

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 großwahn sinniger. 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 Wüstengenden 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