

GUNTER DUECK



KEINE SINNFragen, BITTE!

Wir arbeiten leidenschaftlich –
für die Tonne

Leseexemplar

campus

KEINE SINNFRAGEN, BITTE!

UNKORRIGIERTES LESEEXEMPLAR

Gunter Dueck #####

GUNTER DUECK

**KEINE
SINNFragen,
BITTE!**

**Wir arbeiten leidenschaftlich –
für die Tonne**

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51611-0 Print
ISBN 978-3-593-45231-9 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-45230-2 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2022. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: #####

Redaktion: Christina Seitz

Innengestaltung und Satz: Oliver Schmitt, Mainz

Gesetzt aus der Livory, DIN Next und Verveine

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen

(ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Einleitung: Unsinn hat viele Farben	7
1. Facetten des bloß Ausreichenden und die Saga der Springflöhe	13
2. Loser-Talk – an ihren Worten sollt ihr sie erkennen	21
3. Alles dauert 3,1-mal länger als geplant und kostet 2,5-mal mehr	27
4. Abstieg durch Klammern an obsolet gewordene Ziele	35
5. Das Sauce-Béarnaise-Syndrom – Widerwille lähmt Zukunftswille	43
6. Der »Fat Smoker«	49
7. Die Exzellenz-Psychose oder zwei Affen ohne Angst	53
8. Sauwiegen in Meetings – das Unternehmen hat künstliches Fieber!	59
9. Bore-out in Meetings? Geht einfach nicht hin!	65
10. Manager wie Dackel-Wölfe	71
11. Auf Probleme mit Chief Wasweißich Officers antworten ..	77
12. Das Elend der Präsentationen	85
13. Leuchtturmprojekte – wir sind schon am Anfang!	95
14. Systemic Underdelegation und »Ich kann das besser, ich mach das!«	101
15. Stichtage stoppen oder auf dem Weg zur Prozess-Guerilla	107
16. Meeting-Tumulte bei schlechter Sitzungsleitung	115

17. Systemic Overload plus Zusatzarbeit fürs Entschuldigen und Verschieben	121
18. Über den Umgang mit unwilligen und unfähigen Mitarbeitern	127
19. Performance Shaming – über das schädliche »Du Versager!«	133
20. Mangelware BWL-Skills – oder wie sie im Wandel ignoriert werden	139
21. Blindflug inmitten von Fake-Statistik	145
22. Wenn der Chef nicht weiterweiß, kauft er sich Beraterschweiß	151
23. Arbeitsunterbrechungen, Flow-Erlebnisse und verschiedene Hirn-Modi	157
24. Wie Grundvertrauen zu Grundmisstrauen mutiert und alles lähmt	163
25. Prozess-Hacking – schwere Schäden durch »Prozesslückenkreativität«	169
26. Wir spielen Top-Manager-Meeting und Teambuilding	177
27. »Seamless« – alles aus einer Hand mit fünf verfeindeten Fingern	185
28. Das Drama-Dreieck des Wankelns und die Flucht ins Hybride	191
29. Die Organisation verhindert die Organisierung	197
30. Das planmäßige Kränken der Leistungsträger	203
31. Der Homo Oeconomicus und »Neurotic Leadership Programming«	209

Einleitung: Unsinn hat viele Farben

Müll ist nicht gleich Müll. Wir sortieren ihn in verschiedenen Tonnen und Tüten: Plastik, Verpackungen, Grünschnitt, Bauschutt, Elektronik, Medikamente, Batterien, Altöle, Farbreste oder Holzmöbel. Jede Art von Müll stellt für sich ein Problem dar, das spezifisch gelöst werden muss.

So wie es verschiedenen Müll gibt, gibt es verschiedene Ausprägungen der Vergeblichkeit, wenn wir frustriert für die Tonne arbeiten: Projekte werden wegen Problemen beim Quartalsabschluss »eingestellt«, Meetings sind »unfruchtbar«, die Bürokratie schlägt Kapriolen, Manager treffen falsche Entscheidungen, Karrieregeilheit fordert Opfer, Unfähige begehen folgenschwere Fehler, Patzige vergrätzen gute Kunden und jeder hält die Klappe bei Sinnlosigkeiten, die von oben angeordnet wurden.

Alle solche Problematiken führen zu endloser Mehrarbeit: Experten fixen Fehler von Unqualifizierten und kommen nicht zu ihrer eigentlichen Arbeit. Unnötige Konflikte müssen unter großem Aufwand emotional und sachlich entschärft werden. Fehlentscheidungen erzwingen Ehrenrunden und es führt zu großem Unmut, wenn das Management nicht nach den Leadership-Prinzipien agiert, die es selbst propagiert. Unter zu hohem Druck wird getäuscht, getrickt und geschummelt. Ein Teufelskreis.

Wie konnte es so weit kommen? Ganz einfach: Das Management giert, durch hektische Prozessorientierung immer neue »Effizienzen zu heben« – so der übliche Jargon. Dabei setzt es die Loyalität der Mitarbeiter aufs Spiel und riskiert instabile Zustände.

Nichts funktioniert mehr ohne große Debatten, alles wird immer absurder.

Zusätzlich beginnen Mitarbeiter nun vermehrt Sinnfragen zu stellen, weil der immense Druck inzwischen kontraproduktiv geworden ist. Das liegt daran, dass das seit Jahren andauernde Schrauben am Einsparungsrad etwas Entscheidendes im Unternehmen verdrängt hat: den Sinn für Exzellenz, jede größere Innovation, die Zukunftsfähigkeit im Ganzen und den Sinn für den Sinn der Arbeit.

Das zeigt auch die derzeitige (ziemlich alberne) Suche der Unternehmen nach ihrem »Purpose«. Jedes Unternehmen muss nun – so verlangt es eine neue Etikette – einen kulturell wertvollen Corporate Purpose haben, einen CP, der den höheren Zweck des Unternehmens in der Öffentlichkeit ausdrückt. Dieser höhere Zweck sollte einer sein, der über die Absicht der schnöden Profitgenerierung hinausgeht. »Existenzsicherung der Mitarbeiter« wäre ja schon schön, finde ich. Leider wird nur »White-Washing« betrieben: Natürlich liegt der erfundene Purpose auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit und der allumfassenden Humanität. Mehr kommt nicht heraus, wenn speziell dafür eingerichtete Purpose-Taskforces fiebernd aktiv werden. Auch hier wird vor allem für die Tonne gearbeitet.

Kurz: Viele Unternehmen sind im Zuge der Einsparungen und der schleichenden Kündigungen der psychologischen Kontrakte zu – ich nenne sie kurz: »Ausreichend-Unternehmen« verkommen, denen der gesunde Menschenverstand verloren ging. Früher sagte man stolz: »Ich arbeite bei XY!« Antwort: »Da geht es dir gut.«

Heute sagt man nicht so gern:
»Ich arbeite bei XY!« Denn die Antwort
könnte lauten: »Hm.«

In diesem Buch möchte ich einen weiten Bogen schlagen und möglichst verschiedene Sinnlosigkeitsherde in die Tonne treten. Diese finden sich vor allem in den gerade erwähnten Ausreichend-Unternehmen.

Im Großen und Ganzen destilliere ich so die Erkenntnis heraus, dass die Problematiken ihre gemeinsame Wurzel im Gesamtsystem oder in der sogenannten Unternehmenskultur haben. Es ist wie im Privatleben: Manche Menschen haben alles im Griff und bekommen vieles gleichzeitig hin, verdienen ihr Geld und führen ein gutes Leben. Andere quälen sich eher durch ihre Arbeit, die sie fast nur im »Ist-mir-egal«-Modus gegen Geld ableisten. Sie stolpern von einem Problem ins andere. Seien Sie stark und nehmen Sie es hin: Bei Unternehmen ist es wie bei Menschen. Da klappt in einem Unternehmen so ziemlich alles ganz gut, in einem anderen ist man mehr mit »hausgemachten« Problemen und Unzulänglichkeiten beschäftigt.

Das ist ganz sicher weder schicksalhaft noch genetisch bedingt. Deshalb kann man hier gut fragen: Wie kommt man von einem Zustand in den anderen – und eventuell wieder zurück? Es wird wohl nötig sein, das Problem ganzheitlich anzuschauen und dadurch endlich seine Schwere anzuerkennen.

Es ist ja so: Ausreichend-Unternehmen werden oft von Ausreichend-Managern geleitet. Gerade so wie schlechte Lehrer fordern diese simplen Chefs einfach gute Leistungen von mittelmäßigen Schülern/Mitarbeitern, streichen unbeirrt Fehler an und verordnen Nacharbeit. Sie selbst fühlen sich für das grassierende Mittelmaß nicht verantwortlich, denn sie haben alle Mitarbeiter nach Kräften ermahnt und ausgeschimpft (»Das Ergebnis ist inakzeptabel!«). Sie haben ihnen sogar die Gehälter und Boni gekürzt und eine Reorganisation der Hauptverwaltungstürschilder angestrengt – kurz: Ausreichend-Chefs geben sich alle Mühe, ihre Mitarbeiter durch eine straffe mittelmäßige Organisation zu motivieren. Sie erreichen damit aber logischerweise eher das Gegenteil.

So ein Ausreichend-Unternehmen ist im Durchschnitt abteilungsübergreifend ausreichend. Es hilft nichts, wenn Sie persönlich, lieber Leser, eine einzelne Quelle des Lichts darstellen. Sie müssen in Ihrer Firma schon eine größere Reichweite Ihrer Einsichtigkeit erzielen, nicht bloß an Ihrem speziellen Arbeitsplatz. Schauen Sie sich um! Nehmen Sie die grassierende Schwarmdummheit wahr? Gilt bei Ihnen das Motto »Humor ist, wenn man resigniert weiterwurstelt«? Oder ist die Stimmung angespannt still?

»Cum tacent, clamant« sagt der Lateiner, »sie schreien, indem sie schweigen«. Für dieses Buch ändere ich das sanft.

»(Cum rident, clamant.« oder: »Schimpfen Sie,
indem sie lachen.«

Dieses Buch enthält daher nicht viele Ratschläge, wie die Ausreichend-Lage nun konkret zu verbessern wäre. Nach solchen Ratschlägen werde ich immer wieder gefragt. Warum denn? Wenn ein Ausreichend-Unternehmen zu einem Befriedigend-Unternehmen aufsteigen will, ist der Weg doch klar: Es ist eine Ochsentour fällig, endlich das Richtige zu tun! Der Fokus auf das Überstehen der nächsten Prüfung oder des Quartalsendes hält im Keller fest. Das ist auch schon zu Schulzeiten so gewesen:

»Papa, frag mich mal diese hundert Englisch-Vokabeln ab. Morgen ist ein Test.«

»Was heißt ratio auf Deutsch?«

»Äh, äh, Moment, ah! Verhältnis.«

»Kennst du ratio, rationis aus dem Lateinischen?«

»Weiß nicht, Papa, das ist auch nicht wichtig, weil ich morgen einen Test bestehen muss. Frag weiter.«

»Hast du schon mal die Wörter Ratio oder rationell im Deutschen gehört?«

»Papa! Frag weiter Vokabeln, alles andere muss ich morgen nicht wissen!«

»Du lernst erheblich besser, wenn du die Zusammenhänge verstehst. Am besten entwickelst du ein Gefühl für europäische Sprachen.« Das Kind reißt dem Vater das Buch weg.

»Ich gehe zu Mama, die macht einfach, worum ich sie bitte.« Es verlässt den Raum. Der Test ist am nächsten Tag ...

Sie wissen schon. So wie ein Kind arbeiten viele nur für morgen, ich meine, für das Quartalsergebnis. Weil das in Gefahr ist, werden Dienstreisen und Einkäufe gestoppt sowie alles Strategische verbannt. In den Meetings sitzen die Ausreichend-Mitarbeiter gelang-

weilt überdrüssig herum und versuchen, aufs Handy zu lugen; das sind sie aus dem Unterricht von damals gewöhnt ...

Spüren Sie, wie hart der Widerstand gegen das Bessere ist?

Ich wünsche Ihnen gute Unterhaltung im Sinnlosigkeits-Zirkus, hoffe aber, dass Sie sich etwas empören. Oft sollten Sie auch ein Taschentuch parat haben und mitempfinden. Manchmal kann man Vergeblichkeit mit Achselzucken hinnehmen, oft macht sie wütend, ab und zu auch einmal traurig, wenn zum Beispiel eine alternde Diva sich unermüdlich um neue jugendliche Rollen bemüht – so wie die Dieselingenieure versuchen, noch ein bisschen besser zu werden. In allen Lebensphasen schauern wir über die verlorene Liebesmühe: Innovationen misslingen, gut laufende Konzerne ersticken in komplexen Prozessen, alternde siechen viel zu lange dahin. So ist das ausreichende Leben. Aber ab jetzt: Keine Sinnfragen mehr, bitte!

1.

Facetten des bloß Ausreichenden und die Saga der Springflöhe

Oft staunt man, dass bestimmte Unternehmen überhaupt überleben können: Ihre Leistungen/Produkte sind nicht gut oder sogar fehlerhaft; der Kunde wird nicht verstanden, womöglich unhöflich behandelt. Probleme werden unzureichend, schleppend und inkompetent angegangen oder Wartezeiten werden übelgenommen, die Preise sind zu hoch etc. Manches steht allerdings auch unter dem »Naturschutz« des Staates: Verwaltung, Bildung, Verteidigung oder Gesundheit. Die können straflos ewig gestrig bleiben. Wenn ich hier von »Ausreichend-Unternehmen« spreche, dann sind es solche, die mit ihren Problemen weiterwursteln, ohne sie zu beheben. Manche sehen die Probleme nicht einmal!

Wenn Sie eine gute Vorstellung von Weiterwursteln bekommen möchten, dann schauen Sie sich eine TV-Sendung der beliebten Restauranttester an. Da leiden Restaurants unter zu wenigen Gästen, stehen vor dem Ruin und bitten prominente Starköche um Hilfe.

Die setzen sich zuerst in das Gasthaus und bestellen ein Essen. Sie schauen einmal, was so passiert. Wie spricht die Speisekarte den Gast an? Sind die Preise okay? Schmeckt das Essen? Wird es zügig und freundlich serviert? Hat die Gaststube ein angenehmes Flair? Anschließend besuchen die Starköche die Küche: Ist alles wohlorganisiert? Schließlich: Wie kalkuliert der Wirt die Preise für die Speisen, wie organisiert er die Vorräte? Wie motiviert er seine Crew?

In den meisten Sendungen muss man einfach nur seufzen: Alles ist »ausreichend« bis »mangelhaft«. Die Speisekarte ist langweilig, manchmal aber auch irre lang (mehr als 100 verschiedene Gerichte, die die Küche glatt überfordern). Das Essen schmeckt nicht, wird

nicht appetitlich kredenzt und kommt erst nach längerer Zeit zum Tisch, obwohl kaum Gäste da sind. Zwei Kellner stehen untätig herum. Die Küche ist meist rundweg schmutzig und räumlich seltsam eingerichtet, die Vorratshaltung ist schrecklich. Die Starköche entdecken Dosensuppen und Fertigenüs für die Mikrowelle, die dem Kunden als »selbst gekocht« serviert werden. Der Wirt hat sich noch nie überlegt, was er an einem Schnitzel eigentlich verdient. Er musste schon einen Kredit aufnehmen, um sein Gasthaus halten zu können. Jetzt ist er in Not.

Solch ein Restaurant steht vor der Pleite, sonst hätte niemand um Hilfe gerufen. Es überrascht jedes Mal, wie spät das SOS-Signal kam. Die ganze Belegschaft schien den Niedergang seit Jahren klarsehend hinzunehmen, ohne je einen ernsten Versuch zu machen, irgendeine Besserung einzuleiten.

Die Starköche machen nichts weiter als dies: Sie erklären den Mitarbeitern und Eignern, was ein vernünftiges Gasthaus ausmacht – mehr nicht. Was ist nun zu tun? Die Speisekarte anschauen und neu gestalten, den Innenraum ansprechender einrichten, dem Koch das Kochen beibringen, die Küche organisieren, die Finanzkalkulation und Vorratshaltung lernen etc. Was auch überrascht: Wenn solche Wirte prominente Hilfe anfordern, dann könnten sie vorher die derzeit schon über 200 Sendungen anschauen. Warum zum Beispiel ist die Küche immer so schmutzig? Merken die nichts? Wieso funktionieren die Sendungen nicht als Hilfe zur Selbsthilfe? Wieso rettet man sich nicht durch das Inhalieren der jahrelangen Erfahrungen der Restaurantkritiker?

Diese Frage wird beim Eintreffen des Starkochs für mich als Zuschauer sofort verstörend beantwortet: Die Mitarbeiter zucken fast frustriert mit den Achseln. »Die machen hier nur Stress.« Sie haben kein Leuchten in den Augen, im Sinne von »der Retter ist da«. Oder sie schauen, als wenn sie alles schon lange wussten und eben resigniert weitermachten, »weil man doch nichts machen kann, wenn die Gäste ausbleiben«. Der Koch findet das Kredenzen von Dosensuppen nicht anstößig, »das machen sie auf der Berg- hütte auch, besonders die Dosen-Gulaschsuppe ist gefragt.« Manche Mitarbeiter sind so schlecht, dass mehrere längere Gespräche mit

dem Starkoch nötig sind; manche geloben gleich Besserung, andere reagieren mit »das sehe ich nicht ein«. In den meisten Folgen der TV-Serie gibt es so einige Tränen, manches Bedauern und auch Zoff. In der Regel versprechen alle Mitarbeiter, sich zu bessern. Der Starkoch hilft mit, das Gasthaus wieder auf Vordermann zu bringen. Zum Ende der Sendung kommen zur Neueröffnung wieder Gäste. Gibt es Hoffnung?

Wie weiter? Die Erfolge der Starköche sind eher dürftig, wenn die Danach-Berichte in den Medien zutreffen. Die Fernsehleute schauen später vorbei: Wird nun leckerer gekocht, engagierter gearbeitet und mit Disziplin über die Finanzen geschaut? Für einige Wochen schon, aber dann fällt, so sagt man, alles in den alten Trott zurück. Warum denn, wenn die Existenz daran hängt?

Der Ausreichende versteht nicht, was der Gute für selbstverständlich hält.

Vielleicht kennen Sie diesen »Einbruch der Berater« an anderer Stelle: Die Politik wünscht sich von den Professoren mehr Anwendungsnähe und das Lösen wichtiger Probleme in einem interdisziplinären Klima mit anderen Fakultäten und Firmen. Aber die Professoren beharren auf ihren »Hobbys« und geben lustlos nur stärkeren Zwängen nach. Sie halten die Kritik im Wort »Elfenbeinturm« seit jeher aus.

Die öffentliche Verwaltung soll den Bürger als einen Kunden empfinden, dem sie rundum guten Service bieten möchte. Insbesondere scheinen Beamte ihnen unliebsamen Bürgern erst so lange passiv-aggressiv zu begegnen, bis ihnen die Bürger in handhabbar unterwürfiger Haltung gegenübertreten.

Systemische Coaches beschwören das Management, sein streng hierarchisches Machtdenken aufzugeben: »New Work« wird propagiert und »New Management«. Leider sind aber alle Führungskräfte nur »Herdenhund« für die Unternehmensprozesse, sie kontrollieren Mitarbeiter auf penibelste Weise.

In solchen Fällen müssten die Beteiligten »nachhaltig« über einen Schatten springen und ihr gewohntes Umfeld verlassen, indem sie es komplett neugestalten. Das tun sie aber nicht. Die Professoren lobpreisen weiter zweckfreie Grundlagenforschung, die Verwaltung verweist auf die frech maulenden Bürger (»Ausweisdrucken dauert drei Monate? Wenn ich meine Kreditkarte verloren habe, bekomme ich in zwei Tagen eine neue!«), die Manager wollen Chef und spielen und wirklich Chef sein, nicht ein Servicegeber für die Mitarbeiter und das Unternehmen. Sie alle verstehen nicht, was aus anderer Warte selbstverständlich ist.

Und die Wirte in Not schauen sich nicht bei anderen Restaurants um. Wie reagiert man anderswo?

Großunternehmen kommen ab und zu auf die Idee, Start-ups zu kaufen, um zu lernen, was diese besser machen. Berater haben ihnen eingeredet, dass solch ein Lernen modern ist. Die Unternehmen lernen aber keineswegs zu ihrem Nutzen, denn sie schauen Start-ups nur an und empfinden das Gesehene nicht als fruchtbaren Impuls. Die deutschen Beamten wissen schon, dass die Schweden oder das Baltikum im digitalen Sinne viel weiter sind; es stört sie aber nicht. Die einströmenden Massen an Ukraine-Flüchtlingen fragen heute wie selbstverständlich, auf welcher Webseite oder mit welcher App sie sich in Deutschland registrieren können; aber man drückt ihnen ohne jede Scham Papierformulare in die Hand.

Gibt es wirklich einen gewohnten »Trott«, in den ein Unternehmen immer wieder zurückfällt? Was bedeutet das, Trott? Es scheint eine Art Engstirnigkeit zu geben, einen Kleingeist, der den oft beschworenen Horizont am Tellerrand hat. »Außenstehende haben gut reden, sie verstehen das Problem nicht.« Sie sind nicht für Blicke von außen offen. »Es ist sehr kompliziert, Sie wissen einfach nicht, wie hier der Hase läuft.«

Ich habe einmal ein wunderschönes »Narrativ« gehört – so sagt man heute zu einer Erzählung, die nicht unbedingt wahr sein muss. Es ist eine Geschichte über Springflöhe. Von diesen wird berichtet:

Es war einmal, da füllte man viele Flöhe in ein oben offenes Terrarium. Da Flöhe höher springen können, als das Terrarium hoch ist, waren alle Flöhe nach ein paar Minuten komplett verschwun-

den. Deshalb legte man eine Glasplatte obendrauf. Als nun die Flöhe hochsprangen, knallten sie gegen die Glasplatte, die sie nicht sehen konnten. In der Folge lernten die Flöhe, nur höchstens bis zur Glasplatte zu springen. Daran gewöhnten sie sich mit der Zeit.

Als man sicher war, dass sie niemals zu hoch sprangen, nahm man die Glasplatte wieder ab und wartete gespannt ab, was nun passieren würde.

Da die Flöhe die Glasplatte ja nie sehen konnten, wurden sie nicht gewahr, dass sich die Lage geändert hatte. Sie blieben daher bei ihrer Gewohnheit und sprangen nicht heraus, wie es ihre einstige Natur gewesen war. Sie blieben im Terrarium.

Nun kaufte man neue Jungflöhe und setzte sie in das oben offene Terrarium hinein. Was passierte dann? Die Jungflöhe wussten nicht, dass man hier unter schlechten Erfahrungen mit einer Glasplatte litt. Daher sprangen die Jungflöhe alle nach kurzer Zeit hinaus.

Oh Wunder, mussten die Altflöhe gedacht haben: Keine Glasplatte! Keine Limits! Da sprangen sie ebenfalls hinaus. Sie waren frei!

Damit wäre die Geschichte zu Ende, aber ganz so geschah es nicht. Es könnte nur so gewesen sein! Vielmehr geht es so weiter: Ach, die jungen Flöhe aber, die man hineingesetzt hatte, blieben zunächst auf dem Boden sitzen und schauten sich um. Sie lernten schnell. Denn die Altflöhe lehrten sie dies: »Du darfst hier keine großen Sprünge machen! Sonst wird es dir übel ergehen.« So blieben alle Flöhe im Terrarium – und das ist das tatsächliche Ende der Geschichte.

Unternehmen schauen eben nicht über den
Tellerrand hinaus. Es muss wohl eine Art
Teilblindheit sein.

Natürlich gibt es auch Studien, die sich mit menschlichen Verhaltensweisen befassen!

Tom DeMarco und Timothy Lister berichten in ihrem berühmten Buch *Peopleware* von einem Programmierwettbewerb. Testper-

sonen aus vielen Unternehmen mussten eine Programmieraufgabe erfüllen, deren Lösung nach Zeitaufwand und Fehleranzahl bewertet wurde. Das grobe Ergebnis lautete: Die besten Leute waren doppelt so schnell fertig und machten im Gegensatz zu den mäßigen fast keine Fehler. Nun forschte man nach den »Erfolgsfaktoren«. Was macht einen Programmierer doppelt so gut?

Sind ältere Mitarbeiter besser? Erfahrenere? Liegt es am neuen Computer? An der verwendeten Programmiersprache? An der Höhe des Gehaltes? Am Rang des Mitarbeiters auf seiner Visitenkarte?

Nichts von alledem. Die erkenntnisreiche Lösung erraten Sie nicht auf Anhieb, da bin ich sicher:

Die Qualität der Arbeit hing fast ausschließlich davon ab, in welchem Unternehmen die Probanden arbeiteten. Das heißt: Es gibt in einem Unternehmen einen internen Standard, wie schnell und wie fehlerfrei eine gestellte Aufgabe abgearbeitet sein soll. Diesen Standard haben sämtliche Mitarbeiter gleichermaßen verinnerlicht, er prägt das ganze Unternehmen. Glauben Sie nicht? Aber Sie selbst reden doch von guten und schlechten Schulklassen, von besten Schulen und Elite-Unis? Warum zahlen US-Eltern so viel Geld, um ihren Sprösslingen die bestmögliche Ausbildung in einer Premium-Bildungsstätte zu ermöglichen? In den teuren Internaten gibt es viele Stipendiaten, die ohne Kosten die exklusive Erziehung genießen dürfen. Die Vergabe von Stipendien ist kein reiner Altruismus; denn die Stipendiaten sind sorgfältig ausgewählte Hochleistungsschüler mit völlig integrem Charakter. Sie sind die »Flöhe«, die bestimmen, wie hoch hier gesprungen werden soll. Sie ziehen alle die Schüler mit und hoch, deren reiche Eltern schweres Geld fürs Internat bezahlen.

Vereinfachend gesagt: Der Exzellenzgrad der Arbeit hängt direkt mit der Unternehmenskultur zusammen. Daher halte ich es hier für gerechtfertigt, einem Unternehmen als Ganzem die Bezeichnung Ausreichend-Unternehmen anzuhängen. Die Kultur ist das Bestimmende!

Zur Unternehmenskultur gehört auch die übliche Kleidung, die Anrede (Frau Dr., Sie oder Du), die Büroausstattung, der erwartete Zuverlässigkeitsgrad bei der Arbeit, das Benehmen in Meetings, die

Disziplin, Termine einzuhalten und vor allem: sich verantwortlich zu fühlen. In manchen Unternehmen sind die Mitarbeiter stolz, dort zu arbeiten, sie nennen sich dann zum Beispiel »Siemensianer«; ich war stolzer »IBMer«. In anderen Unternehmen dagegen wird beim Mittagessen nur über die »Scheißmanager« hergezogen.

In der Arbeitspsychologie wurde 1960 vom Amerikaner Chris Argyris der Begriff des »psychologischen Vertrags« geprägt, der die stillschweigenden Annahmen enthält, wie sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer zueinander stellen. Unausgesprochen gilt zum Beispiel: »Hier wird niemand entlassen.« – »Du darfst hier niemals einem Manager im Meeting widersprechen.« – »Du musst hier auf dich aufmerksam machen, sonst wirst du nicht befördert. Von selbst geschieht es nicht.« – »Uns alle beherrscht die Ambition, die weltbeste Firma zu sein.« – »Hier macht die Arbeit keine Freude, aber die Bezahlung ist okay.« – »Hier gilt: Up – or Out. Entweder du entwickelst dich weiter oder du gehst.«

Der wohl wichtigste psychologische Kontrakt zwischen Unternehmen und Mitarbeiter war in der Vergangenheit »job security in exchange for loyalty and hard work«: Der Mitarbeiter arbeitet hart und verhält sich absolut loyal gegenüber seinem Arbeitgeber – im Gegenzug sichert der Arbeitgeber dem Mitarbeiter eine auskömmliche Existenz. Das war ein gegenseitiges Geben und Nehmen, das zu einem »Wir-Gefühl« führte.

Seit den 80er-Jahren des 20. Jahrhunderts arbeiten die effizienzgetriebenen Unternehmensführungen an der leisen Erosion dieses psychologischen Kontraktes. Die großen ersten Effizienzerfolge setzten viele Arbeitskräfte frei, die man damals noch sozialverträglich mit großzügigen Vorruhestandsabfindungen heimschickte. Im neuen Jahrhundert wurde der Ton rauer, die Methoden wurden rücksichtsloser. Die Schamgrenzen der Unternehmen verschoben sich. Unerwünschte Unternehmensteile wurden abgespalten, Stellenbeschreibungen revidiert und Zeitverträge eingeführt. Jedes Jahr wurde reorganisiert, hohe Vertriebsboni wurden gesenkt, die Einstellgehälter niedriger gehalten. »Statt der Promovierten reicht uns ab jetzt ein abgebrochener Student.« Die Unternehmen erklären den Neueingestellten heute unverblümt, dass Arbeitsplatzsicherheit

ein gestriges Konzept ist. Harte Managementeliten finden es »motivierend«, wenn sich Mitarbeiter unter Unsicherheit unwohl fühlen – so wird mit den Führungskräften immer verfahren. Es wird erwartet, dass der Mitarbeiter sich selbstständig weiterbildet und entwickelt. Für diesen steigenden Egoismus der Arbeitgeberseite wurde ein neues Wort verwendet: »Employability« oder im Deutschen »Beschäftigungsfähigkeit«. Mitarbeiter, die früher gut betreut regelbefördert wurden, müssen sich heute selbst in beinharten Verhandlungen beim Arbeitgeber durchsetzen, oft sogar mit Kündigung drohen. Das »Wir-Gefühl« zwischen Unternehmen und Mitarbeiter wird nicht mehr für nötig erachtet; die Forderung nach Employability verlangt einseitig vom Mitarbeiter, sich als eierlegende Wollmilchsau zu präsentieren, die zu Überstunden bereit ist.

Aus Sicht der sich nach mehr »Wir« sehrenden Mitarbeiter und auch des gestressten Managements bedeutet diese Entwicklung einen Niedergang der Unternehmenskultur, die Raubbau an den Kräften der Beschäftigten betreibt, die erntet, ohne zu säen. Es stellen sich Sinnfragen über Sinnfragen. Solange dieser gefühlte Kultur-Niedergang zum Vorteil des Unternehmens andauert, wird es sich nicht damit befassen wollen. »Keine Sinnfragen, bitte! Weitermachen! Weiter! Schneller! Keine Betriebsfeiern mehr! Die ersparen wir uns!«

Von außen sieht es jetzt so aus: Das Unternehmen arbeitet daran, innerhalb eines immer kleineren Tellerrunds zu leben und zu denken. Es versteht die Signale nicht, weder Sinnfragen noch Kritik von außen. Es wurstelt weiter – zum guten Teil für die Tonne.