

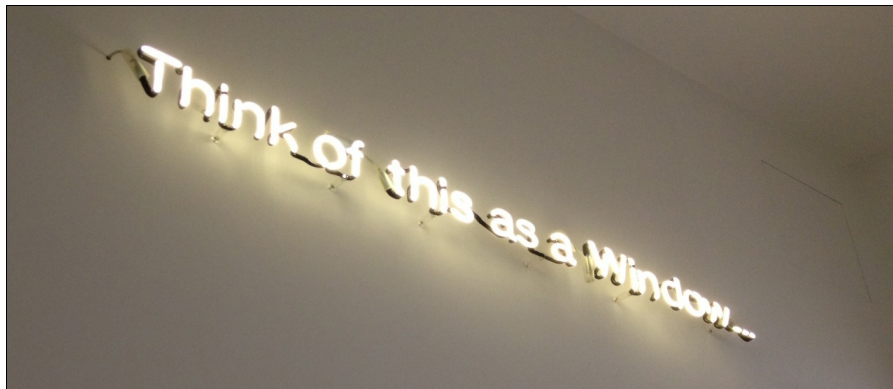
Essay: Frank Kühn, Marion King, Dieter Haselbach

Artikeltags: Haselbach, Dieter; King, Marion; Kühn, Frank; Leichtigkeit; Organisation; Wirksamkeit

Mehr Leichtigkeit

Leichtigkeit ist ein Beschluss – Folge 1

Wir haben uns auf Effizienz, Erfolg und Wachstum getrimmt. Anstrengend ist unsere Tätigkeit, "leicht" kommt nicht gut. Leicht ist keine Vokabel für Wertschöpfung, für Leistungsträger. Aber das ist verrückt, hängt doch die Wirksamkeit unseres Tuns davon ab, dass uns die Dinge schnell und leicht gelingen. Dafür arbeiten Menschen gerne. Nur halten uns die überholten Paradigmen und gewachsenen Hemmnisse in unseren Organisationen zurück. Doch es geht auch anders. Mit mehr Leichtigkeit und weniger Schwere. Leichtigkeit ist ein Beschluss.



Menschen wollen gute und sinnvolle Arbeit tun, Verantwortung wahrnehmen, persönliches Gelingen und Wachsen spüren. Organisation ist dafür da, die Zusammenarbeit von Menschen zu koordinieren, um ein bestimmtes Problem in der Welt zu lösen. Reinhard K. Sprenger hat das in *Radikal führen* (2012) auf den Punkt gebracht.

Je besser Menschen und Organisation harmonieren, desto höher der Wirkungsgrad und die Performance des Unternehmens. Desto geringer die Verschwendung in Zeiten ohnehin knapper Ressourcen. Fragen Sie sich im Führungs- und Kollegenkreis: "Was in unserer Organisation hindert uns an Wirksamkeit, am Gelingen, an Umsetzung, am einfach Machen?" "Was brauche ich als Mitarbeiter, um gerne Verantwortung zu übernehmen, um einen guten Beitrag zu leisten?" "Wann habe ich Freude an der (Zusammen-)Arbeit und verspüre Leichtigkeit?"

Menschen + Organisationen = Wirksamkeit

Wirksamkeit brauchen wir dringend. Wir müssen auf globalen, volatilen, immer öfter digitalen Marktplätzen agieren. Mit Rohstoffen, Kunden, Arbeitskräften, Finanzmitteln. Mit Informationen und Interessen, Netzwerken und Partnerschaften. Mit den vielen Wirkkräften gehen wir oft ziemlich schlecht um: Wir verheddern uns in überkomplizierten Matrixorganisationen, raffinierten Zielkaskaden, aufwendigen Kontrollmechanismen.

Um Effizienz sicherzustellen, folgen wir vorsichtshalber den je neuesten Managementmoden und reden im gestelzten Business Slang. Enabling? Empowerment? Lean? Agile? Resilient? Klingt gut, oder? Und niemand traut sich zu fragen, was das alles bedeuten soll. Überhaupt wird zu wenig gefragt. Nicht getraut, nicht erlaubt, keine Zeit? Macht nichts!

Es wird sowieso nichts mehr fertig, weder die Organisationen noch ihre Veränderungsprojekte. Und dann ist ja egal, was die neuesten Management-Slogans heißen. Es gibt Manager und Berater, die das schnell verstanden haben und die ihre Organisationen genauso oberflächlich wie skrupellos surfen. Die mit Finanzlogik und Tabellenkalkulation bewaffnet ignorieren, was Organisationsentwicklung ausmacht. Es braucht Empathie und Kooperation. Capgemini hat 2012 untersucht, was Entwicklung und Veränderung positiv beeinflusst: 23 Prozent Ratio, 28 Prozent Politik, 49 Prozent Emotion. Das Eisbergmodell lässt grüßen.

Vor der Leichtigkeit etwas Schwere bitte?

Schwer haben es besonders die Führungskräfte, die immer noch Verantwortung für die Menschen und ihre Arbeit tragen wollen. Unter heutigen Bedingungen leiden sie immer häufiger unter Überforderungsstress, haben immer weniger Zeit für Führung. Diese Menschen fallen aus lauter Verzweiflung in alte heroische Chefvorstellungen von Autorität und Von-oben-nach-unten-Herrschen zurück. Oder sie reagieren wie ihre Mitarbeiter mit Rückzug, Angst, Verdrossenheit, Unsicherheit, Enttäuschung. *brand eins* hat das im Juni 2013 drastisch auf den Begriff gebracht: "Montags könnte ich kotzen."

Es geht hier um unsere Konditionierung. Früher Fleißkärtchen in der Schule, heute Boni im Beruf. Helden der Arbeit. Burnout als Ehrensache, Karoshi: Tod durch Arbeit. "Er hat wirklich alles gegeben!" Remote Control mit dem Smartphone, Tag und Nacht. "Brennen für etwas" oder "verbrannt werden"? Diese Besserwisserei gegenüber der neuen Generation, die zu 30 Prozent schnell wieder aus den vorgefundenen Organisationen flieht. Der Zynismus eines selbst ernannten High Potentials: "Sollen sie doch wegbleiben, man muss sich halt auch mal anpassen." Diese Gestrigkeit, letztendlich auch verdrängte eigene Enttäuschung. Nur Memmen zeigen menschliche Gefühle. Menschen? Bitte quantifizieren: Full Time Equivalents (FTE). Ohne Messen geht gar nichts.

Die Notwendigkeit, dass unsere Unternehmen sich im globalen Markt behaupten müssen, können wir nicht ignorieren. Aber die Verdrängung sinn- und wertorientierter, inspirierter und kommunikativer Führung und Zusammenarbeit durch einen Durchhalte-Zynismus – "wer jammert, hat noch Reserven" – dürfen wir nicht zulassen. Sonst stimmt es am Ende nicht nur mit der Motivation der Mitarbeiter nicht, sondern auch nicht mit den Zahlen.

Der Wirkungsgrad von Management bei der Motivation von Mitarbeitern liegt nach eigenen Befragungen und den Resultaten der regelmäßigen Mitarbeiter-Engagement-Umfragen von Gallup, Towers Watson und anderen irgendwo zwischen 15 und 50 Prozent. Projekte gelingen zu 14 bis 30 Prozent, Fusionen scheitern bekanntermaßen zu 70 Prozent. Das Bild ist konsistent: Unternehmen tun sich schwer mit den Menschen, mit ihrer Organisation und Motivation. Die gesamtwirtschaftliche Schadensbilanz aufgrund von Stress beträgt 102 Milliarden Euro, so zitiert *brand eins* die Kaufmännische Krankenkasse KKH. Die International Prevention Organization (IPO) kommt auf ähnliche Zahlen für Behandlungskosten, Wertschöpfungsausfall und Ausfalltage.

So viel Sehnsucht nach mehr Wirksamkeit und Gelingen

Wir leben in einer Zeit, die uns so viel bietet: spannende technologische Entwicklungen und Möglichkeiten, das neue Miteinander von Kulturen und Generationen, das neu erwachende Bewusstsein über Leben und Zusammenleben, Arbeiten und Zusammenarbeiten, über Sinn und Erfolg, Anspruch und Glück. Motivationsmöglichkeiten pur. Immer mehr Artikel und Bücher über all das. Menschen, die sich in diesem Sinne zusammenschließen, Blogs und Plattformen starten. Das freut uns! Und in vielen Gesprächen mit Führungskräften spüren wir, dass diese Bewegung etwas in ihnen "anfässt". Eine Sehnsucht, die Dinge zum Besseren zu wenden. "A good place to be and to work." Mit mehr Leichtigkeit und weniger Schwere.

Die überholten Organisations- und Führungskonzepte, vielfach in Lehre und Literatur, Struktur und Kultur verankert, passen dazu nicht mehr. Die übliche Reaktion des Managements auf die Verunsicherung und Sehnsucht auch nicht mehr: Mehr Planung, mehr Kontrolle, mehr Reporting, mehr Templates? Das klappt nicht, macht vielmehr alles noch schwerer. Die Diskrepanz äußert sich in den schon zitierten Zahlen.

Yippihhh – auch ein Stück Wirklichkeit

Wir haben seit zehn Jahren immer wieder Geschichten und Rückmeldungen zu der Frage "Wann macht Arbeit Spaß?" gesammelt und ausgewertet – das Wort "Spaß" erschien den Befragten teilweise anrühlich, so viel zur Leichtigkeit ...

Hier die Ergebnisse:

- (1) Gutes Ergebnis liefern und Erfolg erleben
- (2) Zusammenhalt und Freude empfinden
- (3) Selbst bestimmen und sich frei entwickeln können
- (4) Wertschätzung, Anerkennung und Feedback erfahren
- (5) Stolz und Glücksgefühl über eigenen Beitrag empfinden
- (6) Neues, Interessantes erleben, kreativ sein
- (7) Helfen und lernen
- (8) Große Herausforderung meistern
- (9) Sich mit seiner Arbeit identifizieren, sich ihr engagiert widmen
- (10) Erfolg im Team erleben

Das können Sie mit der maslowschen Bedürfnispyramide vergleichen oder selbst einmal Ihre Mitarbeiter fragen: Wann macht die Arbeit Freude? Was macht die Arbeit leicht? Und fragen Sie sich selbst: Erleben Ihre Mitarbeiter diese Freude mit Ihnen? Geben Sie ihnen dafür Orientierung und Raum? Das nennt man dann Führung. So leicht ist das.

Sich abheben, oder einfach: Abheben

"Weg mit der Schwerkraft, Freiheit für alle", hieß es in den 1970er-Jahren bei den Spontis. Lassen Sie uns für einen Moment noch Bodenhaftigkeit bewahren. Legen wir die Organisations-theorien und die schweren Lehrbücher einmal beiseite. Wenden wir unsere Aufmerksamkeit und Achtsamkeit der betrieblichen Praxis zu. Hören wir einfach zu und beobachten, ohne voreilig Schlüsse zu ziehen.

Was zum Beispiel Vordenker in der Softwareentwicklung aus ihren Beobachtungen gemacht haben, ist im "Manifest für Agile Softwareentwicklung" festgehalten: "Wir schätzen Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge, funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation, Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung, reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans. Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein".

Wir spüren, dass uns diese Regeln guttun – und haben sofort die Schere im Kopf: "Aber das lässt sich doch bei uns nicht realisieren!" Wir haben Anwender interviewt. Tatsächlich: Die sogenannten Scrum-Projekte, die den agilen Prinzipien folgen, auf Ownership, Selbstorganisation und Interaktion setzen und in zwei Wochen funktionierende Lösungen liefern, machen vielen Beteiligten riesig Spaß, stoßen aber in tradierten Organisationen an Grenzen, oder sie werden sogar angefeindet und torpediert. Aufgeschlossener Unternehmen sind daran interessiert, insbesondere ihre Administration und Shared Service Center zu mehr Agilität zu entwickeln, hadern aber auch noch mit den neuen Regeln. Es droht Kontrollverlust. Aber: Für nichts gibt es nichts, auch keine Leichtigkeit.

Wir haben in unseren Veränderungsprojekten viel Gelegenheit zu beobachten, was in den Unternehmen wirklich funktioniert. Prioritäten stellen sich oft anders dar, als es in den Lehrbüchern steht. Der entscheidende Punkt lässt sich so umschreiben: "Love it, change it, or leave it. Du kannst dich nicht entscheiden? Haste eben Stress."

Wollen wir aus der Lage lernen und sie lieben lernen, auch wenn sie unsere bisherigen Vorstellungen auf den Kopf stellt? Uns geht es hier um eine fundamentale Erfahrung. Stressen wir uns und unser hektisches Projektteam weiter nach dem Motto "Die Zeit ist unser Feind"? Oder schließen wir Frieden mit der Zeit? Leave it? Wohin? Change it? Geht nicht. Gleich ist wieder unser Hadern da: "Das ist aber blöd, keine Wahl zu haben." Na und? Bleib locker, lass dich auf die Lage ein!

Ein Beispiel aus einem Gespräch mit einem Auftraggeber: "Sie wollen doch wohl die Organisation nicht um die Menschen bauen?" Tun wir doch längst, wenn wir die Kompetenzen und Talente unserer Experten nutzen wollen, wenn die neuen Bereichsleiter und Geschäftsführer die

Strukturen, Funktionen und Besetzungen ihren Vorstellungen anpassen, wenn sich die Projekte nach den Fähigkeiten und Motivationen im Projektteam aufstellen. Und das sollten wir auch tun! Noch deutlicher wurde es formuliert, als wir vier führende Unternehmen im Vergleich ihrer Projektmanagementkonzepte moderierten. "Wir haben natürlich ein Vorgehensmodell für unsere Projekte." Aber was wir im "Ernstfall" tun? "Lieber auf einen guten Projektleiter und ein engagiertes Team setzen."

Das heißt nicht, dass eine gute Struktur nicht hilfreich wäre. Aber sie ist nur hilfreich, wenn sie uns Arbeit und Leben erleichtert, nicht erschwert! Es geht doch nicht darum, nachzuweisen, dass das mit einer teuren Beratung entwickelte Organigramm oder Vorgehensmodell perfekt ist, sondern darum, mit allen verfügbaren Kompetenzen und Motivationen gute Lösungen für unsere Kunden zu finden. Dabei möge die Organisation bitte uns bedienen, nicht wir die Organisation.

In einigen zentralen Punkten beobachten wir die Umkehr von Prioritäten. Wir können uns damit schwertun, hadern, jammern, klagen, die guten alten Zeiten beschwören. Oder wir können uns neuen Prioritäten interessiert zuwenden, uns mit ihnen anfreunden, die Leichtigkeit entwickeln, die es braucht, um kreative Lösungen in der neuen Welt zu finden. Was sind also die neuen Prioritäten?

Die neuen Prioritäten

Sinn vor Ziel: "Wofür ist die Initiative wichtig, warum gerade jetzt, worum geht es eigentlich?" Erfahrene, unternehmerische Manager schätzen solche Fragen sehr viel mehr als die fleißigen Lehrbuchfragen nach den "präzisen Zielen". Ziele zählen, aber Sinn wiegt! Ziele ändern sich schnell, wenn es sinnvoll ist. Zielklarheit ist deshalb kein Zustand, sondern ein Kommunikationsprozess. Menschen arbeiten engagierter, besser, effizienter und leichter mit Sinn.

Beginnen vor Absichern: Bevor alles abgesichert ist, ist uns der Markt davongelaufen. Zu schnell verändert sich vieles. Informationen werden nie vollständig sein. Teilweise entstehen sie erst im Vorgehen – und sind dann andere als am Anfang. Ist so, schwer nehmen hilft also nicht weiter. Für manches gibt es ohnehin keine gesicherte Information. Dann muss man sich vortasten. Organisationen sind ständige Veränderung, ständig auf der Reise. Wenn wir das verstehen und annehmen, müssen wir uns nicht an der falschen Stelle verkämpfen, sondern können uns mit Überzeugung, Leichtigkeit und Freude dem zuwenden, worauf es jetzt wirklich ankommt: Vertrauen, Aufmerksamkeit und Kommunikation. Damit gelingt die gemeinsame Reise auch ins unsichere Terrain.

Kommunizieren vor Konzipieren: Je fertiger ein Konzept, desto größer der Widerstand der Betroffenen. Je einsamer die Entwicklung, desto größer das Risiko, vieles nicht bedacht zu haben. Besser gute Fragen mit wichtigen Kollegen besprechen, als geniale Entscheidungen treffen zu wollen. Miteinander sprechen ist leichter als gedacht, einfach mal ausprobieren. Zuhören, den anderen ernst nehmen, nicht übereilig interpretieren oder weiterdenken, sondern sich einlassen, sich in eine andere Gedankenwelt fallen lassen, Eigenes mal loslassen, einfach so, ganz leicht. Das Konzept, seine Akzeptanz und Qualität wachsen mit dem Austausch. Von ganz allein.

Situation vor Organisation: Vollständige Struktur- und Prozessbeschreibungen interessieren oft nur noch den Auditor. Leisten können wir sie uns kaum noch. Das Nötige zählt, nicht das Mögliche: Die Situationen müssen klappen. Die Anfrage eines Kunden, das Reklamationsgespräch, die Präsentation, das Meeting. Wie sollte die Situation funktionieren? Wann würde sie uns leichtfallen? Welche lebendige Vorstellung macht uns Freude und gibt uns Motivation, daran zu arbeiten? Und erst dann: Welche Prozesse, Strukturen und Qualifizierungen braucht es im Allgemeinen, damit diese Situationen regelmäßig gut und leicht funktionieren? So setzen wir die Prioritäten dort, wo sie in Erlebnissen für den Kunden spürbar und wirksam werden. An den "Touchpoints" der Organisation, sagen die Marketing-Experten. Das können wir uns meistens leichter vorstellen als abstrakte Prozessschaubilder der Organisationsentwickler. Prozesse und Projekte bestehen nicht nur aus fachlichen Schritten, Abschnitten und Meilensteinen, sondern aus Situationen und Erlebnissen zwischen Menschen. Sorgen wir doch hier für Leichtigkeit, auch wenn wir erst einmal über persönliche Hürden springen müssen. Beschaffungsprozess klemmt. Mal zum "Einkauf" hingehen, reingehen, miteinander sprechen.

Über die konkrete Situation, nicht abstrakt. Sind Menschen. Einen gemeinsamen Workshop anregen, dort gemeinsam der Situation nachspüren. Gemeinsame Lösungen vorschlagen. Müssen keine so großen sein, kleinere gehen oft schneller und leichter. Gute Übung.

Zeit vor Inhalt: Wir sind gewohnt, ein Ergebnis erreichen zu wollen und dafür die nötige Zeit und Kapazität einzufordern. Schade nur, dass wir beides nicht mehr haben. Ist so. Besser fragen: Was können wir zum gegebenen Termin mit den gegebenen Ressourcen erreichen? Das verantwortliche Expertenteam weiß, was geht, und entscheidet das. Mehr ist nicht rauszuholen. Druck? Hilft nicht, im Gegenteil. Machen Sie sich und Ihren Leuten das Leben leichter, geben Sie Sinn, Orientierung und Raum, vertrauen Sie auf die Erfahrung und Kreativität Ihrer Experten.

Gespür vor Kognition: Wir können versuchen, alles rational zu erfassen. Schaffen wir aber nicht. Außerdem verschwenden wir damit einen guten Teil unserer Ressourcen, nämlich unsere Intuition, unsere spontane Einschätzung, unser Bauchgefühl. Manchmal führen zum Beispiel Skalen-Fragen weiter: "Auf einer Skala zwischen 0 und 10: Wie sehr glaubst du an den Projekterfolg? Wie zufrieden bist du mit dem Verlauf? Wie begeistert sind wir von unserer Idee?" et cetera. Bitte schnell antworten, aus dem momentanen Gefühl heraus. Und dann gehen wir der Sache nach und stoßen auf wertvolle, tiefer gehende Einsichten, auf mögliche Lösungen. Solche Skalen-Fragen stoßen manchmal auf den Widerstand derer, die sich mit der Schwere ihres Problems so sehr identifizieren, dass sie sich der Leichtigkeit solcher Fragen verweigern. Trotzdem mal ausprobieren, der Erfolg ist ansteckend.

Was hat das alles mit Leichtigkeit zu tun?

Leichtigkeit heißt nicht Leichtfertigkeit und ist schon gar nicht ein Widerspruch zu Ernsthaftigkeit. Leichtigkeit ist eine gleichermaßen positive wie verantwortungsvolle Haltung zum Leben, zum gemeinsamen Lernen und damit auch zu unserer Arbeit. Wenn wir uns vom Ballast befreien, den wir uns mit zu viel und zu starrer Organisation aufbürden, wird Arbeit und Zusammenarbeit besser, wirksamer, erfolgreicher. Wenn wir aufhören, mit Realitäten zu hadern, sondern uns entscheiden, sie zu akzeptieren, machen wir uns das Leben leichter. Auch das erfordert Klarheit und Konsequenz.

Leichtigkeit ist ein Beschluss! Die Entscheidung zur Leichtigkeit kann jeder für sich selbst treffen, dafür ist jeder selbst verantwortlich, niemand anders. Hadern Sie jetzt mit dem Anspruch, den die Leistungskultur unserer Gesellschaft oder Ihres Unternehmens an Sie stellt? Folgen Sie Ihrem Gefühl, was Ihnen, Ihrem Team, Ihrem Unternehmen, Ihrer Familie guttut. Diese Leichtigkeit erfordert Freiheit im Denken und Mut im Handeln. Für Schweres brauchen wir keinen Mut! Wir sind dann Helden der Arbeit. Und wahrscheinlich immer müde.

Wollen Sie leichtere Arbeit in Ihrem Unternehmen umsetzen? Das neue Zusammenarbeiten beginnt mit *Ihrem* nächsten Schritt: Erlauben Sie Leichtigkeit in Ihrer Organisation, Ihrem Team! Trauen Sie sich! Ihre Umgebung wird es Ihnen danken.



Dr. Frank Kühn, Studium Maschinenbau mit Schwerpunkt Arbeitswissenschaft, Promotion im Bereich Ergonomie. Leitende Funktionen in Forschung und Industrie: Arbeitswirtschaft, Logistik, Organisation, Produktionsstrategien, Projektmanagement. Mitgründer Integrated Consulting Group Deutschland. Als Berater arbeitet Frank Kühn seit über 20 Jahren mit Führungskräften und Managementteams, die zukunftsfähige Organisations-, Führungs- und Kooperationskonzepte, schnellere Prozesse und wirksameres Projektmanagement realisieren wollen. Coaching umfangreicher Veränderungsprojekte und Effizienzprogramme in Handel, Industrie, Dienstleistung, Wissenschaft. Zahlreiche Publikationen, Lehrauftrag für Industrielles Projektmanagement.

frank.kuehn@integratedconsulting.de



Marion King, Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt International Marketing und Personal. Langjährige Arbeit im Marketing, im Projekt- und Account Management für nationale wie internationale Marken sowie als Head of Human Resources in diversen Werbe-, Design- und Interactive-Agenturen. Ausbildungen in systemischer Beratung, Change Management, Organisationsaufstellung und Transaktionsanalyse. Managing Partner bei Integrated Consulting Group Deutschland und seit 2005 Beraterin für Organisationsentwicklung, in Change-Prozessen und im

Bereich Human Resources sowie Trainerin und Coach für Führung und Zusammenarbeit.

Hauptthemen sind dabei die Organisation der Zukunft und die Veränderungen der Arbeitswelt, die der digitale Wandel mit sich bringt.

marion.king@integratedconsulting.de



Dieter Haselbach, Soziologe und Coach, arbeitet seit mehr als 20 Jahren als Kulturberater und Kulturforscher in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Seit 1990 ist er als Hochschullehrer an renommierten Universitäten in Kanada, England, Österreich und Deutschland tätig. Heute ist er Managing Partner bei der ICG Deutschland. Seine Schwerpunkte liegen in der Entwicklung von Unternehmenskonzepten, Planungsprozessen, Strategie-

entwicklungen für Institutionen und Gebietskörperschaften, dem Change-Management in der öffentlichen Verwaltung und dem Führungs- und Konfliktcoaching.