontrolliert humaner Produktion (DD196, August 2013) .....</b>	<b>225</b>
<b>98</b>	<b>Mollath oder: Späte Gerechtigkeit ist keine Gerechtigkeit (DD197, August 2013) .....</b>	<b>227</b>
<b>99</b>	<b>Das Ziel der Menschenpotentialentfaltung oder „Jedem Einzelnen gerecht werden“ (DD198, September 2013) .....</b>	<b>230</b>
<b>100</b>	<b>Die Realität ist alternativlos – Welche Überzeugung könnte ich haben? (DD199, September 2013) .....</b>	<b>233</b>
<b>101</b>	<b>„Ich habe nichts zu verbergen!“ Doch, denk nach – und empöre dich! (DD200, Oktober 2013) .....</b>	<b>236</b>

# Kapitel 1

## Abschreckende Wirkung von Kursen – und von Logik erster Ordnung (DD100, Oktober 2009)

[Die Fehlinterpretation von Studien regt mich immer wieder auf, beinahe täglich. Da werden jahrelang Daten erhoben – und dann folgen falsche Gedanken.]

Fast jeden Tag lese ich Artikel, in denen nur „Wenn-Dann-Logik-erster-Ordnung“ vorkommt und in denen – tja, nehmen Sie es einmal so hin – letztlich blanker Unsinn propagiert wird.

„Abschreckende Wirkung“, so betitelt das Handelsblatt am 9.9.2009 einen Artikel aus der Serie Wissenschaft & Debatte, Untertitel: „Entrepreneurship-Kurse sollen Lust auf Selbstständigkeit machen. Doch sie bewirken womöglich das Gegenteil.“

Was ist passiert?

Es wird viel Geld ausgegeben, Entrepreneurship an Hochschulen und anderswo zu lehren. Wir wollen ja viele Jungunternehmer für das neue Land. Zig Millionen fließen in Kurse und in über zwei Dutzend neue Lehrstühle. So weit so gut, aber jetzt kommt wieder so eine Studie mit einem „spektakulären Ergebnis“: Die Teilnahme an Kursen SENKT die Lust, sich selbstständig zu machen. Über dieses Ergebnis sind die niederländischen Autoren der Studie selbst überrascht – sie wollten ja herausfinden, wie sehr die Lust steigt, nicht sinkt. Das niederländische Ministerium zeigte sich „geschockt“ angesichts der beträchtlichen staatlichen Förderung. Und das Handelsblatt traut dieser Studie das Potenzial zu, die gesamte „Entrepreneurship-Education“ in ihren Grundfesten zu erschüttern. Und dann werden etliche Fachleute mit Vorschlägen zitiert, solche Lehrgänge vielleicht erst für die Zeit nach der Uni anzubieten. Andere Experten versuchen die Ergebnisse zu relativieren, weil ja nur die Gründungsabsicht vor und nach dem Kurs abgefragt wurde – und man weiß ja nie, was später passiert, wofür man aber keine Daten hat! Noch andere finden, dass so etwas wie Bilanzanalysen sowieso verschrecken und wieder andere, der Unterricht müsste verbessert werden – dann werde alles gut. Zudem gibt es auch die Meinung, dass die Fragen zum falschen Zeitpunkt gestellt wurden.

Nur die Wuppertaler Professorin Christine Volkmann vermutet, dass die Studenten einfach durch die Kurse realistischer werden und Risiken besser verstehen.

Ich habe das zuhause vorgelesen – dass die Kurse vermeintlich schaden. Antwort: „Na, klar! Sie merken, dass es mit dem Reichwerden nicht so einfach ist und lassen es lieber!“ Ich erinnerte mich, dass ich selbst vorab bei der IBM Entrepreneurschulung gefragt wurde: „Sind Sie bereit, alles Herzblut, alle Energie, all Ihr Geld und alle Zeit zu opfern und Klagen der Familie auszuhalten? Sind Sie wirklich bereit?“

Noch ist nichts verloren, dachte ich, wenn man das auch ohne Studie sieht. In vielen Studiengängen, etwa bei Mathematik, Informatik, Ingenieurwissenschaften etc. ändern

um die HÄLFTE der Studenten nach einem Semester ihre Lebenspläne. Sie schaffen es nicht, oder sie sehen, dass dieses Studium doch nicht ihr ersehntes Zwischenziel ist oder finden ein besseres Studienfach.

Ich warte jetzt auf eine Studie, die die schädliche Auswirkung des ersten Studienseesters an Universitäten in so gut wie allen Fächern feststellt und empfiehlt, alle Studiengänge konsequent mit dem zweiten Semester zu beginnen, weil dieser Schadenseffekt dort nicht mehr eintritt.

Ich sehe auch im Fernsehen, dass sich dort so etwa 10.000 lausige Möchtegernstars bei Dieter Bohlen in endlos qualvollen Vorrunden filmreif lächerlich machen. Ich warte auf eine Studie, die belegt, dass Leute, die sich von einer Jury haben begutachten lassen, hinterher viel weniger Lust haben, ein Star zu werden.

Sarkasmus beiseite: Warum sind so viele Stellen über solch eine Studie „geschockt“ und sehen diesen einfachen Punkt nicht? Warum nur Prof. Volkmann? Warum sind die Initiatoren der Studie überrascht? Hat noch nie jemand „drum prüfe, wer sich ewig bindet“ vernommen? Stellen Sie sich einmal vor, dass alle, die bei Dieter Bohlen vorsingen, dann auch Verträge bekommen und im Radio singen! Stellen Sie sich vor, alle würden ein Unternehmen gründen, die einen Kurs hinter sich haben. Damals, als jeder, der etwas auf sich hielt, im Internetboom schnell eine dot.com Firma gründete, war das wohl so. Da hatten die Kurse wohl keine abschreckende Wirkung, weil die Kurse ja am Anfang so stark stiegen – DAS hätte abschreckende Wirkung haben können! Ist aber vergessen. Und was wir am Handelsblatt-Artikel vielleicht nicht vergessen, ist der Titel: „Abschreckende Wirkung“. Das ist nicht OK! Das muss ich wohl noch sehr oft sagen: Die Leser schauen kurz drüber und merken sich Unsinn.

Und ich spekuliere, dass jemand, der die Lehrgänge bezahlt, gerne wissen will, dass sein Geld gut angelegt sehen will. Naiv fragt er, ob die Kurse wohl massenhaft Unternehmer hervorbringen. Das kann er leider erst viel später wissen. Er will es aber sofort und wissen und fragt sich: „Ist der Unternehmergeist nach dem Lehrgang gestiegen?“ und gibt eine Umfrage in Auftrag. Und dann kommt das schockierende Ergebnis, dass bis hierher kaum nachgedacht worden ist?!

## Kapitel 2

# Was zuerst reizt, reizt später sehr (DD101, Oktober 2009)

Ein ruhiger Mann heiratet eine Frau, die ihn durch ihre Lebensfreude und Energie anzieht. Sie berauscht ihn, er aber ist für sie der ruhende Pol. Die Jahre vergehen, da findet er sie hektisch und sie ihn lahm. Nun bahnt sich eine Katastrophe an. Was wir im Leben zu Hause sehen, kehrt als allgemeines Motiv überall wieder. Der falsche Umgang miteinander in solchen Situationen zerstört einen großen Teil unser aller Leben.

Der ruhige Mann liebt seine Frau, weil sie Dinge in Schwung bringt, die er nicht von selbst anfangen würde. Er bewundert sie rückhaltlos, wie sie mit Problemen und Widerständen fertig wird. Sie dagegen fängt eigentlich immer viel zu viel auf einmal an und erwartet zu viel. Sie ist dankbar, wenn ihr Mann sie etwas dämpft und sie auf den realen Teppich zurückholt. Denn wenn sie eigentlich fliegen will, sieht er sie eigentlich eher schwimmen.

Die Jahre vergehen, da werden Sie ihrer Rollenverteilung überdrüssig. Die Frau findet, ihr Mann hemmt sie zu sehr. Er könnte doch auch einmal etwas von selbst beginnen! Warum schlägt nur sie regelmäßig vor, wo sie den Urlaub verbringen? Warum stößt ausgerechnet sie den Kauf eines neuen Autos an? Immer öfter kommt ihr der Gedanke, dass sie selbst alle Arbeit macht. Sie kritisiert ihren Mann jetzt öfter, er sei energielos und solle selbst etwas tun. Er hat in den Jahren gelernt, das abzuarbeiten, was sie angefangen hat. Er kauft das Auto zwar nicht, aber er wäscht es ja, wenn sie will, und er bringt es zur Inspektion, wenn sie es anmahnt. Er findet, dass er – bei Lichte besehen – fast alle Arbeit selbst klaglos wie ein Pflugochse verrichtet. Er hat ihr die Freude gelassen, neue Vorhaben anzustoßen. Dann hat er alles Nötige im Hintergrund für sie getan. Die Kritik sieht er nicht ein und sie kränkt ihn tief. Angesichts seiner ruhigen, nachhaltigen Arbeit, die durch die Kritik indirekt herabgewürdigt wird, wird ihm subjektiv langsam klar, dass er ohne Ehe und Liebe besehen eigentlich ihr Diener oder gar Sklave geworden ist – und zwar einer mit einer undankbaren Herrin. Er versucht, aus der Rolle zu entkommen und beginnt nun selbst, etwas Neues vorzuschlagen, damit sie die Energie in ihm würdigt. Er sagt nun, er will in einem neulich entdeckten Restaurant mit ihr essen gehen. Das sticht sie leider sehr, denn sie ist es nicht gewohnt, auf seine Vorschläge einzugehen. Übernimmt er jetzt die Kontrolle? Sie hasst es, dass sie plötzlich nicht selbst bestimmen soll – sie schimpft also mit ihm und lehnt alles ab, was er von sich aus will.

Das geht eine Weile. Seine Versuche werden abgeschmettert. Sie freut sich gar nicht, wenn er Energie entwickelt, sie behandelt es wie Auflehnung, fährt aber fort, ihn wegen Energielosigkeit anzuklagen. Sie bezeichnet ihn jetzt als faul und lahm und hält sich für den einzigen verbliebenen Eckpfeiler der Ehe. Er findet sie herrisch und überkritisch –

ihm gegenüber als treuer, liebender Partner. Er murrte und träumte von anderen Frauen. Sie giftete und träumte von anderen Männern. Er wollte doch eine starke Frau! Sie wollte doch einen ruhigen Mann! Jetzt träumen sie vom Gegenteil, aber sie wollen eigentlich nur, dass es wie früher ist – als das Verschiedene noch einen Wert für sie hatte. Jetzt aber führt es zur Scheidung.

Sehen wir uns diese Abwärtskatastrophe woanders an.

Nach welchen Kriterien werden Manager eingestellt? Sie sollen voller Energie sein – die ist ziemlich rar, denn nur wenige haben viel davon. Manager sollen sich durchsetzen können, leiten und Menschen führen. Sie sollen Biss haben und das Ziel erreichen. Die Mitarbeiter helfen dabei als treue Diener.

Verstehen Sie, was ich sagen will? Graut es Sie schon vor dem, was Sie jetzt lesen müssen? Muss ich weiter schreiben, bis Ihnen schlecht wird?

Der Manager ist stolz auf seine Energie. Er bekommt dafür ein besseres Gehalt als die ruhigen Mitarbeiter. Es gibt Zeiten, da geht es der Wirtschaft schlecht. Da geht er an die Grenze seiner Möglichkeiten. In seiner beginnenden Verzweiflung, die Ziele nicht zu erreichen, schaut er immer öfter um Hilfe suchend auf seine Mitarbeiter, die ruhig wie immer treu und ergeben für ihn schufteten. Er findet nun, sie könnten mehr tun! Sie könnten neue Projekte vorschlagen und übernehmen, neue Kunden bringen und alten nebenbei etwas verkaufen. Das muss doch gehen! Warum ist er eigentlich allein für alles verantwortlich? Warum er allein?

Darauf war er am Anfang stolz – allein verantwortlich zu sein und treue Mitarbeiter zu haben. Nun macht es ihn böse und er findet in dieser Stimmung die Mitarbeiter schlapp und lahm, ja sogar faul. Das sagt er ihnen gerade heraus oder „ehrlich“, wie er es nennt und auch empfindet. Die Mitarbeiter aber, die alle Tage für ihn schufteten, werden nun böse und weisen ihn darauf hin, dass er aus Ungeduld zu viele Projekte beginnt und nicht alle durchziehen kann. Sie schimpfen direkt und noch mehr allein in der Kaffeepause unter sich, dass der Chef böse, überkritisch und überfordernd geworden ist. Und das, obwohl sie treu wie immer arbeiten. Um nicht im Hagel von Beschimpfungen unterzugehen, machen die Arbeiter ab und zu etwas von selbst oder schlagen neue Projekte vor. Der Manager ist Kritik nicht gewohnt. Tief im Unterbewusstsein weiß er, dass nur Manager „brutal ehrlich“ sein sollten, keinesfalls Mitarbeiter, die ihn ja dann durch ihre Ehrlichkeit kritisieren. Im Unterbewusstsein will er ja ehrliche Mitarbeiter, aber sie dürfen nicht wirklich ehrlich ihm gegenüber sein! Wenn also die Mitarbeiter nun selbst Projektvorschläge machen, sieht er es als verkappte Kritik oder am Stuhl sägende Ehrlichkeit. Er drischt nun härter auf alle ein, sie sollten nicht denken, sondern arbeiten – ja und eigentlich müssten sie verantwortlicher sein.

Das zerreißt die Mitarbeiter, sie arbeiten nun verbissen stur, wie ihnen gesagt wird und denken nur noch leise für sich. Der Manager sieht nun, dass er als einziger wirklich arbeitet und wütet noch stärker.

Am Anfang wollten die Mitarbeiter einen energiereichen Chef, der sie führt. Am Anfang wollte der Chef treue Mitarbeiter, die brav schufteten. Jetzt träumt der Chef, dass er sie feuert. Jetzt suchen die Mitarbeiter in innerer Kündigung eine neue Stelle ...

Das, was gut ist, darf nicht zu viel werden. Was zu viel werden will, fordert immer von anderen, dass das, was zu viel werden soll, auch in andern viel wird ... Aber das, was zu viel werden will, will dies auch aus Machtgier und aus Eitelkeit. Deshalb will es eigentlich nicht, dass das, was zu viel werden soll, auch in anderen viel wird.



Sehen Sie sich um! Ist jemand bei Ihnen zu Hause gar zu reinlich? Der möchte zu viel Sauberkeit und fordert mehr Penibilität auch in den anderen. Die machen erst gutwillig mit, werden weiterhin getadelt und leisten passiven Widerstand. Ein Wortkrieg bricht aus, der die Welt sauber in „Drecksäue“ und „Putzteufel“ trennt.

Sehen Sie sich um! Ist da einer, der gescheiter ist als alle anderen und irgendwann will, dass alle gescheit wären, nicht nur er allein? Sie machen ein bisschen mit, werden aber weiter für dumm gehalten. Da trennt sich die Welt in Halbidioten und Klugscheißer...

Das, was zu viel werden will, will eigentlich nicht zu viel werden. Es will von den anderen auf einen immer höheren Thron gehoben werden. Das wird nicht verstanden. Nirgendwo!

Der Mann rettet die Ehe, wenn er die Frau immer mehr wegen ihrer Energie lobt. Die Mitarbeiter retten sich, wenn sie den Chef immerfort anbeten und Gehaltserhöhungen für ihn fordern. Die Bewohner müssen die Sauberkeit jeden Tag laut als angenehm hervorheben und die Dummen den Gescheiten immer um Rat fragen und bewundern. Dadurch bleibt das, was zu viel werden will, immer gleich – aber es wird auf einer immer höheren Thron gehoben. Damit ist es zufrieden und gibt Ruhe.

Ja, aber wollen wir Ruhepole, Mitarbeiter, Schmutzfinken und Dummköpfe das so machen? Ach, es müsste immer so bleiben, wie es in einer halb verliebten Stimmung begann. Wir müssten verstehen, dass die Wertschätzung bestehen bleiben muss.

Und jetzt denken Sie noch kurz an den berühmten Sketch von Lorient, wo die nervös hin und her werkelnde Frau in der Küche immer wieder den im Wohnzimmer sitzenden Gatten auffordert, doch etwas zu unternehmen. „Hermann, was machst du da?“ – „Nichts.“ – „Nichts?“ – „Nein, nichts, ich sitze hier!“ und beteuert ohne Erfolg viele Male: „Ich möchte hier sitzen!“ – „Tu doch, was dir Spaß macht! Hol doch eine Illustrierte!“ – „Ich will hier einfach nur sitzen.“ Das ist die amüsanteste Version der selbstironischen endgültigen Resignation. Ich habe bei Google „Youtube Frau sitzen“ eingegeben und das Wort „Lorient“ vergessen – und trotzdem war der gesuchte Link auf Platz eins. Schauen Sie einmal? Drei Minuten, 24 s. Ist das bei Ihnen zu Hause auch so? Oder bei Ihnen im Büro?

## Kapitel 3

# Wanted – Prozessergonomie! (DD102, November 2009)

Menschen sind anders als Maschinen. Diese Verschiedenheit erzeugt naheliegende Probleme, die nach einfach gestricktem Denken auf zwei Arten lösbar sind: Die Maschinen werden an den Menschen angepasst. Mit dieser herausfordernden Möglichkeit befasst sich die so genannte Ergonomie, eine Art melancholisch-resignierte Wissenschaft. Oder man überantwortet den Menschen vollständig der Maschine, so dass dieser sich der Maschine anpasst. Da das der Mensch von selbst tut, gibt es keine Wissenschaft dafür, nur die Praxis. (In Wirklichkeit ist diese Praxis ein schon laufender Ausleseprozess Darwinscher Evolution, wenn man Maschinen als Lebewesen akzeptiert und damit das Problem erstmals erkennt.) Das Maschinenproblem tritt aber auch woanders auf, nämlich bei Geschäftsprozessen.

Ich glaube kaum, dass es viele Menschen gibt, die nicht über die Unverständlichkeit und Schwerfälligkeit von Geschäftsprozessen klagen. Seit Jahrhunderten schon schimpft man auf die endlose Bürokratie, die die meiste Zeit noch gar nichts mit Computern oder Maschinen zu tun hatte. Daher liegt das Schreckliche der Geschäftsprozesse auch nicht in den vermeintlich dafür verantwortlichen Maschinen, sondern im Menschen selbst. Wenn neue Geschäftsprozesse eingeführt werden, hadern wir oft und seufzen: „Wer zum Teufel hat sich das ausgedacht?“ Es war aber kein Teufel.

Die Konstrukteure der Maschinen haben ihre liebe Mühe damit, dass die Maschinen überhaupt funktionieren und dann billig herstellbar sind. Warum noch auf Bedienbarkeit achten? Hinweise, dass Ausnahmen wie iPhones nicht technologisch überzüchtet und auch nicht billig sind – sondern vor allem bedienbar, werden allgemein verdrängt. Ergonomen werden sich daher wie Prediger in der Wüste fühlen, oder sie sind Professor, bilden ein paar mehr Ergonomen aus und halten das für einen Erfolg.

Verglichen mit der Situation bei der Maschinenkonstruktion ist es bei Geschäftsprozessen viel schwieriger. Sie müssen ebenfalls überhaupt einmal funktionieren und effizient sein. Aber sie sind dafür gedacht, dass man sich genau an sie hält, dass man also das, was durch die Geschäftsprozesse im Ergebnis herauskommen soll, keinesfalls auf eine andere Art erzielen DARF. Damit das erreicht wird, müssen die Prozesse hoheitlich und heilig wie Rituale wirken, die man ja fast gar nicht verstehen soll – haben Sie genug schwarzen Humor, hier ein bisschen ÜBER DAS Religiöse der Menschenmaschinisierung nachzudenken? Da man die Ergebnisse nur in der befohlenen Art entlang des Prozesses erzielen darf, wird allgemein eine Kontrolle als notwendig gesehen, die darauf achtet, dass niemand die Ergebnisse „am Prozess vorbei“ erzielt. Da die Prozessdesigner meist auch die

Kontrolleure sind, versuchen sie in erster Linie, das Kontrollieren einfach zu gestalten, nicht so sehr die Erzielung von Ergebnissen. Dadurch wird der Prozess für die Benutzer meist ineffizient. Das hat zur Folge, dass nicht nur Kriminelle, sondern auch diejenigen Leute die Prozesse umgehen, die nur gut arbeiten wollen. Die werden beim Design der Prozesse leider nicht genügend in Betracht gezogen – man fürchtet nur Kriminelle. Weil nun zusätzlich diese Gruppe der brav Arbeitenden, auch wenn sie noch so klein ist, die Prozesse umgeht, werden die Kontrollen wiederum schärfer, was den Prozess noch ineffizienter macht, die Braven vollends verärgert und insgesamt die Zahl der Übeltäter anhebt. Deshalb werden die Prozesse wieder und wieder „verbessert“ und dadurch ständig schlechter. Alle, Übeltäter oder nicht, müssen nun unterschreiben, sich an die ineffizienten Prozesse zu halten und Kurse mitzumachen, die der Ritualisierung und Verheiligung dienen ...

Ein Beispiel: Denken wir uns an die Front in Afghanistan. Ein Attentäter hat eine Bombe in der Hand und sucht in der Hosentasche nach einem Streichholz. Ein Soldat bemerkt den Terroristen. Den muss er jetzt über Funk in einem System anmelden, damit ein neuer Geschäftsvorgang in der Datenbank angelegt wird. Dieser Vorgang bekommt eine 20-stellige Ordnungsnummer, die sich der Soldat für Rückfragen notiert. Jetzt wird er über Funk per Cross-check gefragt, woran er denn sicher Terroristen erkennt. Es müssen mindestens acht von zehn Kriterien positiv identifiziert werden, sonst darf er nicht schießen ...

Haben Sie ein bisschen Phantasie für mögliche weitere Verläufe? Was passiert, wenn dieser Prozess zu einem unbefriedigenden Ergebnis führt? „Sie haben auf eine Bombenattrappe geschossen und den Tod Unschuldiger in Kauf genommen. Eine der Fragen vom Terror-Detect-Sys lautete: Ist die Bombe echt? Da haben Sie mit ja geantwortet. Sie müssen doch die Wahrheit sagen.“ Oder: „Sie wollten unbedingt aus Angst schnell schießen, also haben sie in Hektik einfach zehnmal ohne Nachdenken mit ja geantwortet.“ Oder: „Wir ehren diesen tapferen Mann als einen, der sich standhaft an alle Vorschriften gehalten hat.“

So ein Beispiel ist grenzwertig, ich weiß, aber Sie sehen daran, wie schwer es ist, durch Geschäftsprozesse den einzigen möglichen Weg zu definieren, der dann immer zu einem guten Resultat führen muss. Geschäftsprozesse hassen die Vorstellung, dass viele Wege nach Rom führen.

Es geht aber nicht an, dass allein aus zwanghafter Prozessoritis dem Menschen (das ginge noch hin?!) und vor allem den Arbeitsergebnissen der Prozess gemacht wird!

Ich fordere, so hoffnungslos es sein mag, eine neue Bewegung der Prozessergonomie für uns „Bediener“ der Prozesse! Beim Design muss die mühelose Ergebniserzielung im Vordergrund stehen, nicht die leichte Kontrollierbarkeit! Ist das nicht klar? Das ist doch sonnenklar, vor allem deshalb, weil die Bediener der Prozesse gegenüber den Kontrolleuren in der Mehrzahl sind! Ja, deswegen!

Klar ... Oder täusche ich mich?

## Kapitel 4

# Rituelles Management (DD103, November 2009)

Rituale kennen wir bewusst vor allem aus dem geistlichen Bereich. In weihvollen Zeremonien werden Menschlichkeit, Frieden und Entsagung beschworen. Die Anwesenden bekennen sich feierlich zu hehren Werten und verpflichten sich zur vorbildhaften Weitergabe und zur Umerziehung aller noch Ungläubigen. Diese Events erbauen die Seelen aller Teilnehmer, aber am nächsten Tage geschieht nichts unter den Ungläubigen, die deshalb höhnen: „Nach jedem Bußgang immer sofort wieder grauer Alltag? Gibt es denn prinzipiell überhaupt Glauben – wenigstens irgendwo unter euch?“ Im Management registrieren wir so etwas gleichermaßen, ohne dass uns das Rituelle bewusst ist: Man beschwört Vertrauen, Kundenbefriedigung oder Mitarbeiter-Wellness – ohne dass viel geschieht. Darüber entrüsten sich viele. Aber! Rituale verändern nicht, sie lindern doch nur den chronischen Schmerz.

Im wirklichen Leben herrscht Leiden und Schmerz. Die meisten halten das Leiden einfach aus und jammern die ganze Zeit. Nur wenige wollen es ernsthaft beenden. Andere versuchen wenigstens, es zu beenden, und wieder andere tun so, als wollten sie es beenden, damit die Kritik an ihrem leidenden Zustand endet. Wir sehen folgende verschiedene Herangehensweisen:

- Die Leidenden schaffen sich Erleichterung durch Klagen über das Problem ohne wirkliche Hoffnung oder Willen, es lösen zu können oder zu wollen – wenigstens ausweinen muss man sich doch! Sie fühlen sich dem Leiden gegenüber ohnmächtig, eine Lösung steht außerhalb ihrer Macht oder subjektiven Kraft.
- Die Leidenden sind für sich dazu bereit oder sie bringen die Gesamtheit dazu, das Problem mit einigem guten Willen angehen zu wollen. Sie wollen mit einem ersten Schritt in die richtige Richtung demonstrieren, dass etwas getan wird. Als Auftakt wird feierlich ein Grundstein gelegt.
- Die Leidenden werden wegen ihres Leidens oder wegen ihres Jammerns über ihr Leiden so stark kritisiert, dass sie einen guten Willen demonstrieren müssen, ihr Problem zu lösen.
- Die Leidenden lösen das Problem grundlegend.

Diese Erscheinungsformen des Umgangs mit dem Leiden sehen wir überall. „Ich bin übergewichtig, ach je! Ich esse so wenig, ach je!“ (Jammern in gefühlter Ohnmacht) – „Ich will es doch wieder einmal mit einer Diät versuchen, ich habe eine gefunden, bei der man so viel essen kann, wie man möchte. Ich freue mich schon, wie attraktiv ich aussehe

werde.“ (Guter Wille) – „Ich habe ihr versprochen, weniger zu essen – das tue ich auch in ihrer Gegenwart, sonst will sie noch, dass ich beim Fernsehen kein Bier mehr trinke.“ Und wie löst man das Problem? Man verändert seine Ernährung von Grund auf – man isst zum Beispiel die Hälfte so lange, bis man nur noch die Hälfte wiegt und dann wieder mit der Hälfte des Essens satt wird.

Noch ein Durchgang zur Erhellung? „Ich schaffe die Schule nicht, ich bin wohl zu dumm – aber doch ein Mensch! Sie dürfen mich nicht so behandeln, als wäre ich faul. Ich kann nichts dafür!“ – „Ich versuche Nachhilfestunden, da komme ich bestimmt auf eine Vier und habe nicht so viel Stress. Wenn ich Glück habe, erklärt es mir einer so gut, dass ich gleich auf eine Zwei komme, dann muss ich gar nicht mehr so viel arbeiten.“ – „Ich gehe jetzt zu den Nachhilfestunden. Das hilft eh nichts, weil ich keinen Bock habe, aber meine Eltern haben das Gefühl, dass alles getan wird, was getan werden kann.“

Leidende Menschen dürfen jammern, aber Manager nicht. Manager sollen handeln und nicht klagen. Der Starke setzt um, er löst die Probleme. Für Manager ist das Jammern eine Schande. Da sie sich für die eigentlich wertvollen Menschen halten, hassen sie das Jammern der Mitarbeiter als Schwäche oder Zeichen untätiger Minderleistung. Sie verbieten das Jammern und belegen es mit Bannflüchen. Sie halten das Jammern auch für eine Kritik an den beklagenswerten Zuständen und damit für eine Kritik am Management selbst. Die nehmen sie nicht hin. Darüber hinaus beobachten sie genau, wie das Jammern die Menschen erleichtert. Diese Erleichterung versperrt den Willen, die Ursachen des Leidens zu beseitigen. Das aber fordern sie von den Mitarbeitern. Die Mitarbeiter dagegen klagen die Manager wegen der Missstände an. Die aber fühlen sich ohnmächtig gegenüber der schlechten Wirtschaftslage oder der mangelnden Fortune. Darüber dürfen sie nicht jammern, weil sie Manager sind. Im Endeffekt darf niemand jammern.

Deshalb muss etwas getan werden. Die Mitarbeiter und Manager beginnen, guten Willen zu bekommen, oder sie entschließen sich, guten Willen zu zeigen, obwohl sie eigentlich keinen haben. Manche preschen vor, guten Willen sehr deutlich zu demonstrieren, damit sie als Vorbild befördert werden; viele aber sind wirklich gutwillig, an den Problemen zu arbeiten. Eine winzige Minderheit nur versteht das Problem in voller Tiefe und versucht, die Gesamtheit zur wirklichen Lösung zu führen.

Sie starten mit Meetings zur Bildung von Gemeinsamkeit. Externe Moderatoren öffnen den Moderatorenkoffer mit seinem Arsenal von Ritualen für guten Willen. Brainstorming, Diskussionen, Flipcharts, farbige Aufkleber und fröhlich-erstaunliche Übungen wecken das Gute in den Menschen. Sie suchen nach einer Grundsteinlegung für ein besseres Leben. Viele blühen unter dem guten Willen auf – wie kurz in der Kirche beim Appell des Predigers an das Bessere im Menschen. Andere sind widerwillig, fühlen sich aber in der Atmosphäre geröteter Wangen gezwungen, ihren guten Willen zu zeigen. Es sind die, die schon den morgigen Tag des grauen Alltags kennen, meist die Älteren, die schon so oft guten Willen gezeigt haben. In den Meetings beschließen sie Aktionen und verpflichten sich. Sie committen sich und schwören sich auf das Ende des Leidens ein. Sie wollen sofort beginnen, das Leiden einzudämmen. Einige, die wissen, dass das Leiden nur unter einer langen, nachhaltigen Radikalkur beendet werden kann, werden als griesgrämig und skeptisch in die Ecke gestellt. „Wir wollen schnelle Erfolge sehen! Wir wollen den Schwung des heutigen Tages mitnehmen!“

Was kommt heraus? Ein Grundstein. Eine Diät. Eine Nachhilfestunde. Guter Wille, wieder einmal wenigstens etwas Sichtbares zu tun. Ein Pflaster draufkleben. Frauen sind

benachteiligt – man setzt eine Beauftragte ein. Das Unternehmen deckt Korruption auf. Man ernennt einen Ehrlichkeitskommissar. Die Buchführung hat Lücken. Man setzt einen Auditor ein. Das Unternehmen zeigt sich rau gegenüber Menschen. Ein Manager für Corporate Social Responsibility erscheint. Diese eine oder dieser eine ist der Grundstein! Dieser Grundstein wird sogleich als Richtfest gefeiert, als wäre ein Grundstein schon drei Viertel des Ganzen. Alle jubeln über den Grundstein, den sie mit dem Richtfest verwechseln. Sie sind heilfroh, dass das gigantische Problem in einem einzigen Handstreich gelöst ist, ohne dass sie selbst etwas dazu tun müssen. „Der Beauftragte macht es. Der schafft das allein.“ Er wird es richten. Er wird uns Gewicht abnehmen lassen oder Nachhilfe geben. Alles wird gut. Im Buch *DirektKarriere* haben ich dieses Vorgehen „Vipisierung“ genannt, wie VP = Vice President. Man setzt einen Vice President ein, der das Problem löst. Alle freuen sich. Der gute Wille ist in eine Person, eine Task Force oder eine Institution gegossen. Die, die guten Willens sind, freuen sich. Die, die guten Willen zeigen wollten oder mussten, freuen sich – die Kritik, dass nichts getan wird, ist vom Tisch. Jetzt geschieht etwas! Der VP wird es richten.

Die Falltür öffnet sich. Alles geht den Bach hinunter. Das ist nicht bekannt.

Der VP weiß es jedenfalls nicht, er ist stolz, dass er das allgemeine Problem lösen soll und versucht es ehrlich damit. Er kommt schnell darauf, dass er das allein nicht kann, er braucht die Mitwirkung aller. Die bekommt er nicht, denn er wird fürstlich bezahlt, dass er „hinweg nimmt die Sünde der Welt und gibt ihr ihren Frieden“. Als einzelner kann er Sünden aufzeigen und brandmarken – zum Beispiel die Frauenbeauftragte ein männliches Unrecht oder der Compliance Officer unerlaubte Abweichungen. Mehr kann er nicht! Und er erkennt langsam, dass er eigentlich die Kultur grundlegend verändern müsste – das Verhalten aller! Haben nicht viele Weise immer ungehört gesagt: „Innovation, Gerechtigkeit, Gleichheit, Ehrlichkeit, Qualitätsbewusstsein, Kundenservice (etc. etc.) ist eine Kultur, keine Abteilung.“ Das sagten schon immer die, die das Problem ganz lösen wollten. Der VP merkt, dass es stimmt. Er ist allein. Er verzweifelt, weil er nichts bewegt. Er jammert verzweifelt, dass nichts geschieht, und wird wie ein Pfarrer in Sodom – so leidenschaftlich appellativ und doch so ohnmächtig. Da sagen ihm alle, dass sie ihn extra dafür befördert haben, damit er das Problem lösen sollte! Es ist sein Job! Und sie fragen ihn immer bohrender, was er „konkret“ erreicht hat. Er beginnt inhaltlose Phrasen zu dreschen, wie alle seine Vorgänger. „Wir haben sehr konkrete Aktionen aufgesetzt. Wir wissen jetzt, was zu tun ist. Die Richtung stimmt. Ich brauche nur noch das Commitment aller, vor allem des Topmanagements. Das Denken muss sich ändern, das Verhalten natürlich auch. Es winkt eine rosige Zukunft. Der Weg ist nicht leicht, wir sind noch lange nicht da, wir sind aber unterwegs, das ist die Hauptsache. Wir schaffen es nur gemeinsam. Jeder ist aufgerufen ...“

Und da sehen alle, auch er selbst, dass er das Problem selbst geworden ist. „Der Nachhilfelehrer erklärt nicht gut. Weg mit ihm!“ – „Die Diät macht eher dicker! Betrug!“ – „Der Sheriff hat unsere Verbrechen nicht verhindert! Ein neuer muss her!“ Die Falltür öffnet sich, der VP versinkt. Ein paar Monate vergehen, da denkt man über Meetings nach, wie man diesmal doch Besserung erzielen könnte – denn viele jammern wieder. Das ist eine Schande. Und sie werden das Problem endlos mit dem Moderatorenkoffer und den Brainstorminglisten einsalben und dann vipisieren – bis dereinst (das kommt alle Jahrhunderte vor) einmal ein Einzelmensch wie ein Kennedy oder ein Gandhi wirklich die Kultur verändern kann.

Diese Ausnahmen sind der Grund, dass es immer wieder millionenfach mit dieser Art rituellem Management versucht wird – ohne einen Gandhi, aber immer mit einem VP oder einer Beauftragten.

Es wird nicht verstanden, dass es meist nicht reicht, guten Willen zu zeigen. Guter Wille hilft sehr gut bei normalen Problemen, aber sicher nicht bei solchen, über die schon lange gejammert wurde. Die hat man ja doch so lange schwer ertragen! Glaubt jemand, man könnte sie so einfach lösen – sogar noch mit Freude und ohne Blut und Schweiß?

Ja, doch, das glauben so viele, weil es einfacher ist – und weil der VP oder der Moderator vielleicht doch ein Gandhi ist.

Ach, und stellen Sie sich vor, es wäre Frieden! Dann würden die Soldaten den Arbeitsplatz verlieren. Stellen Sie sich vor, alle würden gut und ehrlich arbeiten! Ganze Zweige der Besserungsindustrie fielen weg! Keine Nachhilfe-Consultants, keine Vitaminpillen, keine Diäten, keine Sünder – ja, was bliebe dann noch übrig?

## Kapitel 5

# Volkskrankheit Rückgratbruch (DD104, Dezember 2009)

Ab und zu wettete ich gegen den psychischen Druck bei der Arbeit, der von oben bewusst gewollt wird und von uns unten akzeptiert wird – die autoritäre Behandlung, die wir bei der Erziehung schon als schlecht erkannt haben und verwerfen, nehmen wir bei der Arbeit als natürlich hin. Ab und zu stirbt einer von uns, so wie sich ein Torhüter umbrachte, der seelisch nicht mehr standhielt. Kennen Sie den Fall heute noch? Wahrscheinlich nicht. Eben das will ich sagen: Wir schauen gleich wieder weg und beugen uns weiterhin selbst.]

Der Tod eines Torhüters hat uns für Momente wachgerüttelt und berührt. Wir informierten uns einige Tage lang über Depressionen und Selbstmordgedanken. Wir verfolgten die schnell vorgeführten realen Fälle in schnell ausgestrahlten Fernsehsendungen. Danach gingen wir zur Tagesordnung über: Wir beugen uns dem Druck, dem manche von uns leider wohl nicht standhalten. Warum reden wir nicht einmal über den Druck an sich, der unser Rückgrat bricht?

Die Einschläge kommen doch näher – für jeden von uns. Der Druck frisst uns. Bei jedem Selbstmord heißt es hinterher: „Der Druck lastete zu stark.“ Nach jedem Burnout wird diagnostiziert: „Ich versuchte mit aller Kraft, unter übermenschlichen Belastung doch meine Leistung zu bringen. Irgendwann zerbrach etwas in mir, ich konnte nicht mehr.“ Besonders im Management ist es ein wichtiges Thema, wie jeder selbst für sich mit dem Druck umgehen kann und klarkommt. Die meisten geben den Leistungsdruck einfach eine Ebene nach unten weiter. Er kommt heute in vielen Firmen ganz unten an. Ganz unten, meine ich! Nicht nur die rund um die Uhr schuftenden Berater und Manager stehen unter Druck, die das alles noch bewusst für den Hauptgewinn einer Karriere in Kauf nehmen – auch die Reinigungskräfte, Call-Center-Mitarbeiter und Leiharbeiter stöhnen unter der Fron. Der Hauptgewinn ist für sie, die Arbeit behalten zu dürfen. Der Druck ist immer derselbe, ob er nun um des Geldes oder des Lebens willen ausgehalten wird oder werden muss.

Es ist weithin bekannt, dass der Druck zu Depressionen und zu Ausbrennungserscheinungen führt. Das liegt daran, dass Depressionen und Burnouts irgendwann in der Klinik behandelt werden müssen, sehr teuer sind und zu langen Fehlzeiten bei der Arbeit führen, die den Kranken fast aus dem System werfen. Weil ein Betroffener davor Angst hat, geht er aus Angst mit Sicherheit erst dann zum Arzt, wenn der nichts mehr tun kann. Und dann werfen sie ihm alle vor: „Warum hast du so lange nichts gesagt?“

Es ist weithin nicht bekannt, dass der Druck auch anders krank machen kann, nicht nur in der Form der Depression und des Burnouts. Viele Menschen flippen bei der Arbeit



aggressiv und teamunfähig aus. Andere haben dauerhaft Angst und trauen sich nicht, Entscheidungen zu treffen oder auch nur halbwegs selbstständig zu arbeiten. Viele werden unterwürfig und fragen den Chef bei jedem Handgriff: „Richtig so, Mama?“ Mindestens demonstrieren sie vollständige Bravheit („Compliance“). Eine andere Variante macht streng Dienst nach Vorschrift und zeigt sich beliebig stur und unflexibel. Insbesondere Techniker igeln sich in der Fachwelt mit ihrem Herrschaftswissen ein und schützen sich mit Unentbehrlichkeit. Im Management zeigen sich zunehmende Sozialphobien und wegen eigener Erfolglosigkeit Tendenzen zu Rücksichtslosigkeit gegenüber den Mitarbeitern („Ich leide unsäglich und soll zusehen, wie ihr Spaß bei der Arbeit habt? Warum arbeitet ihr nicht auch an der Leidensgrenze und erzielt dadurch bessere Ergebnisse, mit denen ich Karriere machen könnte?“). Die Kosten dieser anderen Rückgratbrüche sind doch viel, viel höher für die Unternehmen als die der Burnouts und der Depressionen, die ja der Krankenkasse übergeben werden! Was sind die Kosten von Angst, Misstrauen, Vermeidungsstrategien, Sadismus, Unterwürfigkeit oder passiven Widerstandes? Die sind so sehr viel dauerhaft größer als alles, was wir denken, dass wir in einem ungeheuren ökonomischen Suboptimum leben, da bin ich sicher.

Es gibt viele Ratschläge, wie mit dem Druck umgegangen werden soll. „Man muss ein dickes Fell bekommen.“ – „Du darfst es nicht an dich selbst herankommen lassen.“ – „Du darfst als persönliche Erniedrigung wahrgenommene Quälerei nicht persönlich nehmen, es ist nur eine bewährte Management-Technik, die dir widerfährt, mehr nicht.“ – „Der Druck ist der Preis für deine große Chance, den muss jeder willig bezahlen.“ – „Ohne Druck geschieht nun mal nichts.“

Geht ohne Druck nichts? Gab es den beim Aufbau des Wirtschaftswunders Deutschland? Der Druck ist eine Spätfolge übertriebenen Behaviorismus. Die Behavioristen glauben, den Menschen über Anreize beliebig steuern zu können – also ausschließlich über extrinsische Motivation. Lob und Tadel müssen nach ihren Lehren so gesetzt werden, dass der Mensch tut, was er soll. Diese Ansätze haben eine Zeit lang ganz gut funktioniert, bis man mehr und mehr Lob und Belohnung weggelassen hat und fast ausschließlich mit Tadel, Druck und Drohung arbeitet. Man fordert einfach mehr, als der Mensch leisten kann und tadelt ihn nun immerfort. Denn auch die Anreizsetzer stehen ja als Menschen selbst unter dem übergroßen Druck. Deshalb setzen sie die Anreize nicht mehr nach der reinen Lehre der Wissenschaft, sondern sie setzen sie schon als selbst Rückgratgebrochene!

Die Behavioristen schenken uns also dieses Leiden:

- Sie stellen Instrumente zur Druckerzeugung bereit, die man Management-Technik nennt.
- Sie geben Kurse für Mitarbeiter und Manager, wie man mit dem Druck fertig wird, indem man ihn besser nicht so ernst nimmt und ihn dadurch neutralisiert.
- Sie gehen davon aus, dass die Anreize nach zielrichtiger Vernunft gesetzt werden, nicht aber von selbst Leidenden.

Wir sollen also leiden, damit wir gut arbeiten. Aber wir sollen nicht leiden, weil das das Arbeitsergebnis verschlechtert. Gradlinig gebrochen?

Wieso reden wir so selbstverständlich über den „unmenschlichen Druck“? Wer kann das denn so selbstverständlich? Jeder, in dem schon etwas brach?