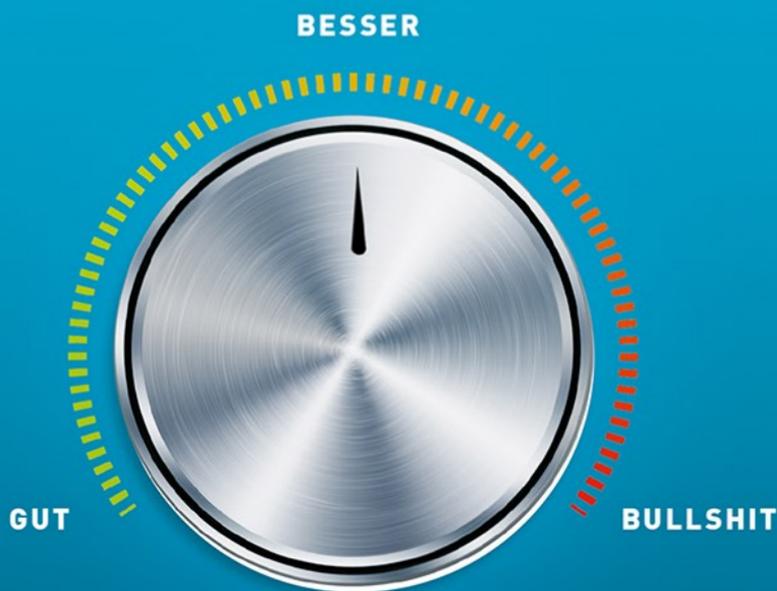


Gunter Dueck

# Heute schon einen Prozess optimiert?

Das Management  
frisst seine Mitarbeiter



**campus**

Heute schon einen Prozess optimiert?

*Gunter Dueck* war Mathematikprofessor und bis August 2011 Chief Technology Officer bei IBM. Seitdem lebt er im Unruhestand. Er arbeitet als Autor, Netzaktivist, Business Angel und Speaker und widmet sich weiterhin unverdrossen der Weltverbesserung. Bei Campus erschienen seine Bücher »Das Neue und seine Feinde« (2013), »Schwarmdumm« (2015) und zuletzt »Flachsinn« (2017).

Gunter Dueck

# Heute schon einen Prozess optimiert?

Das Management  
frisst seine Mitarbeiter

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51084-2 Print  
ISBN 978-3-593-44357-7 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-44356-0 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 © 2020. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Roland Demus (Demus Design)

Umschlagmotiv: © Shutterstock: pikepicture

Redaktion: Stefan Lutterbüse

Innengestaltung und Satz: Oliver Schmitt, Mainz

Gesetzt aus der Minion und DIN Next

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Das Management frisst seine Mitarbeiter – eine Einführung . . . . .	9
<b>In die Sackgasse der Inkompetenz: Menschmaschinen statt Zukunftsbauer . . . . .</b>	<b>29</b>
Ideen müssen fliegen dürfen! . . . . .	31
Hochqualifizierte Arbeit braucht ein ruhigeres Gehirn als ein Routinejob. . . . .	40
Die menschliche Intelligenz kristallisiert sich in den Prozessen . . . . .	56
»Verunpersönlichung« – Mitarbeiter werden austauschbare Ressourcen . . . . .	63
Das Management sieht Menschen wie unwillige Sklaven . . . . .	73
Das X-Management verunfähigt sich selbst . . . . .	81
<b>Menschenstandardisierung zur globalen Direktausbeutung . . . . .</b>	<b>93</b>
Die Gleichform hat Namen – McDonaldisierung und McJobber . . . . .	95
Uberisierung – zur Auslastungsoptimierung noch mehr McJobs . . . . .	102
Liquidization oder Arbeit von der Billigstange . . . . .	108
Lean Human – der Mensch ohne unnötige Eigenschaften . . . . .	114

<b>Die Folgen des Raubbaus an Menschen, Seelen und Infrastrukturen</b> .....	123
Auslastungsdruck erzeugt planmäßig Tunnelblickprobleme .....	125
Widersprüchliche Prioritäten – Diener vieler Herren .....	131
Auspressen der Mitarbeiter durch Messen und Vergleichen .....	137
Psychologische Vereinzelung und soziale Phobien der Mitarbeiter .....	146
Qualitätseinbußen, Kundenbeschwichtigung und schließlich Schummelei .....	156
Die Überlastung der Infrastrukturen marodiert unsere Zukunft .....	161
 <b>Gegenwehr der Controller und Aufstand der Kunden</b> .....	 167
Der Druck des aufgeklärt-kritisch-gemeinen Kundenkollektivs .....	 169
Berechtigte Kontrollwut knechtet mit knebelnden Vorschriften .....	 174
Die Akerlof-Todesspirale – Gegenwehr und Gegengegenwehr ...	183
Der Clash von Prozessen zum Antreiben und Kontrollieren ....	189
 <b>Die Systemneurose der Unternehmenspsyche</b> .....	 195
Kleine Einführung in Unruheherde und Angstquellen .....	197
Zu oft Alarm in unserem Körper – über somatische Marker ....	203
Das ruhelose Unternehmenshirn .....	212
Die Managerpersönlichkeiten sind meist extrem systemkonform .....	 220
Die dressierende Mehrheit der Betaordnungshüter in allen Meetings .....	 227
Diagnose: Das Unternehmen hat eine Persönlichkeits- zwangsstörung .....	 233
Diagnose: Das Unternehmen hat eine zweite Persönlichkeitszwangsstörung .....	 243
Hyperloyalität trotz Angst vor Ungewissheit .....	251
Das Leiden unter einer narzisstischen und zwanghaften Systemneurose .....	 261

<b>Systemtherapie zum offen-innovativen Unternehmen</b> .....	265
Die Systemneurose liebt verstärkende Therapien .....	267
Die Systemneurose aufweichen – »agile« Organisation statt Organisation .....	277
Wider die Assimilierung – Controller & Pacesetter an die Vorderfront .....	285
Etablierung einer selbstverantwortlichen technischen Führungsschicht .....	292
Leistungsträger sind zehnmal besser .....	301
Unsere Gesellschaft braucht mehr Menschen, die es wissen wollen .....	307
 <b>Ausblick trübe – es geht kein Ruck durch Deutschland</b> .....	 317
»Durch Deutschland muss ein Ruck gehen« .....	319
Deutschland baut Deiche, keine Schiffe .....	321
 <b>Anmerkungen</b> .....	 325



# Das Management frisst seine Mitarbeiter – eine Einführung



**D**ie ersten paar Seiten dieses Buches verwende ich, um Ihnen ein Gefühl für den Inhalt des Buches zu geben. Ich kreise das Thema zunächst vorsichtig ein und gehe danach auf den Inhalt der einzelnen Kapitel ein. Unser Unwohlsein mit dem Management und der Politik hat viele Ursachen, die uns zusammengenommen zu einem Leben im Hamsterrad verurteilen – wenn wir nicht arbeitslos oder altersarmutsgefährdet enden wollen.

»Wenn eine Sintflut kommt, so baue Schiffe,  
keine Deiche.«

Stellen Sie sich das Einbrechen der digitalen Zukunft wie eine Sintflut vor. Die Menschen wundern sich, dass es schon so lange regnet. Hört es irgendwann auf? Muss man Deiche bauen? Wenn das Wasser noch länger ansteigen sollte, könnte es ratsam sein, Schiffe zu bauen wie Noah in der Bibel. Und was tun wir? Wir warten ab. Es wird schon nur ein vorübergehender Regen sein. Aber es regnet lange, sehr lange. Vielleicht hört es tatsächlich irgendwann auf. Aber was, wenn nicht? Das Wasser steht inzwischen immer höher, wir bauen kleine Behelfsdeiche und verdichten sie, weil es ja immer noch regnet ... Müssen wir unsere Heimat wirklich verlassen? Wir haben keine Ahnung, wie man Schiffe baut. Das haben wir noch nie gemacht. Wir ziehen uns im Notfall in Häuser auf Grundstücken zurück, die etwas höher liegen, das rettet uns für den Moment. Aber was passiert, wenn der Regen nie aufhört?

Die Banken sehen seit über zwanzig Jahren zu, wie Kunden immer mehr ins Internet abwandern. Was passiert mit den Filialen? Die stehen schon lange im Regen. Die Dieselmotorenhersteller schauen seit Jahren besorgt in den Himmel, denn das Zukunftsklima verlangt nach Elektro- oder besser noch Brennstoffzellenmotoren. Aber ist das wirklich so? Kann man den Diesel nicht doch noch retten? Die Erde erwärmt sich, die Pole schmelzen, die Gletscher verschwinden. Ist das nur für ein paar Jahre? Hört es vielleicht bald auf? Sollten wir Deiche bauen oder besser umziehen, wenn unsere Heimat zur Wüste verbrennt und Sibirien oder Grönland zu einer echten Alternative werden? Und

wann geht's los? Steigen dort nicht schon die Grundstückspreise, weil die USA gerne Grönland kaufen würden? Wahr ist aber auch: Wir haben keine Ahnung, wie man woanders lebt. Wir haben das noch nie gemacht. Das Ansteigen der Temperaturen muss aufhören. Sonst bekommen wir Probleme.

Tatsächlich sind wir einfach unschlüssig.

Übertragen auf den Arbeitsmarkt der Zukunft heißt das: Bauen wir Schiffe zum Übersetzen auf den digitalen Zukunftskontinent? Das würde bedeuten, wir suchten nach möglichen digitalen Innovationen, die unser neues Zeitalter prägen. Heuern wir also die Matrosen der neuen Zeit an und entdecken fruchtbares Neuland? Leider wissen wir nicht genau, wie das geht!

Oder bauen wir doch lieber wie bisher Deiche, damit wir länger in unserer vertrauten Umgebung ausharren können? Das würde bedeuten, dass wir die Digitalisierung nutzen, um das schon Bestehende effizienter, menschenparender und hauptsächlich kostengünstiger zu machen. Das können wir gut, weil wir es schon seit vielen Jahren so praktizieren.

»Wenn eine Sintflut kommt, so baue auf Effektivität  
und nicht nur auf noch mehr Effizienz.«

Dieses Buch ist eine Kritik am verzweifelten Deichbau, so wie wir ihn aus Management und Politik kennen. Denn Deutschland scheint sich fest gegen eine gute Zukunft stemmen zu wollen. Deutschland igelt sich ein.

Seit etwa 35 Jahren sind die Manager der Industrieproduktion dabei, die Prozesse zu optimieren und Roboter einzusetzen. Sie haben damit sensationelle Erfolge erzielt. Diese Entwicklung strahlt natürlich aus. Nun packen die Manager die Servicegesellschaft mit denselben Methoden wie beim Reengineering der Produktion an. Alle sind sie neuerdings oder schon seit langer Zeit »in search of efficiency«, auf der Suche nach Effizienz. In den Jahren davor hatte Effizienz einen relativ geringeren Stellenwert, da die ständige Verbesserung noch nicht

perfekter Produkte im Vordergrund stand, exemplarisch in der boomenden Automobilindustrie. Erst als die Produkte ausgereift waren, entdeckte man die Goldgrube der effizienteren Herstellung. Die Innovation betraf nicht mehr länger die Produkte, sondern ihre Herstellung. Prozessoptimierung wurde zum Gebot der Stunde.

Innovationen bringen einen möglichst effektiven Nutzen, danach konzentriert man sich auf effiziente Produktions- und Leistungserbringungsverfahren.

Das Aufkommen von Computern, Datennetzen und Unternehmenssoftware (»SAP«) führte zu einem enormen Effizienzschub und damit zu weiteren großen Profitsteigerungen. Diese Fortschritte waren so groß, dass sich das Management kollektiv fast nur noch auf die Effizienzfragen kaprizierte und die andere Seite, die der Innovation, immer mehr links liegen ließ. Das Ergebnis: Nach nun einigen Jahrzehnten der maximalen Effizienz haben die Manager und damit die Unternehmen viel an Zukunftsfähigkeit eingebüßt.

Denn etwas Anderes oder Neues zu erschaffen ist eine vollkommen andere Aufgabe, als erfolgreiche Produkte oder Dienstleistungen immer schneller und billiger herzustellen oder zu liefern. Es geht aber für die nächsten Dekaden mehr um neue Inhalte und ein verändertes Denken, nicht mehr so sehr um das alte Ringen um die effizienteste Form. Trotzdem bleibt das heutige Management eisern dem Effizienzprinzip verpflichtet: es macht Druck, versucht alle Arbeiten zu industrialisieren, zu roboterisieren und damit die verbliebenen Aufgaben der Menschen immer schlechter zu bezahlen. Wer als Mitarbeiter nicht auf Lohnzuschläge oder Weihnachtsgeld verzichtet oder wenigstens unbezahlte Überstunden verschenkt, wird durch Billigkräfte ersetzt oder »ausgelagert«. Die Drohung der Unternehmen, »nach Asien« zu gehen, verbreitet Arbeitsplatzverlustangst.

Inzwischen hat schon eine ganze Management-generation vorwiegend Effizienz betrieben. Die Folge ist, überspitzt formuliert: »Das Management kann nichts anderes mehr.«

Ein Blick in die aktuelle Unternehmenspresse verrät: Ein Automobilzulieferer verlagert einen Teil der Produktion nach Litauen, und der Geschäftsführer schwärmt wörtlich so: »Hier sind gut qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte zu – aus unserer Sicht – fairen Lohnkosten verfügbar.« Das Wort »fair« dürfen die Mitarbeiter in Deutschland getrost als Ohrfeige verstehen. Ihr Chef sagt nicht ehrlich: »Dort ist es für uns billiger.« Er sagt stattdessen »fair«. Heißt das, er findet die Löhne der Stammebelegschaft unfair?! Und trotzdem wird er bei der nächsten Motivationsveranstaltung skrupellos wie alle Topmanager flöten: »Die Mitarbeiter sind unser höchstes Gut.« [Was übrigens nur ausspricht, was alle ahnen: Die Mitarbeiter gehören dem Unternehmen.]

Die Öffentlichkeit empört sich schon längere Zeit. Auch die Presse klagt in ihren Kommentaren mit immer deutlicheren Worten an:

- Raubtierkapitalismus
- Ausbeutung
- Hamsterrad
- Effizienzwahn
- Gier
- Sklavenhaltung
- Menschenverachtung
- Lohndumping
- Heuschreckeninvestoren

Manager und Politiker sinken seit Jahren tief im Ansehen der Bevölkerung. Genießen sie bald ein ähnliches Misstrauen wie Versicherungsvertreter? Ohne schimpfen zu wollen: Jeder sieht nach den langen Jahren des Effizienzstrebens, dass die Balance verloren gegangen ist

und noch weiter verloren geht. Trotz dieser Erkenntnis ändert sich nichts, obwohl das Unwohlsein spürbar ist. Dieselben Manager, die tagsüber die Mitarbeiter im Meeting »auspeitschen«, sind abends bei einem Glas Wein auf der Terrasse ganz unserer Meinung. Sie finden die Welt, die sie regieren, nicht mehr erstrebenswert. Aber die Realität, die sie zu verantworten haben, finden sie ausweglos »beinhart« – sie haben einen »Knochenjob«. Sie wissen, dass sie in einer Tretmühle stecken, und fühlen sich trotz ihrer Macht ganz machtlos. »Es sind keine guten Zeiten mehr, auch wenn wir gerade auf bilanzmäßig goldene Jahre zurückblicken können.« Unsere Chefs wissen also schon noch, dass etwas außer Kontrolle geraten ist, aber diese Meinung äußern sie nur nach Feierabend. Privat sind sie natürlich auch gute Eltern und nette Menschen. Mitarbeiter sagen manchmal überrascht: »Ich war mal kurz bei ihm/ihr zu Hause. Sieht ganz normal bei denen aus, es sind angenehme Menschen. So kennt man ihn/sie eigentlich gar nicht im Büro!«

Im Unternehmen aber sind die netten Menschen dann im Effizienzwahn gefangen. Sie halten ihrerseits die Mitarbeiter gefangen. Sie meinen, das tun zu müssen, denn es geht um das »Überleben des Unternehmens«, so die gängige Formel für die Mitarbeiter – aber der Oberboss kommuniziert den unteren Führungskräften ganz klar, worum es wirklich geht: das Steigern des Gewinns.

Beileibe nicht alle Manager entsprechen diesem düsteren Klischee, aber auch die »guten Menschen im Management« müssen sich mit dem Effizienzwahn arrangieren. Sie können im Stillen ihrer Abteilung gute und kreative Chefs sein, aber auch sie müssen ihr Plansoll erfüllen und ihre Mitarbeiter leiden lassen. Das Dogma der Effizienz dominiert das Allgemeine bzw. das statistisch Normale, und dagegen richten ein paar vorbildliche Manager nichts aus. Es ist die dominierende Mehrheit der Führungskräfte, die das Betriebsklima aufheizt und diktiert, so wie große Mehrheiten im Parlament das Sagen haben.

Eben dieses wirtschaftliche Klima wird stetig extremer, so wie unser heutiges meteorologisches Klima wärmer wird. Es wird härter und menschenverachtender, ganz langsam, Monat für Monat, eine Entwicklung, die man seit vielleicht dreißig Jahren beobachten kann.

Ich werde in diesem Buch diese harte Diagnose stellen: Sehr viele Unternehmen leiden bezogen auf ihr Betriebsklima und die Arbeits-

einstellung an einer Systemneurose, die merkwürdige Blüten treibt.  
Anders formuliert:

Das Effizienzstreben ist in einen neurotischen Effizienzwahn umgeschlagen. Dieser kennt nur eine Lösung: Noch mehr Effizienz. Noch mehr vom Gleichen.

Die Antwort des »Mehr vom Gleichen« in schon schwieriger Lage ist die Königsstrategie in der berühmten *Anleitung zum Unglücklichsein* von Paul Watzlawick. Zum Beispiel: Geizige werden noch sparsamer, Bürokraten noch kleinlicher, Narzissten noch großwahnsinniger. In diesem Sinne ist das übertriebene Effizienzstreben der Unternehmen eine Verhaltensstörung des Systems.

Man sagt: Ein Neurotiker kann seine Verhaltensstörung nicht kontrollieren und steht unter ihrem Zwang, und er leidet darunter. Er kann zwar intellektuell verstehen, welche Ursachen seine Störung haben mag (speziell in ihm selbst) – das hilft ihm aber nicht: Er macht weiter. »Wir sind nur noch Getriebene, das ist das Problem«, stöhnen Manager, privat bei einem Glas Wein, wie gesagt. Sie verstehen das Problem und sehen es, aber »man kann nichts dagegen machen«. Sie sind Getriebene, die die Kontrolle verloren haben.

In diesem Sinne leiden heute viele Unternehmen an einer Systemneurose. Sie ächzen und kommen nicht mehr »raus«. Das Klima des Effizienzwahns und des kurzfristigen Quartalsdenkens breitet sich wie Metastasen eines Krebses aus und steckt Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen an. Diesen Neurotisierungsprozess will ich in diesem Buch nachzeichnen. Ich wünsche mir vor allem dies: Mögen Sie so sehr aufgerüttelt werden, dass Sie über Psychotherapien von Systemneurosen nachzudenken beginnen. Wie das gelingen kann, werde ich am Schluss meines Buches skizzieren.

Denn sonst wird alles noch schlimmer und schlimmer: Die durch das eskalierende Effizienzdenken entstandene Systemneurose frisst erst ihre Mitarbeiter als »Menschen«, sie behandelt sie als bloße Ressource

und bald danach als Leiharbeiterstundenkräfte, die später ganz freigesetzt werden, weil es woanders noch »faire« Löhne gibt. Die Manager stehen unter dem Zwang dieser Neurose und fressen ihre Mitarbeiter ebenfalls erst als »menschliche Menschen«, und dann gehen sie langsam zum »Outplacement« über. Sie wissen bei alledem, dass dasselbe Schicksal auch sie selbst als Führungskräfte treffen wird, wenn wieder einmal von oben beschlossen wird, komplette Hierarchieebenen zu streichen oder »Synergien zu nutzen«. Es herrscht eine »Angstkultur«. Der Arbeitsplatz steht im Regen. Das persönliche Menschsein tritt hinter die Prozesseffizienz zurück.

Die Managementkompetenz beschränkt sich selbst, es geht nur noch um die Prozesssteuerung und die harsche »Mitarbeitermotivation« rund um die Uhr. Für anderes ist keine Zeit, das Ergebnis muss Quartal für Quartal eingetrieben werden.

Prozessoptimierung ist Deichbau. Die Schiffe ins Land der neuen digitalen Zeit werden verpasst.

Unter ständigem Ergebnisdruck bleibt kaum noch Zeit, sich auf die Zukunft vorzubereiten. Die Digitalisierung ist im Kern eben nicht das Instrument der Wahl für weitere Prozessoptimierung. Sie ermöglicht eine ganz neue Zukunft, die wir uns als Menschheit mit dieser neuen Basistechnologie schaffen können. So oft wird doch verglichen, wie die Menschheit vorher und nachher aussah: Vor der Maschine, nach der Maschine. Vor der Entdeckung des Penicillins, der Telefonie, des Motors, der Stromerzeugung, der Werkstoffchemie und nachher. Diese früheren Basistechnologien haben unser Leben nachhaltig verändert und per Saldo enorm verbessert. Deshalb liegt der Gedanke nahe, mit der Digitalisierung die Menschheit auf eine weitere höhere Stufe zu bringen. Die Digitalisierung ermöglicht es, gewohnte Dinge neu zu denken, alte Zöpfe abzuschneiden und neue Industriezweige aufzubauen.

Die heutige Zeit ist eine Zeit der Erfinder und Pioniere, der Goldgräber und Entrepreneur, die mit glänzenden Augen eine neue Zeit

schaffen. Sie starten mit ihren vagen Ideen eine ungewisse Zukunft. Was sollen da Quartalspläne? Entrepreneur sind »agil«, wie man heute sagt, und sie haben viel höhere Ziele als bloß eine weitere Gewinnsteigerung in einer erstarrten Welt. Die etablierten Konzerne mit ihrem oft hundertjährigen Erfahrungsschatz schauen ungläubig auf die Pioniere unserer Zeit. Die Pioniere rufen: »Wir bauen ein Schiff!« Und die Deichbauer in den Vorstandsetagen fragen beunruhigt: »Womit macht ihr Gewinn in diesem Quartal? Wer garantiert, dass euer Schiff wirklich neues Land entdeckt? Was ist, wenn ihr nur unfruchtbare Wüstengebenden vorfindet?« In diesem Sinne grämen sich Konzernmanager über Innovatoren, die aus ihrer Sicht unverfroren »Verluste machen«, in Wirklichkeit aber nur das Neuland erschließen. Innovationen »ins Blaue hinein« erscheinen den Prozessoptimierern wie das Verjubeln von sauer verdienten Quartalsgewinnen.

Schlimmer noch: Schon bei der Vorstellung von umwälzenden Innovationen zuckt fast die gesamte Führungsschicht körperlich zusammen, denn die Systemneurose zwingt sie, sich mit höchster Priorität auf Sparen, Auslastung, Extrameilen, Einsatzwillen und Druck ohne Ende zu fokussieren. Ein Geizneurotiker krümmt sich, wenn Kosten entstehen! Ein Planneurotiker schreit innerlich, wenn Start-ups einfach »mal so« loslegen, ohne viel zu grübeln – vielleicht haben die nicht einmal eine Excel-Lizenz? Ein Hochdruckneurotiker schäumt, wenn die Pioniere in den Start-ups bei Gratiskaffee laut lachen, diskutieren und offenbar nicht gehörig unter der stressenden Arbeit leiden! Das ist bei menschlichen Neurotikern auch üblich – sie geraten außer sich, wenn sie sehen, dass andere ihre heiligen Ziele verraten, ignorieren oder nicht einmal kennen. Die Systemneurose ist wie die Summe eines solchen kollektiven Zusammenzuckens der Führungsschicht zu verstehen. So wie man bei Menschen sagt: »Jetzt wird er/sie verrückt!« oder »Das macht ihn/sie verrückt!«, so werden Unternehmen verrückt, wenn sie die jungen Zukunftsbauer träumen und Anfangsverluste machen sehen: »Können die nicht erst mal mit einem Paddelboot neue Kontinente entdecken? Muss es gleich so teuer und damit gleich so ernst werden?«

Wenn ich auf Konferenzen erkläre, was eine Systemneurose sein könnte, wird immer wieder entgegnet: »Es sind bei weitem nicht

alle Führungskräfte so, wie Sie hier pauschal beschreiben!« – »Sie betreiben niveauloses Manager-Bashing mit dem Rasenmäher, Herr Dueck!« – »Es ist eines Wissenschaftlers unwürdig, so über alle die BWL-Kollegen herzuziehen!« Diese Einwände beruhen auf einem Missverständnis. Ich will ja gar nicht sagen, dass absolut jeder BWLer oder Manager von Kostenangst und Umsatzsucht getrieben ist. Aber die Mehrheitsverhältnisse in den Managermeetings und die Diktate in den Ergebnistabellen erzwingen, dass das Managementteam als Ganzes von Kostenangst und Umsatzsucht geplagt ist und somit als Ganzes größeren Innovationen ablehnend gegenübersteht. Und ich habe doch schon eingestreut, dass die Manager, BWLer, Exzellenzen und Politiker einzeln und privat ganz vernünftig sind – aber eben nicht in Meetings und Ausschusssitzungen.

Die Tabellen, die Ziele, die herrschende BWL-Auffassung, die Beratermoden des Tages und die Mehrheiten in Meetings machen die Systemneurose aus, die all die vielen tollen und vernünftigen Manager in die Knie zwingt, so viele es auch geben mag! Die Teamneurose besiegt sie alle. Da hilft auch kein frisch ernannter »Chief Digital Feigenblatt Officer«, der dann doch sehr bald von Kostendruck und Umsatzsatzsteigerungsforderungen assimiliert wird. Wenn Sie als Leserin oder Leser eine dieser wunderbaren zukunftsorientierten Arbeitskräfte sein sollten, dann nehmen Sie bitte den Unterschied zwischen dem Kollektiv und den Individuen wahr, so wie es den Unterschied zwischen »dem schlechten Bildungssystem« und den vielen einzelnen tollen Lehrern gibt. Nicht jeder Einzelne ist verrückt, aber das System macht alle verrückt.

Mit der nochmaligen Betonung dieses Unterschiedes werde ich gleich das erste Kapitel eröffnen, es beginnt etwas philosophisch-dichterisch mit dem dänischen Philosophen Søren Kierkegaard. Vorweg jedoch gebe ich Ihnen eine Übersicht über dieses Buch. Ich ziele darauf ab, Sie möglichst tief in die neurotische Problematik hineinblicken zu lassen. Es ist nicht damit getan, ein Ende des Kapitalismus zu fordern oder über die irren Gehälter der Vorstandsvorsitzenden zu fluchen oder für Nachhaltigkeit oder Menschlichkeit zu demonstrieren. Wenn Sie das tun, verstehen Sie das Problem nicht grundlegend genug. Wir protestieren ja alle im Privatleben gegen das System, aber das tun die

Manager auch. Wir maulen daheim, aber wir kuscheln beim Eintritt ins Büro. Wir organisieren uns nicht mehr in Gewerkschaften, wir protestieren nicht gegen unseren eigenen Chef. Wir sind selbst gefangen, aber wir schimpfen nur in den Pausen, und nach der Arbeit regen wir uns laut darüber auf, indem wir die da oben anklagen. Es sind aber nicht nur die da oben, wir machen ja mit. Es ist eine Krankheit des ganzen Systems, das eine tiefgreifende Therapie braucht.

### **In die Sackgasse der Inkompetenz – Menschmaschinen statt Zukunftsbauer**

In diesem Kapitel führe ich in erste wichtige Gedanken ein, die im weiteren Verlauf des Buches noch detaillierter ausgeführt werden. Wenn das Management unsere Arbeit durch Digitalisierung rücksichtslos automatisieren und beschleunigen will, dann gibt es diese Folgewirkungen:

- Man betreibt so starke Arbeitsverdichtung, dass die Menschen wie Fließbandarbeiter nur noch durch das Tagesgeschäft hetzen. Zum Lernen und damit für die Zukunft bleibt einfach keine Zeit, sogar das normale Nachdenken ist unter solchem Stress kaum noch möglich.
- Man versucht, immer mehr Arbeit in computerisierte Prozesse einzubetten, sodass die Arbeitskräfte möglichst wenig selbst zu entscheiden haben und nur noch Bedienungspersonal optimierter Prozesse werden.
- Man strebt an, die Menschen bei der Arbeit fast beliebig austauschbar zu machen (Crews im Luftverkehr und bei der Bahn, Call-Center, Personal im Einzelhandel, Leiharbeiter, Berater) – wir als Kunden haben es dann nur noch mit immer anderen Arbeitskräften zu tun, die uns gegenüber eine immer unpersönlichere Rolle einnehmen; menschliche Beziehungen sind nicht mehr nötig und auch nahezu unmöglich; die Mitarbeiter kommen quasi »aus der Cloud«, sie kommunizieren in vorgeschriebenen Floskeln (»Crew, prepare for landing«).

- Man managt Menschen nur noch als fast anonyme Ressourcen und behandelt sie auch so: als Menschen, die tendenziell angetrieben werden müssen, damit sie noch schneller arbeiten, als sie es gerade tun. Das Menschenbild des Managements regrediert. Menschen werden wieder wie Arbeiter in früheren finsternen Zeiten behandelt – eben nicht selbstverantwortlich und »auf Augenhöhe«.
- Das Management wendet sich wieder dem bloßen Kontrollieren und Antreiben zu.

Mitarbeiter unter Stress lernen nicht mehr und bilden sich nicht weiter. Anonyme austauschbare Ressourcen halten sich an die Regeln der optimierten Prozesse und nehmen nicht mehr an der Weiterentwicklung ihrer Arbeit teil. Sie haben keine Gelegenheit, etwas zur Gestaltung der digitalen Zukunft beizutragen. Das Management selbst bildet sich zum guten alten »Command & Control« zurück und verliert selbst an Kompetenz. Die Kommunikation zwischen Menschen wird mehr und mehr durch Computerprozesse ersetzt (»Wenn Sie A wollen, drücken Sie die 1, wenn Sie B wollen, die 2, wenn Sie nicht wissen, was Sie wollen, rufen Sie später noch einmal an.«). In einem streng optimierten Arbeitsumfeld ist kaum noch »Wandel« oder »Zukunft« gestaltbar. Die starren Prozesse erlauben kein »Probieren« oder »Experimentieren«. Mitarbeiter und Management verlieren so einen Großteil der nötigen Zukunftskompetenzen.

Damit sind im Buch die Leitplanken gesetzt. In den weiteren Kapiteln wird eingehender beschrieben, wie das alles organisiert wird.

- Wie vollzieht sich das Standardisieren der Menschen zu »Ressourcen«? Das wird im Folgekapitel unter den sehr sprechenden Begriffen der McDonaldisierung, der McJobber und der Uberisierung beschrieben.
- Wie verhalten sich Menschen unter immensem Arbeitsdruck? Sie fürchten die Dauerkontrolle, weil es unter Totalstress zu Fehlern kommen muss, die gleich wieder bestraft werden. Viele beginnen zu pfuschen und sogar zu schummeln. Der seelische Druck steigt, die Qualität der Arbeit sinkt.

- Wie reagieren Kunden, Gesetzgeber und Kontrolleure (außen und innen im Unternehmen) auf die schleichende Verminderung der Qualität? Sie setzen die Mitarbeiter von einer anderen Seite unter Druck: Es hagelt nun Prüfungen und Vorschriften. Zu der Arbeitshetze gesellt sich nun eine wuchernde Bürokratie, die viel Zeit kostet, die man eigentlich einsparen will. Es kommt zu einer Abwärtsspirale von immer gewiefterer Trickserei und noch mehr Bürokratie. »Verrückt!«
- Das Ergebnis einer Abwärtsspirale kann als eine Unternehmensneurose angesehen werden. Druck, Gegendruck, Druck, Gegendruck, die Angst vor Fehlern und Entlassung führen, so will ich sagen, zur Entstehung einer Zwangsneurose im Unternehmen.
- Kann man die Unternehmensneurose therapieren? Gute Frage. Ich versuche eine Antwort, aber die ist nicht einfach.

Hier nun die etwas eingehenderen Inhaltsbeschreibungen der Abschnitte nach dem Eingangskapitel:

### **Menschenstandardisierung zur globalen Direktausbeutung**

Nach der Industrialisierung der Produktion wird nun auch der gesamte Bereich der Servicearbeitsplätze in Prozessen organisiert und optimiert. Das trifft de facto den größten Teil der deutschen Arbeitskräfte, die ja heute überwiegend im Dienstleistungsbereich tätig sind. Ich schärfe die einleitenden Bemerkungen des ersten Kapitels und führe Sie in die Konzepte der McDonaldisierung/des McJobbers ein, danach in die Uberisierung (Plattformorganisation austauschbarer Humanressourcen) und in die Liquidization (Ausschreiben von Arbeiten im Internet, die man an den billigsten Anbieter per Abwärtsversteigerung vergibt). Im Ergebnis entwickelt sich der Wunsch der Arbeitgeber, nur noch Arbeitskräfte einzustellen, die ausschließlich können sollen, was sie arbeiten (nur das und nicht mehr, sonst könnten sie »mehr Geld fordern«). Wir tendieren unausgesprochen zum »Lean Human«, zum »Menschen ohne unnötige Eigenschaften«. Der arbeitende Mensch wird auf sein wirtschaftlich gewünschtes Profil degradiert, der *Homo*

*Oeconomicus* wird zum Menschlein, zum *Homunculus Oeconomicus*, herabgewürdigt. Dienstleistungsketten standardisieren ein neues Prekariat. Plattformen ermöglichen eine globale Nutzung von Arbeitskräften – sie ermöglichen eine »Direktausbeutung«: Nicht nur ganze Betriebe werden ins Ausland verlagert, sondern auch individuelle Dienstleitungen.

## **Die Folgen von Raubbau an Menschen, Seelen und Infrastrukturen**

Wenn wir uns in eine gleichförmige Mitarbeiterschaft von lauter »Lean Humans« hineindenken (Call-Center, Uber-Taxifahrer oder Rechnungsprüfer in der fast vollautomatischen digitalen Welt), dann muss das Management eigentlich nur noch darauf achten, dass quantitativ viel abgearbeitet wird. Schnell viele Hamburger braten, schnell viele Fahrten, Anrufe oder Rechnungen erledigen! Das Management muss nur noch antreiben, was es durch exzessive Leistungsmessungen und Leistungsvergleiche betreibt, sodass die Mitarbeiter ständig fürchten müssen, zu langsam zu sein und/oder Fehler zu machen. Sie entwickeln so genannte soziale Phobien (Angst, von jemandem kritisch beobachtet zu werden), die nach dem Abschied der Einzelbüros nicht mehr gelindert werden können. Die Mitarbeiter können sich auf Büroflächen nicht verstecken. Diese Ängste verschlimmern sich, weil es unter dem immensen Arbeitsdruck natürlich vermehrt zu Fehlern und Kundenbeschwerden kommt und weil sich die Mitarbeiter nun ständig kritisieren lassen müssen. Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten bei der Unpünktlich-wie-die-Bahn GmbH und würden von jedem Kunden als Teil einer unfähigen Gurkentruppe angesehen. Die Mitarbeiter versuchen nun, Fehler zu kaschieren und Kunden zu beschwichtigen – und irgendwann schummeln sie, was das Management ganz gut findet, solange nur das Ergebnis stimmt. Kurz: Der übergroße Druck auf die Quantität verschlechtert die Qualität bis über die Strafrechtsgrenze (Dieselbetrug, Zinsmanipulation, Ruhigstellung in Pflegeheimen, Gifte in Lebensmitteln, Ski-Unfallversicherung für 100jährige) hinaus. Dieser Druck belastet das Gewissen der Mitarbeiter, kann aber auch depressiv machen

oder zum Burnout führen. Über den Menschen hinaus werden zudem alle Infrastrukturen verwirtschaftet. Fast nichts ist in Deutschland noch »gut in Schuss« (Bildung, Pflege, Autobahnbrücken etc.). Zum Beispiel hat die Bundeswehr derzeit so viele untüchtige Waffen, dass sie vielleicht besser mit Holzschwertern ausgerüstet wäre; zumindest die würden funktionieren.

## **Gegenwehr der Controller und Aufstand der Kunden**

Wenn die Qualitätszusagen nicht mehr eingehalten werden, werden die Kunden rebellisch und untreu. Die Regierungen ziehen immer neuen Vorschriften ein und erfinden Prüfungen noch und nöcher. Die Unternehmen stöhnen über die überbordende Bürokratie, und die Mitarbeiter verzweifeln bei unproduktiven Arbeiten. Es gibt nun einen Großkonflikt zwischen der Qualität (»Controlling«) und der Quantität (Arbeitsdruck) im Unternehmen selbst. Der führt volkswirtschaftlich aus der Helikopterperspektive besehen zum Versinken in einer »Akerlof-Spirale«, einer Abwärtsspirale von immer mehr Produkten mit immer schlechterer Qualität. Die Controller begegnen Managern und Mitarbeitern mit dem Wunsch nach ständigen Kontrollen der Qualität, die Antreiber unter den Führungskräften ziehen nach und fordern maximale Quantität – sie kämpfen fast gegeneinander. Die Kunden hört man anschließend vielleicht auch noch aus der Ferne, wenn Zeit ist. Die reagieren prompt mit Minusbewertungen im Internet und werden illoyal.

## **Die Systemneurose der Unternehmenspsyche**

Nachdem Sie durch all den realen Jammer navigiert wurden, folgt jetzt eine mehr theoretische Aufarbeitung mit dem Ziel, Ihnen zu vermitteln, dass sich der Jammer in Wirklichkeit zu einer veritablen Systemneurose ausgewachsen hat. Es geht zunächst um die automatischen Warninstinkte in unserem Körper, die uns dann zucken lassen, wenn etwas »passiert«, uns droht, überrascht oder die Stirn runzeln

lässt. Das Unternehmen zuckt im Meeting zusammen, wenn etwas nicht im Einklang mit »Prozessoptimierung« ist. Ich argumentiere mit Psychoteststatistiken aus Managementlehrgängen: Es gibt viele verschiedene Menschentypen, aber nur zwei von ihnen haben im Management zusammen eine Zweidrittelmehrheit: Die Controller und die Antreiber. Die Systemneurose sucht sich automatisch ihre besten Verstärker. Vor allem kommen solche Führungskräftecharaktere an die Macht, die die Systemneurose stützen. Ich stelle Ihnen Hirnwellenfrequenzen des EEG vor: Kontrollieren und Antreiben verlangen andere Hirnmodi als kreative Ruhe und innovative Meditation. Sie verstehen jetzt die einleitenden Hinweise aus dem ersten Kapitel bestürzend besser. Willkommen bei den Persönlichkeitsstörungen des zu starken Kontrollierens, des zu starken Antreibens und zu starken Sparens. Es sind Unterarten von Zwangsneurosen, die zusammen die Systemneurose bilden, weil ein Großteil der Führungskräfte mindestens unter dienstlichen Zwangsvorstellungen leidet. Die Mitarbeiter aber wehren sich nicht. Warum eigentlich nicht? Sie sehen doch, dass das Unternehmen seine Innovativkraft und damit seine Zukunftsfähigkeit einbüßt! Warum protestieren sie nicht, wenn nur nach Zahlen gefragt wird? Warum fühlten sie sich stattdessen peinlich berührt, wenn ein Kollege die Initiative ergreifen und aufmucken würde? Sie haben schon damals geschwiegen, als sich der Lehrer mit dem Klassenkasper duellierte. Jetzt aber ist es doch bitterernst! Es muss das Schweigen der Lämmer sein.

### **Systemtherapie zum offen-innovativen Unternehmen**

Das Therapieren der Persönlichkeitsstörung einer Einzelperson ist schwierig genug. Bloße Appelle (»nimm es doch nicht so genau« – »hetz doch nicht schon wieder«) helfen nicht, auch wenn sie gegen teures Geld gegeben werden. Genauso wenig helfen Innovationsbeauftragte, Ideenwettbewerbe, Brainstormings oder Brandreden (»Ohne Innovation gehen wir unter«). Es geht um eine Verhaltensänderung der Masse, und die erfolgt nur sehr selten auf vernünftige Vorhaltungen einzelner, auch wenn sie von ganz oben kommen. Bei Einzelnen benö-

tigen Psychotherapien Monate bis Jahre, bis ein Gestörter überhaupt offiziell anerkennt, dass seine Probleme in ihm selbst liegen und nicht in den anderen, die ihm das aber schon jahrelang gesagt haben. Noch viel schwieriger erscheint es also, ganze Unternehmen zu therapieren. Wie ein Übergewichtiger jede Menge Auswahl hat, eine nutzlose Kurzfristediät zu versuchen, so gibt es Tausende von Changeberatern und Nachhaltigkeitsagenten mit ebenso vielen todsicheren Methoden, das Unternehmen quasi zu globulisieren, ihm also Hoffnung zu machen, damit ihn das Ende des Quartals nicht so schmerzt. Alle diese Therapien lenken vom Wesentlichen ab: Es handelt sich um eine wirkliche Systemneurose, kein bloßes Wehwehchen. Ich denke: Über das Optimieren von Prozessen und dem Schinden der Menschen ist der Bezug des Unternehmens zu den eigentlichen Inhalten verloren gegangen. Was produziert es, was liefert es wem? Welche Aufgabe erfüllt es, von deren Erledigung es auskömmlich leben kann? Ist diese derzeitige Aufgabenstellung des Unternehmens in der digitalen Zukunft noch wichtig – zahlen Kunden in der Zukunft für die Problemlösungen des Unternehmens noch gutes Geld? Der Unternehmenszweck selbst muss auf den Zukunftsprüfstand, das Geschäftsmodell muss infrage gestellt werden. Wer wird das wollen und können? Ich schlage vor, die besseren Experten im Unternehmen »freizulassen« und mit dem Management zu verzahnen. »Inhalt trifft Form.« – »Content meets process.« Das geht durch neue Karrierepfade, durch ein Spicken des Unternehmens mit Topexperten, mit veränderter Arbeitsorganisation usw.

Sie müssen schon verzeihen: Eine Systemneurose ist ein schweres Leiden, die Therapie kann daher nicht ganz einfach sein, und ohne Ansehen des speziellen Unternehmens kann ich keine konkrete Lösung anbieten. Aber ich schlage ein paar praktikable Wege vor, für man nicht in Meetings sitzen muss und die ohne fruchtlose Appelle auskommen. Ich habe so etwas in meiner eigenen Arbeitspraxis probiert und für gut befunden. Ich schlage vor, Sie setzen erst einmal diese vorgeschlagenen konkreten Maßnahmen um. Dann sehen wir weiter. Es könnte aber sein, dass »man« in Ihrem Unternehmen diese einfachen Maßnahmen nicht so ohne weiteres umsetzen will. Das ist aber nicht das Problem meiner Vorschläge, sondern eine Abwehrreaktion der Neurose. Aber wenn die sich gegen Sie wehrt, sind Sie ja auch einen Schritt weiter: Sie

sehen klarer. Ich habe die Hoffnung, dass Sie nach der Lektüre dieses Buches mindestens an diesen Punkt kommen.

Bitte haben Sie immer vor Augen, wie schwer es ist, was die Digitale Revolution verlangt:

»Wenn eine Sintflut kommt, so baue Schiffe,  
keine Deiche.«

### **Es geht kein Ruck durch Deutschland**

Im Jahre 1997 hielt der damalige Bundespräsident seine berühmte Ruckrede. An diese erinnere ich in einem Minischlusskapitel. Wenn Sie Zeit haben (es sind nur ein paar Seiten Text im Internet), dann lesen Sie diese Rede auch mit Blick auf die These dieses Buches. Dann verstehen Sie auf der Stelle, dass und warum wir schon so lange Deiche bauen.



# In die Sackgasse der Inkompetenz: Menschmaschinen statt Zukunftsbauer

*Das Effizienzmanagement behandelt uns wie Prozess-Sklaven. Wer schwierige Arbeiten mit optimaler Anspannung erledigen will, wird sie unter zu hohem Druck nicht schaffen. Er fühlt so genannten »negativen Stress« oder Disstress, der der Psyche und bald auch der Gesundheit schadet, wenn er länger anhält.*