

THERESIA VOLK

UNTERNEHMEN WAHNSINN

ÜBERLEBEN IN EINER
VERRÜCKTEN ARBEITSWELT



E-BOOKS

THERESIA VOLK

**Unternehmen
Wahnsinn**

**ÜBERLEBEN IN EINER VERRÜCKTEN
ARBEITSWELT**

UNTER MITARBEIT VON HEIKO SCHULZ

KÖSEL

Der Inhalt dieses E-Books ist urheberrechtlich geschützt und enthält technische Sicherungsmaßnahmen gegen unbefugte Nutzung. Die Entfernung dieser Sicherung sowie die Nutzung durch unbefugte Verarbeitung, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Zugänglichmachung, insbesondere in elektronischer Form, ist untersagt und kann straf- und zivilrechtliche Sanktionen nach sich ziehen.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Copyright © 2011 Kösel-Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH,
Neumarkter Str. 28, 81673 München.

Umschlaggestaltung und Umschlagmotiv: Oliver Weiss/oweiss.com

Satz: EDV-Fotosatz Huber/Verlagsservice G. Pfeifer, Germering

ISBN 978-3-641-06103-6

V002

www.koesel.de

für J.

»Die Eulen sind nicht, was sie scheinen«¹

Die Mehrheit der erwachsenen Bevölkerung verbringt einen beträchtlichen Anteil ihrer Lebenszeit in einer Firma, einer Einrichtung, einem Betrieb. Also in einem Unternehmen. Die Menschen leisten dort durch Arbeit einen Beitrag und verdienen ihren Lebensunterhalt. Wo es besonders gut läuft, beziehen sie aus ihrem Tätigsein auch Lebensenergie, Wissen, Gewinn, erfahren Sinn, Anerkennung, Zugehörigkeit und manchmal sogar Stolz. Nun muss man nicht extrem unternehmenskulturkritisch sein, um festzustellen: Es läuft vielerorts leider nicht besonders gut. Die meisten arbeitenden Menschen haben sich in einer Parallelwelt zwischen professioneller Unterforderung und struktureller Überforderung zwar eingerichtet. Aber sie spüren den Wahnsinn dieser Welt.

Dieses Buch wirft einen scharfen Blick auf den »ganz normalen Wahnsinn« in Unternehmen, Organisationen und Projekten; und auf die Menschen, die dort gut, gerne und engagiert arbeiten wollen, aber nicht immer dazu kommen. Dabei hört sich die Floskel vom »ganz normalen Wahnsinn« erst einmal ganz nett an. Bei genauerem Hinsehen ist es aber gar nicht so nett, dass Tristesse und Druck bei der Arbeit offensichtlich und unbestritten extrem zunehmen. Viel ist schon von der Identitätskrise derer die Rede, die von heute auf morgen ihren Job verlieren. Aber auch Mitarbeiter und Führungskräfte in »guten Positionen«, ob in kleinen Unternehmen oder internationalen Konzernen, fühlen sich oft als Teile von Mechanismen, die sie innerlich permanent den Kopf schütteln lassen. Sie alle strengen sich brutal an,

investieren immer mehr an Zeit, Gedanken, Mühe, Nerven in ihre Arbeit – oft schon ab vier Uhr morgens im eigenen Bett – und erkennen doch immer weniger die Früchte ihrer Anstrengung. Vom Ernten ganz zu schweigen.

Die Organisations-Menschen erleben sich als wirkungslos im Gestrüpp des täglichen Betriebes. Die Zumutungen sind hart. Oft gilt es, die Ansprüche zu senken, sich fit, flexibel, mobil zu halten; Versetzungen, Ressourcenkürzungen oder Entlassungen dürfen nicht persönlich genommen werden, sind auch nicht persönlich verschuldet, müssen aber nichtsdestotrotz persönlich getragen werden. Gedankenarme Routinen ohne erkennbaren Sinnzusammenhang, Konkurrenz zwischen Teamkollegen, flächendeckende Kontrolle in offenen Großraumbürolandschaften, Telefonate, die umfassend mitgehört, gezählt und ausgewertet werden. Verkäufer, die Kunden Produkte andrehen sollen, die diese nicht brauchen. Manche werden mit Aufgaben überschüttet, andere haben nichts zu tun. Die einen brechen zusammen, die andern sind zermürbt vom Überflüssigsein. Besonders ungut bzw. beängstigend: Es sind nicht einzelne Fehlfunktionen oder wild gewordene Einzelpersonen (egomanische Chefs), die das Fürchten lehren, sondern das Gefühl, in einem verwilderten System gefangen zu sein, in denen Gute wie Böse, Tüchtige wie Faule oft ununterscheidbar sind und versuchen vorwärtszukommen – oder auch nur durchzukommen. Die Entscheider sind selber Betroffene – und die Betroffenen entscheiden. Alle wännen sich in ihrem Tun »alternativlos«. ² Das macht die Situation einigermaßen aussichtslos. Oder: ziemlich wahnsinnig. Was aber steckt eigentlich hinter diesem Begriff?

Er bezeichnet außergewöhnliche, extreme Zustände, in positiver wie negativer Hinsicht, und stammt ursprünglich aus dem Lateinischen und bezog sich aufs Landwirtschaftliche »von der geraden Furche abweichen, aus der Spur geraten«. Althochdeutsch bedeutete »wan«

schlicht leer, ohne Inhalt. Das verband sich sprachgeschichtlich mit dem anderen althochdeutschen Begriff »wân«, der »Glaube, Hoffnung, Erwartung« ausdrückte. Aus der Kombination entstand also die falsche, die eingebildete Hoffnung.

Der Wahnsinn gilt als »Geisteskrankheit«. Das geht auf die Charakterisierung durch Immanuel Kant³ zurück: Wahnsinn sei eine Form der Unvernunft, der methodischen Verrückung. Er beruhe auf »selbstgemachten Vorstellungen einer falsch dichtenden Einbildungskraft«. Alle Formen des Wahnsinns, so Kant, zeichnen sich durch den Verlust des Gemeinns (sensus communis) aus, der durch einen logischen Eigensinn (sensus privatus) ersetzt wird – und der ist immer alternativlos.

In der modernen Psychiatrie gelten Wahnvorstellungen als Störung der Urteilskraft. An diesen in der Regel zwanghaften inhaltlichen Denkstörungen halten Betreffende auch dann noch fest, wenn es sie in ihrer Lebensführung extrem behindert.

In der Literatur taucht der Wahnsinn als ein Zustand des geistigen Zusammenbruchs auf, der eintritt, weil unerträgliche psychische Belastungen nicht mehr anders bewältigt werden können. Das bedeutet: Wahnsinn kann also sowohl Ursache wie auch Folge von untragbaren – sprich vom Einzelnen nicht zu bewältigenden – Umständen sein.

Noch näher an die heutige Arbeitsrealität rückt Alexander Rüstow den Wahnsinnsbegriff. Der liberale Wirtschaftswissenschaftler, dem wir die Wortschöpfung »neoliberal« verdanken, hat die Wirtschaft 1949 als untersten aller Lebensbereiche angesehen, deren Aufgabe darin besteht, »allem anderen sich unterzuordnen und zu dienen«. Dass die Wirtschaft oder der Markt an eine wesentlich höhere Stelle in der Werteskala rücke, komme nur »abnormaler- und krankhafterweise« vor!⁴ Er hielt es für einen fatalen Aberglauben, die Wirtschaft höher zu bewerten als die Gesellschaft, der sie zu dienen habe. Rüstow würde die heutige Durchdringung aller Lebensbereiche durch die Ökonomie und den

Exzess der Arbeits- und Leistungsansprüche sicher als krankhaft, als geisteskrank bezeichnen. Was kann man dagegen tun?

Es empfiehlt sich zunächst ein radikaler Perspektivenwechsel, ein Blick über die realen Organisationen hinaus, in die Fiktion einer Kult-TV-Serie hinein. Bei der Beschäftigung mit den Situationen moderner Arbeitsrealitäten kann es einem nämlich ergehen wie Special Agent Dale Cooper aus David Lynchs verschrobener Produktion »Twin Peaks«. »Die Eulen sind nicht, was sie scheinen«, diese Worte werden Cooper in einer Vision durch einen Riesen übermittelt und dienen fortan als eine Art Motto und Mantra für seine Ermittlungen. Er stößt auf immer neue Geheimnisse, lässt sich aber dadurch nicht entmutigen, sondern steigert vielmehr die Komplexität seiner Beobachtung. Er verabschiedet sich von der Monokausalität und findet eben so immer mehr Ansatzpunkte für eigenes Denken und neues Handeln.

Gemäß der Cooperschen Haltung präsentiert dieses Buch leider keine Schuldigen, keine Sündenböcke, keine einfachen Rezepte, keine ultimative Auflösung der menschlich-organisationalen Misere. Dafür zeigt es Öffnungen und neue Kontexte, die dem organisationalen Wahnsinn den Sinn – das Zusammenhängende – abringen.

Es ist hier bewusst von »Symptomen, Diagnosen und Therapien« die Rede und eben nicht von Phänomenen, Analysen und Strategien; weil sich letzteres Begriffstrio so gar nicht von der Alltagsrealität dessen, was untersucht werden soll, unterscheidet. Und vielleicht den Wahn noch verstärkt, den es zu überwinden gilt. Davon ausgehend, dass sich hinter der Floskel vom »ganz normalen Wahnsinn« eine reale und moderne Art der Geistes- oder Organisationskrankheit verbergen könnte, muss einer der ersten Schritte auf dem Weg zur Besserung der sein, die Chancen auf Krankheitseinsicht zu erhöhen. Die Manager, die sich im akuten Burn-out in die Obhut teurer Privatkliniken begeben, lernen auch eher widerwillig, dass sie nicht die Kunden, Dienstleistungsempfänger oder Auftraggeber sind, sondern »Patienten«.

Die Dreiteilung des Buchs funktioniert nun so: Teil 1 mit den Symptomen bleibt noch an der Oberfläche, er führt eher pauschal, von oben herab, in den Wahnsinn ein. Teil 2 mit den Diagnosen ist deutlich gründlicher, analytisch präziser. Und Teil 3 mit den Therapien präsentiert ungewöhnliche Therapeutentypen als exzellente Ermutiger und weise Weggefährten – er will ganz konkret behilflich, mindestens aber tröstlich sein.

Die Dreiteilung ist ernst zu nehmen, aber nicht zu ernst. Die drei Teile bauen nicht ohne Brüche aufeinander auf, sie passen nicht 1:1 zueinander, sondern wollen jeweils Wahrnehmungsstörungen und mentale Ambivalenzen aufzeigen, Perspektiven erweitern, fundamental und fruchtbar irritieren.

Das Ganze ist als eine Anregung zum nicht-trivialen Weiterdenken zu verstehen. In diesem Sinne: gute Besserung.

[1](#)»Die Eulen sind nicht, was sie scheinen«, aus: *Twin Peaks*, Folge 8.

[2](#)Nicht umsonst das Unwort des Jahres 2010.

[3](#)In seiner Anthropologie in pragmatischer Hinsicht (1798).

[4](#)Alexander Rüstow: *Zwischen Kapitalismus und Kommunismus* (1949). In: *Grundtexte zur Freiburger Tradition der Ordnungsökonomik*. Hg. v. Nils Goldschmidt und Michael Wohlgemuth. Mohr Siebeck 2008, S. 423ff.

TEIL 1:

SYMPTOME

»Nur oberflächliche Menschen urteilen nicht nach Äußerlichkeiten. Das wahre Geheimnis der Welt liegt im Sichtbaren, nicht im Unsichtbaren.« Dieses Statement von Oscar Wilde – Das Bildnis des Dorian Gray – heißt: Jede gute Schlussfolgerung basiert in erster Linie – und sinnvollerweise – auf Wahrnehmungen, dem also, was man sehen kann.

Das griechische Wort »symptoma« bedeutet: Zufall, Begebenheit, Begleiterscheinung. Der Begriff wird heute vorwiegend für Phänomene verwendet, die auf eine Krankheit hinweisen. Fieber zum Beispiel, Übelkeit, Schmerzen, unübliche Reizungen und anderes, was uns an unserem beabsichtigten Tagwerk hindert. Manche Erscheinungen sind auch gänzlich schmerzfrei, aber dennoch seltsam. Es gibt subjektive, d.h. nur von Betroffenen wahrgenommene Symptome, und andere, die auch von außen erkennbar sind.

Im Folgenden sind einige der verbreitetsten Begleiterscheinungen des heutigen Organisationslebens beschrieben und in zufälliger Reihung aneinandergesetzt: Äußerlichkeiten und Äußerungen unseres zeitgenössischen Arbeitslebens.

SYMPTOM 1: EXTREM BEWEGT

Es treten auf: die Bewegungsseher, das Manager-ADHS, das Extremismus-Paradox und surreales Weitermachen.

Hysterie nennt man im allgemeinen Sprachgebrauch, wenn eine Gefühlsäußerung in keinem vernünftigen Verhältnis zu ihrer Ursache steht. Grelles Gekreische beim Anblick einer Spinne gilt als klassisches Beispiel. Oder morgens um vier Uhr schweißgebadet und leicht panisch wach werden, wenn der Anlass eine Präsentation ist, die am folgenden Tag im Projektmeeting ansteht. Keine gerade erfolgte Kündigung, auch keine bevorstehende Verhaftung, sondern ein Informationsbeitrag innerhalb einer Besprechung unter zivilisiert gekleideten, meist überdurchschnittlich gebildeten Damen und Herren, mit denen man schon einige Zeit geschäftlich zu tun hat. Kollegen, Kunden, Lieferanten – nicht Dämonen, Bestien oder Henker. Dennoch bringen sie einen um den Schlaf.

Beim Thema »Arbeit« ist mittlerweile flächendeckend Hysterisierung zu konstatieren. Millionen tätiger Menschen packt die Panik beim Gedanken an ihr Arbeitsumfeld, Schlafstörungen und Nervosität sind noch die harmlosesten Symptome.

Und in der Tat scheinen angesichts des harten Kampfes um Aufmerksamkeit am Arbeitsplatz hysterische Zuspitzungen bestimmter Sachlagen durchaus vernünftig. Nur so wird der Einzelne überhaupt noch wahrgenommen. Denn: Ohne Katastrophenalarm kein Handlungsbedarf. Ein Manager, der täglich von über 400 E-Mails behelligt wird, muss nun mal selektieren. Wenn da bei Botschaften oder Anfragen nicht eine gewisse Heftigkeit rüberkommt, gibt es für ihn keinen Anlass zu reagieren.

In dieser Fokussierung auf die heftigste Gestik und den größten Sprung ähneln wir mittlerweile vielen Wildtieren. Diese sind »Bewegungsseher«, das heißt sie sehen nicht, was ist, sondern nur, was sich bewegt. Der Beutegreifer hat zwar scharfe Augen, aber er sieht nur in einem sehr eingeschränkten Gesichtsfeld gut; das Fluchttier (ein Hase zum Beispiel) hat zwar beinahe einen 360°-Blick, allerdings nimmt es aufgrund seiner seitlichen Augenordnung eher schemenhaft wahr. Beiden gemeinsam ist: Sie sehen nur, was sich bewegt. Der Greifvogel findet nur die Maus, die hüpfert, und der Hase stürmt nur davon, wenn sich ein Jäger bewegt. Im unternehmensweiten Trubel ist es so: Kleine Bewegungen fallen nicht mehr auf. Um jemanden zum Handeln, etwa zum Losrennen oder Zuschlagen, zu bewegen, braucht es Superlative als Impulse. Und die Zeit ist knapp. Differenzierte, elaborierte, nicht-hysterische Auslassungen drohen ins schwarze Aufmerksamkeitsloch zu fallen. Nur Katastrophen, Sensationen und Mega-Gewinne gelangen noch in unser Bewusstsein und auf die Tagesordnung. So lässt sich das Aufmerksamkeitsdefizit austricksen, das Adrenalin fließt weiter und die Hyperaktivität gedeiht. Die entsprechenden Gefühlsäußerungen angesichts dieser neuen, ADHS-geprägten Arbeitswelt heißen folgerichtig Panik (in Todesangst flüchten) oder Siegestaumel (die Beute greifen).

EXTREME IM DOPPELPAK

Dauer-Hysterisierung gebiert ein anderes Phänomen: eine Art Extremismus-Paradox. Ein Superlativ kommt nämlich selten alleine, gern taucht er mit seinem genauen Gegenpol auf. Größenwahn und Ohnmacht. Begeisterung und Lethargie. Ganz oder gar nicht. Die Nummer eins der Branche oder Insolvenz. Zur Zeit der Finanzmarktkrise wurde uns das auf beeindruckende Weise vor Augen geführt. Aus dem »Alles ist möglich« wurde über Nacht ein »Nichts geht mehr«. Exorbitante Gewinne und unvorstellbare Verluste waren und sind nur einen winzigen Tick (oder Klick) voneinander entfernt.

Aber auch im Normalbetrieb eines Unternehmens zeigen sich diese Extreme im Doppelpack. Brandreden wechseln übergangslos mit Beruhigungsfloskeln: »Wir müssen endlich aufbrechen in eine neue Zukunft, sonst gehen wir unter« – aber gleichzeitig: »Alles läuft prima, wir sind stolz, dass wir unsere Ziele bereits erreicht haben.« Wir haben es geschafft – wir werden gekauft – wir sind gerettet – wir stehen am Abgrund – alles ist möglich – wir haben keine Wahl – nichts hält uns auf – wir sind die Größten – nach uns die Sintflut ... So schnell aufeinander kann einem gar nicht froh ums Herz und wieder angst und bang werden, wie die extremen Meldungen vorbeijagen. Da braucht es, zur persönlichen Verdauung sozusagen, einen weiteren Doppel-Decker: den Cocktail aus Beruhigungs- und Aufputzmitteln. Die Klassiker Rotwein und Kaffee sind dabei schon fast rührende Nostalgika. Inzwischen sorgen stärkere Substanzen für die Aufrechterhaltung der notwendigen Extremzustände: höchste Konzentration und radikale Verdrängung.

ZWISCHEN GRÖSSENWAHN UND OHNMACHT: DIE FÜHRUNGSKRAFT

Extrem paradox ist auch dies: Es werden einerseits Lobeshymnen auf den neuen eigenverantwortlichen Mitarbeitertypus gesungen. Initiative, Mitunternehmertum und Flexibilität werden zu mantrisch wiederholten Schlagworten der neuen Unternehmenskultur. Gleichzeitig gab es aber auch noch nie so viel Angst vor eben diesen (den eigenen!) Mitarbeitern und ihren Umtrieben. Anders ist die Kontroll-Paranoia mit ihren umfassenden Abhörmaßnahmen und ausgeklügelten Spitzelsystemen nicht zu beschreiben. Unternehmensführer lassen ihre Hotelzimmer routinemäßig nach Wanzen durchsuchen. Sie wissen aber auch, dass sie von Claqueuren und Höflingen umgeben sind, auf deren Wort sie eigentlich nichts mehr geben. Überall nur Feinde oder Nachplapperer. Andere – formerly known as Arbeitnehmer – scheinen dazwischen nicht mehr zu existieren.

Bei jüngeren Führungskräften zeigt sich das Changieren zwischen Größenwahn und Ohnmacht besonders deutlich. Auf der einen Seite meinen viele von ihnen exakt zu wissen, was getan werden muss, um »diese Firma aufzuräumen und neu aufzustellen« – und sie werden das auch umgehend tun, wenn sie nur erst in den entsprechenden Positionen sind. Auf der anderen Seite fühlen sich dieselben jungen Führungskräfte eingesperrt und ausgeliefert einem System, das sie nur hoffnungslos klagen lässt: »Ich würde ja gerne, aber es ist unmöglich – ich kann nichts ausrichten.« Was aus dem Blick gerät, ist der Bereich dazwischen: jener Verantwortungskorridor zwischen Ohnmacht und Größenphantasie, in dem sich organisationale Wirklichkeit gestalten lässt. In der aufgeheizten Panik- und Jagdstimmung wird dieser Raum gerne übersehen. Vermutlich, weil sich dort zu wenig ruckartig bewegt.

Ein anderes Extrem-Duo, das sich in letzter Zeit verstärkt zeigt, ist die Verbindung von Stolz auf und Verachtung für ein und dasselbe. Hochgradige offizielle Anpassung und gleichzeitige totale Ablehnung dessen, was jemand in seiner Arbeitswelt täglich tut – das ist inzwischen nichts Unbekanntes für eine Unzahl von Konzernmitarbeitern aller Ebenen. Da ist der Stolz, in einer dynamischen Branche eine lukrative Stelle ergattert oder behauptet zu haben, die ehrliche Bewunderung für das Produkt oder bestimmte Persönlichkeiten der Firma – und nur einen Spaltbreit weiter lauert die Verachtung für dieses ganze »wahnsinnige« Business. Die Kluft ist unheimlich; sie zeigt sich täglich, quasi öffentlich und offensichtlich. Man findet in nahezu jedem großen Unternehmen eine Vielzahl von Personen, die bestimmte grundlegende Entwicklungen und Entscheidungen der eigenen Firma nicht nur für schlecht, sondern für völlig irrsinnig hält. Projekte, bei denen wirklich jede und jeder unterschreiben würde, dass sie keinen Sinn haben, sondern nur wegen x oder y (etwas völlig Sachfremdem) durchgezogen werden müssen; in denen Geld verbrannt wird und wo es an ein Wunder grenzt, dass »hinten« immer noch etwas herauskommt, manchmal sogar (angeblich) ein Gewinn. Und alle machen immer weiter mit.

Es ist dies ein Symptom, das sich in den höheren Managementebenen – da, wo es die besseren Einblicke in die Gesamtsituation gibt – verstärkt, nicht abmildert.

HIER STIMMT DOCH WAS NICHT. EGAL. HAB SPASS

Der Journalist und Autor Nils Minkmar hat dies einmal »surreales Weitermachen«⁵ genannt, und die Psychoanalyse spricht von Spaltungsmechanismen. Sie helfen, die Wirklichkeit nicht wahrnehmen zu müssen – ebenso wenig wie die zugrunde liegende Angst.

Vielleicht das extremste oder fundamentalste Extremismus-Paradox: Es tobt der globale Kampf ums Überleben – gleichzeitig macht alles aber auch total viel Spaß. So hart die Zeiten angeblich sind – leitende Manager ebenso wie Politiker und andere sogenannte Meinungsmacher versichern uns durch die Bank: »Wenn es mir einmal keinen Spaß mehr macht, höre ich sofort auf.« Wer's glaubt. Den Spaß wie das Aufhören.

Die amerikanische Autorin Barbara Ehrenreich analysiert in ihrem Buch »Smile or die«⁶ diesen Massenvirus des Permanentpositivdraufseinmüssens. Sie meint: Egal wie tief wir mit unseren Projekten im Schlamassel stecken, wie sehr wir eben attackiert, gedemütigt oder ignoriert wurden, es hat zu gelten: bitte zurücklachen. Es herrscht kollektive Optimismuspflicht beim allgemeinen Fressen und Gefressenwerden. Ein angemessenerer Ausdruck für dieses Zuviel von allem – zu viel Spaßgeschrei, zu viel Schlachtgebrüll – könnte lauten: fressen und kotzen. Wobei das Ende einer bulimischen Erkrankung nicht mehr »smile or die« heißt, sondern: »smile and die«.

⁵In der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung* vom 7. Juni 2010.

⁶Barbara Ehrenreich: *Smile or Die. Wie die Ideologie des positiven Denkens die Welt verdummt*. Kunstmann 2010.

SYMPTOM 2: WAS ZUSAMMENGEHÖRT, TRENNT SICH

Es treten auf: der Loslösungsvirus, einige Nicht-Zusammenhänge und die gefühlte Wirkungslosigkeit

Wenn es ein Ur-Symptom für den Wahnsinn gibt, dann dieses: Was sinngemäß(!) zusammengehört, ist getrennt. Schon seit längerem besonders gut, weil dies öffentlich zu beobachten ist im Bereich des Marketings, der Werbung. Es lässt sich feststellen, dass sich die Werbeaussagen beinahe völlig vom Produkt emanzipiert haben. Die Aussagen sind produktunabhängig geworden. Ein Claim, ein Sound, eine Filmsequenz oder ein Text aus dem Off könnten ein Shampoo ebenso gut meinen wie eine Versicherung oder eine Lotterie. Die stofflichen Eigenheiten eines Produkts sind offenbar ohne werbliche Bedeutung, wichtig sind allein die symbolischen Eigenschaften, die sich transportieren lassen: Gefühle, ein gewisser Lebensstil, Wichtigkeit, Sinn. Ein Autobauer preist sein neues Modell mit der Parole an: »Je ne suis pas une voiture«, ich bin kein Auto. Ein Ölkonzern behauptet, er befinde sich »beyond petroleum«, also jenseits, in einem neuen, gerade entdeckten Sinnuniversum?

Faszinierender- und beängstigenderweise hat diese ursprünglich marketingspezifische Unabhängigkeitsbewegung mittlerweile auf das Unternehmensganze übergegriffen: Unternehmen selber lösen sich von dem, was sie herstellen. Viele Firmen der sogenannten Realwirtschaft tun zwar immer noch so, als versuchten sie, Geld mit ihren Produkten zu verdienen. Tatsächlich geht es ihnen aber darum, eine bestimmte Rendite auf ihr Eigenkapital zu erzielen. Und die kann man auch anders

erzielen als dadurch, ganz spezielle Unterhosen, Autos oder Sitzmöbel herzustellen und unter die Leute zu bringen.

In diesem Kontext leicht bizarr wirkt, wenn von »den Mitarbeitern« große Leidenschaft für die einmaligen und unverwechselbaren Produkte des eigenen Unternehmens gefordert wird, weil das durchaus nützlich sein kann für den Verkauf. Ungünstig nur, wenn es gar keine Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit der Produkte gibt bzw. wenn in immer kürzeren Abständen immer neue Produkte oder Produktreihen vertrieben werden. Diese hektischen Regal-Neubefüllungen nennt man Portfolio-Management. Und das ist noch eine harmlose Variante gegenüber der großen, dauernden Re-novierung. Es kommt nicht selten vor, dass ein Unternehmen innerhalb eines Jahres den Namen, die Kunden, die Rechtsform, die Zulieferer, zumindest aber den Vorstand auswechselt. Das sind Wechsel, die Leiden schaffen, statt, wie gewünscht: Leidenschaft für Unverwechselbares.

Man kann auf das umständliche Herstellen von Waren und Dienstleistungen auch ganz verzichten und die Rendite anderweitig erreichen. Weit besser sogar. Die Loslösung der Finanzwirtschaft – einer ehemaligen Hilfswirtschaft – von der sogenannten Realwirtschaft gehört natürlich ebenfalls in diese Symptom-Kategorie und ist im Kontext der Finanzkrise vielfach thematisiert worden. Die frappierendste Trennung, die man beobachten konnte, ist die des Haftungs- vom Verursacherprinzip. »Wer den Nutzen hat, muss den Schaden tragen«, forderte einst der Ordnungsliberaler Walter Eucken. Der Begriff »Haftung« macht heute rein wörtlich zwar immer noch einen stark klebenden Eindruck, scheint sich aber realwirtschaftlich vom Verursacher völlig gelöst zu haben.

ZUSAMMENHANG? FEHLANZEIGE!

Auch in der klein- und kleinstwirtschaftlichen Sphäre, im Büro, grassiert der Virus der sich auflösenden Zusammenhänge. Und nicht nur

bei den Visitenkarten, die keinen Bezug zur konkreten Tätigkeit mehr errahnen lassen. Da hauiert, eine Problemetage höher, zum Beispiel das Duo: Verantwortung und Befugnis. Je höher der Verantwortungsgrad, desto höher die damit einhergehenden Befugnisse, so könnte eine sinnvolle Korrelation aussehen. Zur großen Ernüchterung aller ambitionierten High Potentials

– die unisono mit der größeren Verantwortung nach dem größeren Gestaltungsspielraum trachten – bekommen sie wohl die Verantwortung, aber keine Rechte, Mittel oder Befugnisse dafür. Es gibt Manager, die eine Führungsspanne von Tausenden von Leuten haben – mit einem Verantwortungsgebiet, das sich mindestens über einen ganzen Kontinent erstreckt. Ihre einzige echte, uneingeschränkte, gremienunabhängige Befugnis lautet: Sie dürfen die Verzehrbons unterschreiben, die ihre Mitarbeiter einreichen, wenn sie Kunden in die Betriebskantine einladen.

Andere Büro-Pärchen, die immer seltener etwas miteinander zu tun haben, heißen: Anstrengung und Zielerreichung. Oder: Leistung und Ergebnis. Denn wenn organisational tatsächlich einmal etwas erreicht wurde, ist das selten materiell sicht- und fühlbar, sondern dann geht es zum Beispiel um »die Freigabe von Mitteln« – die auch schnell wieder einkassiert sind. Wo endlich einmal etwas sichtbar wird – eine neue Lampe ist produziert –, da ist dann oft der Urheber (und »Produzent«) bis zur Unkenntlichkeit entstellt. Die Zuschreibung von Geleistetem an einen oder eine Einzelne ist fast nicht mehr möglich. Das heißt auch: Wo etwas schief läuft, lässt sich die Verantwortung dafür ebenfalls nicht mehr zuordnen. Und, mindestens genauso unerfreulich: Der Grad an Anstrengung, der für eine Sache, ein Thema, ein Produkt aufgewandt werden muss, ist oft umgekehrt proportional zu dem, was herauskommt.

Ganz persönlich hinterlässt die zunehmende Auflösung von Ursache und Wirkung das frustrierende Gefühl der Wirkungslosigkeit. »Womit habe ich heute den ganzen Tag verbracht«, stöhnt der Mitarbeiterchor. »Und was habe ich erreicht?« An diesem Punkt setzen so zuverlässig wie symptomatisch die individuel-

len, verklärenden Wunschphantasien ein: Wäre ich doch bloß Tapezierer, Taxifahrerin, Bergbäuerin oder Biowollschalverkäufer geworden.

DER MENSCH, DAS WIRKUNGSLOSE WESEN

Das Symptom der gefühlten Wirkungslosigkeit ist eines, das schmerzt. Es tut weh, wenn der eigene Bedeutungsverlust zum Vorschein kommt: Kein Ergebnis »deutet« mehr geradewegs auf mich als Urheberin – und meine Anstrengung bedeutet nur meine Anstrengung. Sonst nichts. Schon gar nicht mehr gilt der Kontext, den einst die Eltern behauptet haben: »Du musst dich nur anstrengen, dann klappt es auch.« (Ganz davon abgesehen, dass niemand mehr dieses »Es«, worum es im täglichen Arbeitswahn geht, genau beschreiben kann.)

Der Mensch will Wirkung erzielen, der engagierte erst recht. Seit der Entdeckung der »analen Phase«, in der das Kleinkind voller Stolz auf sein vollbrachtes Geschäft zeigt, liebt der Mensch das Business. Er liebt es, etwas machen zu können, Ergebnisse vorzuweisen, zum Beispiel »Erfolge«: Auch hier zeigt sich allerdings eine klammheimliche Auflösungserscheinung. Er-Folge sind keine ursächlichen Folgen (von etwas) mehr, sondern meist eine Sache des »Labelings«. Erfolge stellen sich nicht mehr ein, wie weiland ein leckeres Brot die logische Folge von guter Backkunst war, sondern Erfolge werden proklamiert und genau da platziert, wo sie nach Ansicht von wem auch immer genau jetzt zu erscheinen haben. Die Erfolgskriterien sind oft finanztechnischer Art; sie hängen nur noch sehr lose mit der Güte der Waren zusammen. Komplizierte Kennzahlenverrechnungen und eine bisweilen eigens ausgeklügelte Bilanztechnik bestimmen, ob eine Abteilung Erfolg verbuchen(!) kann oder nicht.

Auf der individuellen Ebene spielt sich der Erfolgskampf im Meeting ab: Wer schafft es als Erster, die wenigen guten Nachrichten zu verkünden – und auf diese Weise an sich zu binden? Und wer war dieses Mal zu langsam und muss die Megaprobleme des neuen Projektes beichten? Er wird sie dann jedenfalls sehr klein reden und darstellen