

Lars
Vollmer

LESEPROBE

WIE SICH
MENSCHEN
ORGANISIEREN,
WENN IHNEN
KEINER SAGT,
WAS SIE TUN
SOLLEN



Gorus Certified Publication ist ein Qualitätssiegel für Bücher, die im Selbstverlag ihrer Autoren erscheinen. Es stellt für Sie, den Leser, die konzeptionelle, gestalterische und textliche Qualität sicher. Dafür wurde dieses Buch von einer Jury aus erfahrenen Buchprofis detailliert geprüft und nach den Qualitätskriterien bewertet, die die Agentur Gorus in jahrzehntelanger erfolgreicher Arbeit im deutschsprachigen Sachbuchmarkt entwickelt hat. Nur Büchern, die diesen Kriterien genügen, wird das Gütesiegel verliehen.

Weitere Informationen: www.certified-publication.de

© 2017 Lars Vollmer

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Autors reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Atelier Bea Klenk
Layout: Extractdesign, Daniel Fabian
Satz: Jung Medienpartner GmbH, Limburg
Verlag: intrinsicfy.me GmbH
Druck: Alföldi, Debrecen/Ungarn
Printed in Hungary

ISBN 978-3-9819180-0-7

INHALT

	Prolog: Buchstütze I	05
1	Erster Gedanke: Echte Probleme	13
2	Zweiter Gedanke: Mannschaftssport	21
3	Dritter Gedanke: Ämterlosigkeit	30
4	Vierter Gedanke: Beute teilen	38
5	Fünfter Gedanke: Aus Prinzip	47
6	Sechster Gedanke: Volkswissen	56
7	Siebter Gedanke: Vorbereitet	64
7^{1/2}	Siebeneinhalbter Gedanke: Buchstütze II	73
	Epilog: Stau vor der Buckelpiste	76

PROLOG: BUCHSTÜTZE I

In meinem letzten Buch *Zurück an die Arbeit!* habe ich behauptet, dass in den meisten Unternehmen, Behörden, Medien- und Krankenhäusern, Stiftungen und sonst welchen Organisationen viel zu wenig gearbeitet wird. Wohlgermerkt nicht zu kurz, sondern zu wenig. Was nicht an blöden Chefs oder faulen Mitarbeitern liegt, die nämlich sehr wohl sehr gerne sehr viel arbeiten, sondern an dem ganzen Theater namens Management, das die Leute ständig von der Arbeit abhält und sie dazu drängelt, in den Nischen zwischen all den Meetings, Reports, ritualisierten Mitarbeitergesprächen und Excel-Sheet-Basteleien die eigentliche Arbeit zu leisten. Und Arbeit ist nun mal Arbeit, wenn der Arbeitende für die Kunden, Mandanten, Patienten, Klienten, Leser echte Wertschöpfung erbringt. Sonst nenne ich es Beschäftigung.

Wenn diese Ausgangsthese auch bei einigen zuerst mindestens für Stirnrunzeln sorgt (»Spinnt der? Sollen wir etwa noch länger arbeiten? Sollen wir Mitarbeitergespräche etwa wieder abschaffen?«), so hat das Buch offenbar die meisten Leser im Verlauf der Lektüre überzeugt, ja, manche fragten mich sogar, woher ich ihre Organisation denn so gut kenne. Manche vermuteten, dass ich wohl schon Mäuschen auf einer ihrer Sitzungen gespielt hätte. Und manche wiesen mich darauf hin, dass es bei ihnen nicht so sei, wie von mir beschrieben – bei ihnen sei es schlimmer.

Nun, wenn die Leser ihre eigene Situation darin gut getroffen fanden, ist das ja schön. Aber die beiden Fragen, die meine Leser mir dann am häufigsten stellten, machten mir mittlerweile klar, dass das Buch bei vielen irgendwie weitergehen will. Als ob es nicht für sich alleine stehen könnte und ohne einen weiteren Zusatz umfallen würde. Als ob es eine Art Stütze bräuchte.

Also schrieb ich dieses Büchlein, quasi als Buchstütze.

Die zwei genannten Fragen, die ich in den letzten Monaten sehr häufig gehört habe, sind folgende:

Erstens: »Ich habe ja jetzt verstanden, dass Management keine Arbeit ist, sondern heutzutage viel Theater erzeugt. Nur: Wie stellt man denn jetzt dieses Businesstheater ab? Wie werden wir z.B. die unnötigen Meetings los?« – Mit anderen Worten: Wir glauben dir, Vollmer, dass das Gericht mundet, aber jetzt hätten wir gerne doch das Rezept.

Und zweitens: »Was kann denn der Einzelne, also der Mitarbeiter, also ich, gegen das Businesstheater tun?« – Mit anderen Worten: Wenn wir das Schauspiel jetzt durchschaut haben, sind wir dem nun ausgeliefert oder können wir konkret etwas machen, damit es aufhört?

REZEPTFREI

Zur ersten Frage: Die kann ich Ihnen leider nicht direkt für Ihren Fall beantworten. Indirekt allerdings schon. Etwa so: Da jede Organisation genau wie eine Familie oder ein Fußballteam ein soziales System ist und soziale Systeme immer komplex sind, liegt die Lösung von Problemen im sozialen System prinzipiell nicht auf der Denkebene des Problems, sondern mindestens eine Ebene höher. Um es mal sehr abstrakt auszudrücken.

Konkret bedeutet das, dass Sie, wenn Sie die zeitraubenden ritualisierten Meetings loswerden wollen, nicht an den Meetings selbst rumdoktern sollten, sondern in Ihrem Unternehmen eine Struktur erzeugen müssten, die ritualisierte Meetings überflüssig macht.

Natürlich würden die Mitarbeiter dann nach wie vor miteinander reden, vielleicht sogar mehr als zuvor, aber eben nicht mehr im Jour Fixe oder Projektstatus-Meeting, weil es die nicht mehr braucht.

In einer solchen Struktur würden dann sogar nicht nur die meisten Meetings überflüssig werden, sondern vermutlich auch eine Menge anderes Theater wie Performance Management, 360-Grad-Feedbacks oder Kulturentwicklungsprogramme. Es gibt also kein Solo-Rezept gegen ein Solo-Problem.

Gut, und dann fragen Sie natürlich weiter: »Wie sieht eine solche Struktur aus, die Theater überflüssig macht?«

Und das ist eine gute Frage!

Die Antwort ist dieses Büchlein. Nur wird darin eben kein Rezept ausgegeben. Einfach, weil es das nicht geben kann. Eher schon liefere ich Ihnen ein *Prinzipept*, oder (alleine schon, weil *Prinzipept* ein reichlich blödes Wort ist) – einfach *siebeneinhalb Gedanken darüber, wie sich Menschen organisieren, wenn sie nicht gemanagt werden*, wenn ihnen also keiner sagt, was sie tun sollen – was die Schlüsselfrage ist, wenn man wissen will, wie man eine Organisation mit wenig Theater bauen will.

DAS STILMITTEL DER PROVOKATION

Zur zweiten Frage: Ob Sie ausgeliefert sind? Nein und ja. Im weiteren Rahmen der Wirtschaft können Sie natürlich zu einem Unternehmen wechseln, das mit weniger Theater auskommt. Oder Sie gründen eines.

Insofern sind Sie grundsätzlich nie ausgeliefert, solange der Arbeitsmarkt und die Wirtschaft im Allgemeinen noch zu einem gewissen Grad einer freien Marktwirtschaft ähneln. Aber das ist eine banale Antwort, die die Absicht der Frage missachtet. Im engeren Rahmen Ihrer Organisation können Sie als Einzelner tatsächlich nicht viel machen, außer Sie hätten beträchtliches Ansehen oder die formale Macht dazu. Zum Beispiel als Chef. Als Mitarbeiter irgendwo in den Eingeweiden einer größeren Firma haben Sie vermutlich nicht die Mittel, um die Struktur der Organisation zu verändern. Aber immerhin: Sie können sie irritieren! Stören! Provozieren! Stressen!

Sie könnten z.B. zum Chef gehen und ihn schmunzelnd fragen, ob Sie die Taekernadeln nachfüllen dürfen. Und bevor er explodiert, schieben Sie nach: »Ich frag ja nur, weil man hier ja sonst für alles um Erlaubnis fragen muss.«

Ja, das erfordert eine kleine Portion Mut. Und natürlich riskieren Sie dabei was, wenn Sie aufmucken. Und es gibt auch keine Garantie, dass Sie auf diese Weise eine ehrliche Auseinandersetzung über Rituale und Struktur der Organi-

sation auslösen können. Nicht jeder ist ein Revoluzzer und es ist nicht immer klug, einer sein zu wollen. Es könnte persönlich nachteilig werden, Meetings zu boykottieren oder zu versuchen sie zu sprengen.

Darum kann und will ich Ihnen das auch nicht raten.

Aber Sie können ja mein Buch *Zurück an die Arbeit!* im Unternehmen verschenken. Und auch das wäre wohl eine Provokation ...

Also: So einfach, wie Sie es sich vielleicht wünschen, können Sie nichts verändern. Tut mir leid. Es ist eine größere, grundsätzlichere Transformation erforderlich. Eher eine komplette Therapie statt nur Wadenwickel zum Senken des Fiebers. Denn so eine Theaterorganisation ist in sich sehr stabil, solange sie noch gerade so im Wettbewerb überlebt. Es reicht noch nicht, wenn Sie nur ein Detail ändern, wie etwa einen ritualisierten Report zu streichen oder dem Team Zugriff auf eine Zahl zu gewähren, die bislang geheim war. Darum reicht in diesem Büchlein auch nicht ein Gedanke, ein Prinzip. Sondern es sind sieben-einhalb Prinzipien, die Sie in der Gesamtschau betrachten sollten. Sie wirken alle zusammen und sind nicht beliebig separierbar.

STING LIKE A BEE!

Natürlich stoße ich mit meinen Thesen nicht nur auf Zustimmung. Manchmal begegnen mir auch Widerspruch, Ablehnung, ja Empörung. Dabei gibt es ein interessantes Argumentationsmuster: »Vollmer, Sie dürfen doch nicht die Managementlehre verdammen! Die ist doch im Kern richtig. Es kommt doch nur darauf an, wie sie umgesetzt wird.«

Das ist eine Argumentation nach dem Schema: Wir dürfen die Sklaverei nicht abschaffen, die ist im Kern richtig, wir brauchen nur eine andere, eine bessere Sklaverei.

Oder: Der Sozialismus ist nicht falsch. Nur seine 538. Umsetzung ist nicht so gut gelungen. Dass die Leute nun mal wieder verhungern und sich umbringen, ist ja nicht schön, aber deswegen ist doch der Sozialismus im Kern richtig. Lasst es uns noch mal versuchen ...

Wissen Sie, manchmal passt es eben nicht, manchmal ist eine Idee einfach schlecht oder kommt zur falschen Zeit oder passt nicht mehr zu den Umständen. Und dann: Ja, dann verwirft man sie und verfolgt eine andere Idee.

Lassen Sie uns ein wenig von Muhammad Ali lernen!

Am 30. Oktober 1974 forderte Muhammad Ali in Kinshasa im damaligen Zaire mitten in der Nacht um vier Uhr morgens bei 90 Prozent Luftfeuchtigkeit und 30 Grad Hitze den ungeschlagenen Schwergewichtsweltmeister George Foreman heraus. Es sollte einer der größten Boxkämpfe der Geschichte werden. Er bekam sogar einen eigenen Namen: Rumble in the Jungle.

Foreman war bekannt dafür, seine Gegner im drängenden Vorwärtsgang in die Seile zu drücken und dort, wo sie nicht mehr ausweichen konnten, so lange zu verprügeln, bis sie k.o. gingen. Er galt aufgrund der Wucht seines Kampfstils und Härte seiner Treffer als unschlagbar. Die letzten acht Gegner hatte er alle in den ersten zwei Runden k.o. geschlagen.

Ali war bekannt für seine eleganten, leichtfüßigen, tänzelnden Bewegungen und seine extrem schnellen Überraschungsangriffe. Er selbst bezeichnete seinen Stil so: »Float like a butterfly, sting like a bee« – »Schwebe wie ein Schmetterling und stich zu wie eine Biene«.

Aber Foreman war gut vorbereitet auf diesen Tanz. Er hatte geübt, Ali stets den Weg abzuschneiden, um ihn in die Seile zu drängen.

In der ersten Runde schon konnte man sehen, dass Ali mit seiner Taktik diesmal nicht durchkommen würde. Er machte keinen Stich und geriet immer wieder in Gefahr, in die Seile zu gehen, um dort nach Strich und Faden vermöbelt zu werden.

Irgendwann wurde Ali klar, dass seine größte Stärke in dieser heißen Nacht nutzlos war. Er versuchte nicht, seine Taktik besser in den Ring zu bringen, sondern er änderte sie! Er hörte auf herumzutänzeln und ging rückwärts in die Seile. Freiwillig.

Seine Trainer und Betreuer schrien ihm von außen verzweifelt zu, er solle machen, dass er da raus käme, aber Ali hatte sich selbst so entschieden.

Foreman sah sich kurz vor dem Ziel und drosch wie wild auf Ali ein. Der leichtfüßige Ali galt ja nicht gerade als einer, der viel einstecken kann. Foreman

ließ die Fäuste fliegen. Ali aber achtete darauf, dass er dank seiner Schnelligkeit und Beweglichkeit immer wieder mit seinem Kopf vor den wilden Schlägen auswich und nutzte dazu die Dehnung der Seile. Foreman blieb als Trefferfläche nur der Körper.

Und Ali steckte die Körpertreffer weg. Gegen Ende jeder Runde, wenn Foreman müde wurde, schlug Ali plötzlich gezielt zurück und landete in den letzten Sekunden der Runde auch selbst Treffer. Er hatte sich nicht aufgegeben.

So ging das Runde um Runde. Foreman stand vor einem Rätsel. Zwar hatte er seinen Gegner wie erhofft in den Seilen, aber er konnte ihn nicht ausknocken. Und von Runde zu Runde wurde es kraftraubender. Die Hitze. Die späte Nachtstunde. Die verdammte hohe Luftfeuchtigkeit.

Foreman war zum Ende der achten Runde völlig ausgepowert, er wurde unpräzise, Ali sah seine Chance, kam aus der Deckung, setzte zwei schnelle Links-Rechts-Kombinationen und ließ neun Kopftreffer auf Foreman prasseln. Der taumelte, ging zu Boden und stand nicht wieder auf. Ali war Weltmeister.

Und warum? Weil er verstanden hatte, dass eine Idee, eine Strategie, eine Taktik nie per se gut oder schlecht ist, sondern entweder passend oder unpassend zu den Umständen. Und wenn eine Idee nicht passt – Tänzeln gegen Foreman oder Management im 21. Jahrhundert –, dann verwirft man sie und entwickelt eine andere.

EIN BISSCHEN GEDULD

Dieses Buch handelt von einer solchen anderen Idee. Doch bitte verwechseln Sie »wenn niemand Ihnen sagt, was Sie tun sollen« nicht mit Führungslosigkeit. Und erst recht nicht mit Anarchie. In den Organisationen, die weitgehend ohne Managementtheater erfolgreich funktionieren, ist es keineswegs so, dass jeder nur auf den anderen wartet oder einfach tut, was er gerade so will. Führung ist allgegenwärtig. Es ist nur so, dass diese Führungsaufgabe nicht institutionalisiert ist. Es ist keiner da, dessen feste Stelle das Führen ist. Wie das funktioniert, wird Ihnen während des Lesens deutlich werden.

Dieses Büchlein trägt das Dilemma in sich, dass man quasi schon den dritten Gedanken kennen muss, um den ersten vollständig zu verstehen. Ich kann Sie darum nur ermuntern, sich einfach auf die ersten Gedanken einzulassen und ihren Widerspruch, der sich vielleicht bildet, eine Weile zu konservieren, bis Sie auch die restlichen Gedanken gelesen haben. Also: Pfeffern Sie das Buch nicht gleich nach wenigen Seiten in die Ecke!

In jedem Kapitel gibt es ein Beispiel – und das lässt sich eigentlich immer auf alle siebeneinhalb Gedanken beziehen. Und umgekehrt: Jedes Kapitel lässt sich auf alle Beispiele beziehen. Das liegt in der Natur der Sache. Dennoch leite ich immer einen Gedanken aus je einem Beispiel ab. Sie können sich ja mal den Spaß erlauben und in Gedanken die Beispiele tauschen. Das ist eine gute Denkübung.

LEUGNISTEN

Eine letzte Warnung möchte ich Ihnen noch mitgeben, bevor es losgeht: Das ganze Büchlein hat keinen Sinn, wenn Sie glauben, dass die Menschen um Sie herum das alles sowieso nicht können.

Dieser Aberglaube, *normale* Menschen könnten sich gar nicht wirksam organisieren, wenn ihnen nicht ein *besserer* Mensch sagt, was sie tun sollen, ist erstaunlich weit verbreitet, bei Jung und Alt, auf jeder Hierarchiestufe und in jeder Branche. Es ist das gleiche Phänomen wie beim im Mittelalter weit verbreiteten Glauben, die Welt sei eine flache Scheibe. Die meisten Leute leugneten damals, dass die Welt eine Kugel sein könnte. Ein paar von diesen Menschen gibt es verblüffenderweise immer noch, wussten Sie das? Sie sind keine *Skeptiker*, sondern *Leugnisten*. Denn Skeptiker sind bereit, die Sache zu überprüfen. Leugnisten beharren auf ihrem Aberglauben und lehnen jeden Vorschlag, der sie davon abbringen könnte, vehement ab. Auch wenn es nicht den geringsten Beweis gibt, der ihre Position stützt.

Fakt ist: Es gibt nicht den geringsten Beweis dafür, dass es eine höhere Spezies braucht, die über Menschen Macht ausübt, weil diese sonst nicht wüssten, was sie tun sollen, um gemeinsam Erfolg zu haben.

Aber jeder, der das will, kann seinen Aberglauben ja behalten. Sie müssen nicht umdenken. Nur: Die Organisationen, die mit diesem Mindset geschaffen werden, werden auch das Verhalten hervorbringen, das zu diesem Mindset passt: Die Menschen werden führungsbedürftig sein und nach Management rufen.

Das ist nun aber kein Beweis, sondern eine Art optische Täuschung, die nach dem Muster sich selbst erfüllender Prophezeiungen hergestellt wurde.

Das Gemeine daran ist: Dieser Aberglaube führt am Ende immer zu Schuldigen und in der Folge immer zu Entlassungen, wenn's mal nicht gut läuft. Entweder sind die doofen Mitarbeiter schuld, weil sie noch schlechter sind als vermutet, oder die Manager haben schlecht gemanagt. Je nach Perspektive. Das ist ein ziemlich einfältiges Spiel. Und langweilig ist es auch.

Ich beschäftige mich nicht mehr mit Leugnisten. Es macht einfach keinen Spaß und lehrreich ist es auch nicht. Es ist allein Ihre Wahl, welches Menschenbild Sie haben wollen. Sie bekommen, was Sie sich wünschen.

So. Nachdem ich nun alle gängigen Einwände abgefangen habe, können wir ja anfangen. Jetzt dürften Sie frei genug im Kopf sein, um sich darauf einzulassen. Wenn nicht: Legen Sie dieses Büchlein weg – denn dann ist das nix für Sie! Lesen Sie lieber ein Managementrezeptbuch. Es gibt genug davon.

Sie sind noch da? Also los: Hier kommt der erste Gedanke.

ERSTER GEDANKE: ECHTE PROBLEME

Ich kenne ein Beratungsunternehmen, das *echte* Probleme hat. Und das ist gut! Denn das heißt, dass es keine *unechten Probleme* hat. Denn hätte es unechte Probleme, dann würde es von den echten Problemen überhaupt nichts mitbekommen oder stünde zumindest vor ihnen wie der Ochs vorm Berg.

Aber der Reihe nach: Damit Sie verstehen, was ich meine und wie dieses Unternehmen tickt, erzähle ich Ihnen zuerst die Geschichte vom orangefarbenen Beetle, die Sie kennen werden, wenn Sie treuer Leser meiner Kolumnen sind.

DIE GESCHICHTE VOM ORANGEFARBENEN BEETLE

Dieser Beetle war ein Firmenwagen. Und zwar der einer Beraterin in jenem SAP-Beratungshaus namens *abat*. Firmenwagen gibt es in fast jeder Firma, aber normalerweise gibt es dann dort auch die zugehörige Firmenwagenregelung. Und die gab es bei *abat* nicht. Nur ein ungeschriebenes Gesetz: »Wir fahren die Autos der Hersteller, für die wir arbeiten«. Sonst nichts, es gab überhaupt keine festen Regeln, wer welches Dienstfahrzeug bekommt. Auch nicht bei mehreren hundert Fahrzeugen und Fahrern.

Und das war Absicht. Dieses Unternehmen hasst nämlich Regeln. Und zwar deshalb, weil Regeln immer Bürokratie nach sich ziehen, denn für jede Regel, die Sie aufstellen, müssen Sie diese ja schließlich verkünden, die Einhaltung der Regel überwachen und Verstöße sanktionieren. Aber gerade Bürokratie war für die konzernerfahrenen Gründer ein rotes Tuch, als sie sich im Jahr 1998 zu viert selbstständig gemacht hatten. Damals hatten sie sich geschworen: »Wir wollen