

Wie schaffen wir Initiative weckende Rahmenbedingungen? Erich Fromm Lecture 2015

Verleihung des Erich Fromm Preises an Götz Werner
am 23. März 2015, 18 Uhr, im Weißen Saal des Neuen Schlosses

Götz W. Werner
(Entwurf)

Alles fängt mit dem Denken an. Was wir nicht denken können, das können wir auch nicht ernsthaft wollen und was wir nicht wollen, das können wir auch nicht tun.

Denke erst und handle dann

Am Finanzmarkt kann man gut erkennen, wohin es führt, wenn Menschen etwas wollen, was sie nicht denken können. Wir haben ein undurchdringliches Gewirr autonom gewordener Finanzmechanismen geschaffen, die niemand mit Bewusstsein durchdringen kann. Es sind, um mit Goethes Zauberlehrling zu sprechen, „Geister, die wir riefen“, die wir nicht mehr loswerden. Das hat schwerwiegende Folgen; denn was wir nicht verstehen, können wir nicht gestalten – wir hängen sinngemäß am Schweif des Pferdes, anstatt im Sattel zu sitzen und die Zügel in der Hand zu haben. Wir sollten uns ganz höchstpersönlich und beständig fragen: Habe ich das, was ich will und das, was ich tue, auch bedacht? Ganz im Sinne des Spruchs: „Denke erst und handle dann und handelnd denke stets daran.“

Routine herstellen und aufbrechen

In Unternehmen ist immer wieder zu beobachten, dass Beteiligte schnell in Routine verfallen. Das hat zwei Seiten: Routine führt einerseits dazu, dass wir in unserem Tun sicherer werden. Im Straßenverkehr zum Beispiel ist das sehr hilfreich, denn je routinierter wir mit dem Auto fahren, desto sicherer sind wir – sozusagen mit schlafwandlerischer Sicherheit.

Auf der anderen Seite führt Routine zu Verhaltensweisen, die sich so in die eigene, persönliche Veranlagung eingraben, dass man sie nicht mehr ändern kann. Immer wieder ist zu beobachten, dass Menschen meinen, etwas müsse auf eine ganz bestimmte Weise so sein oder passieren. Fragen wie „Sind wir noch auf dem richtigen Weg?“ und „Was hat sich verändert?“ geraten dann plötzlich aus dem Blick, obwohl sich im Umfeld ständig alles ändert.

Erneuerung ist eine wesentliche Aufgabe

Routine ist das eine, und das andere ist Erneuerung, also immer wieder die Dinge neu zu durchdenken. Erneuerung ist eine wesentliche Aufgabe für uns als Gesellschaft und in einem Unternehmen. Es bedeutet, sich immer wieder nach dem richtigen Weg zu fragen und auf die Veränderungen, die um einen herum passieren, zu reagieren oder sie sogar vorwegzunehmen, wenn man ein erfolgreicher Unternehmer sein will. Die Methode, die dahintersteckt, ist: Das Gewordene zu hinterfragen, das Neue zu denken, es zu kreieren und dann in das Bestehende zu integrieren. Anders ausgedrückt: Es geht darum, das Bestehende aus der Routine herauszureißen, es ins Chaos zu bringen und dann gedanklich neu zu strukturieren. So entsteht ein neues Konzept oder eine neue Strategie, die dann wiederum in den sozialen Organismus oder in die soziale Umgebung integriert werden muss. Erneuerung bedeutet also Entwicklung.

Erfolg hat Folgen

In uns Menschen gibt es eine Grundströmung, die möchte das Erfolgte konservieren, perpetuieren und in die Zukunft reproduzieren. Also einfach so weiter machen wie bisher. Diese Erkenntnis kann man auch bei Goethe nachlesen, als Faust zu Mephisto sagt: „Wird' ich zum Augenblicke sagen: Verweile doch! Du bist so schön! Dann magst du mich in Fesseln schlagen, dann will ich gern zu Grunde gehen!“ Wie oft hat jeder Einzelne diese Wette schon verloren? Erfolg hat Folgen! Und die Folgen sind, dass man nicht so weiter machen kann, wie man zum Erfolg gekommen ist. Man muss den Dingen immer wieder einen neuen Impuls geben. – Unternehmer zu sein, auch der seines eigenen Lebens, heißt, aufgreifen und verwandeln und nicht so weiter machen wie bisher. Das, was wir tun, müssen wir immer wieder geistig durchdringen.

Ein Unternehmen führen heißt, Bewusstsein führen

Die Frage, wer „führen“ soll und was gute Führung ist, bewegt uns. Jede Kultur hat ihre eigenen Konzepte entwickelt und Antworten gefunden. Der ehemalige Präsident der Vereinigten Staaten, Dwight D. Eisenhower, sagte vor rund 60 Jahren sinngemäß, Führung ist die Kunst, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, weil er es selbst will. Die Antwort auf die Frage nach Führung wurzelt im jeweiligen Zeit und Menschenbild. Und das bedeutet, dass sich eine Führungskraft bewusst machen muss, welches Welt- und Menschenbild sie hat und dass Führung stets angemessen auf die Herausforderungen der jeweiligen Zeit reagieren muss.

Heute hat sich die Art und Weise, wie Menschen auf Führung reagieren, sehr verändert. Autoritätsgläubigkeit war zur Zeit von Eisenhower viel präsenter. Mein Vater, der ein Drogerieunternehmen in Heidelberg führte, sprach noch von seiner „Gefolgschaft“, und niemand hat sich damals an diesem Begriff gestört. Das ist kein zeitgemäßer Begriff mehr. Heute bedeutet Führung nicht mehr, Menschen zu führen, sondern Bewusstsein führen.

Ein Unternehmen ist eine Prozessorganisation

Unsere ganze Sozietät besteht aus sozialen Organismen. Und ein Organismus, also auch ein Unternehmen, ist kein Gebilde, in dem es ein Unten und Oben gibt. Es ist eine Prozessorganisation mit einer horizontalen Struktur, in der entlang der Wertschöpfungskette geleistet wird. Ein sozialer Organismus wird dann zu einer Gemeinschaft, wenn Menschen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Woher kommt das gemeinsame Ziel? Das kommt nicht aus der Routine, es kommt aus einem bewussten Vorgang. Und deshalb heißt, eine Gemeinschaft, ein Unternehmen zu führen, Bewusstsein zu führen. Menschen zu führen, ist überhaupt nur dann legitim, wenn es die Selbstführung zum Ziel hat. Denn dann ist es eine Hilfestellung für einen Mitmenschen, damit er in die Lage kommt, sich selbst zu führen.

Verhältnisse, dass ein Sog entsteht

Ein sozialer Organismus braucht nicht Druck, sondern Sog. Das ist vergleichbar mit Flugzeugen. Wenn ein Flugzeug startet, geschieht das nicht durch den Druck, der auf die Tragflächen wirkt. Wenn nur die Schubleistung wäre, würde es immer schneller immer weiter fahren. Wie gelingt es, dass eine tonnenschwere Maschine ganz leicht von der Erde abhebt? Dadurch, dass ein Sog entsteht. Es ist so konstruiert, dass ein Sog es in die Lüfte erhebt und so die Schwerkraft der Erde überwindet.

Auf unserer Gemeinschaft übertragen, stellt sich die Frage: Wie können Verhältnisse geschaffen werden, dass im Einzelnen ein Sog entsteht und dass jeder die Möglichkeit hat, über sich hinaus zu wachsen? Wenn man dieser Frage ernsthaft nachgeht, dann hat das Folgen für die Art und Weise, wie man miteinander umgeht. Es braucht eine Atmosphäre von Respekt und Wertschätzung. Und auf Unternehmensführung übertragen heißt das: Führung heißt Bewusstsein führen und die Aufgabe ist, miteinander ein

Zielbewusstsein zu generieren, das wie ein Sog wirkt.

Initiative weckende Rahmenbedingungen schaffen

Meine Beobachtung ist, dass viele Unternehmer und Manager meinen, sie können selbst die Potentiale ihrer Mitarbeiter fördern oder durch einen vorgegebenen strukturierten Prozess Kreativität sicherstellen. Das ist ein Denkirrtum. Jeder Mensch kann sein Potential nur selbst erschließen. Ein Unternehmer oder Manager sollte es zu seiner Forschungsaufgabe machen, wie die Rahmenbedingungen so gestaltet werden können, damit die Beteiligten der Arbeitsgemeinschaft möglichst günstige Bedingungen vorfinden, um sich zu entwickeln.

Wenn sie die Rahmenbedingungen so gestalten, dass Menschen die nötigen Freiräume erhalten, um inne halten zu können und sich zu fragen: „Warum mache ich das, und wie kann ich meine Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen?“, dann können sie Erfolg nicht vermeiden. Das Anliegen bei der Gestaltung des Arbeitsprozesses muss sein, dass jeder Einzelne selbst einschätzen kann, was wesentlich und was unwesentlich ist. Herrscht im Unternehmen eine Anweisungskultur, wird jeder Mitarbeiter den Vorgaben entsprechend handeln, auch wenn sie der tatsächlich eingetretenen Situation nicht gerecht werden; niemand fragt sich, was er selbst zu einer zutreffenden Lösung beitragen kann. Bei *dm* haben wir deshalb in unserem größten Konferenzraum ein Banner mit folgendem Theodor Storm Zitat aufgehängt:

„Der eine fragt: Was kommt danach?
Der andre fragt nur: Ist es recht?
Und also unterscheidet sich
der Freie von dem Knecht.“

Neue Denkanstöße sind im Arbeitsprozess nur möglich, wenn die richtige Balance gefunden wird zwischen ‚Routine schaffen‘, damit die nötige Sicherheit besteht, und ‚Routine aufreißen‘, damit neue Denkanstöße ihren Weg finden können. Wenn Routine aufgebrochen wird, benötigen Mitarbeiter den Freiraum, um entsprechende Lösungen zu entwickeln. Wer Freiräume schaffen will, darf beispielsweise bei der Planung nicht zu ehrgeizige Ziele formulieren. Hochgesteckte Ziele lösen Druck aus und verhindern Freiräume. Planung sollte restriktiv sein.

Außerdem dürfen keine Bonussysteme eingeführt werden. Ein Bonus führt dazu, dass der Blick auf den zu erfüllenden Parameter haftet, anstatt auf die eigenen Möglichkeiten zu schauen und situativ geistesgegenwärtig das Sinnvollste zu tun. Bei der Arbeit ist es entscheidend, stets die Bedürfnisse seiner Kunden im Bewusstsein zu haben. Ein Bonus lenkt den Blick weg vom Kunden auf die Vorgaben und die eigene Prämie. Ein Anreizsystem engt die Handlungsalternativen ein.

Wer die Potentiale seiner Mitarbeiter fördern will, muss Initiative weckende Rahmenbedingungen gestalten.

Mit Begriffen gestalten wir die Welt

Für unser Bewusstsein sind Begriffe sehr wichtig, denn damit erfassen wir die Realität. Wir alle – wenn wir tätig sind – gestalten die Welt. Auf diese Weise können wir uns weiterentwickeln und über uns hinauswachsen. Aber dazu müssen wir die Welt begreifen und deshalb ist es wichtig, welche Begriffe wir verwenden.

Aus dem wirtschaftlichen Zusammenhang gibt es da ein treffendes Beispiel: Der Begriff „Kundenbindung“. Man findet ihn in unzähligen Marketingfachbüchern. Aber welcher Mensch lässt sich gern binden? Meine Erfahrung als Unternehmer ist: niemand. Und dennoch wollen alle „binden“. Hier muss ein Denkirrtum vorliegen. Wenn wir es anders herum denken, erkennen wir: Es geht darum, dass wir Verhältnisse schaffen, dass sich Kunden mit uns verbinden.

Warum und Wozu machen wir das?

Vieles in unserer Welt wäre anders bestellt, wenn wir über den Know-How Gesichtspunkt hinauswachsen könnten und zu der *Know-Why Frage* kommen würden. Warum und wozu machen wir bestimmte Dinge eigentlich? Wenn wir diese Frage stellen, wird vieles sofort evident. Die Sinnfrage kann auf alle unsere Lebensbereiche ausgebreitet werden. Wenn wir den Dingen mit der Warum- und Wozu-Fragehaltung begegnen, verändert sich die Ausrichtung. Es entsteht ein anderes Bewusstsein und wir müssen uns über die Ziele klar werden. Wir müssen darüber sprechen, wie wir uns die Zukunft vorstellen, wie wir sie antizipieren können.

Was löst Begeisterung aus?

Das Forschen nach der Sinnfrage, ist eine Hauptaufgabenstellung für eine Arbeitsgemeinschaft. Entdecken die Beteiligten in dem, was sie machen, und in den Vorhaben und Vorgaben einen Sinn? Wo liegt der tiefere Sinn einer Sache? Entscheidend ist immer die Sinnperspektive, denn das Erkennen des Sinns hat eine enorme Sogwirkung. Und das ist auf unser ganzes Zusammenleben übertragbar. Wenn Menschen einen Sinn erkennen und bereit sind, aufgeschlossen mit Aufgaben umzugehen, dann fördert das innovative Lösungen, neue Produkte können kreiert werden oder kreative Dienstleistungen angeboten.

Die Frage ist: Was löst Begeisterung aus? Wir könnten auch fragen: Was befördert die intrinsische Motivation? Es braucht Initiative weckende Rahmenbedingungen. Eine gute Führungskraft ist ein Evokator, ein Arbeitsleiter, der interessante Fragen hervorruft. Langfristig erfolgreich ist ein Unternehmen nur dann, wenn sich eine ausgeprägte Fragekultur entwickelt.

Im Sozialen lebt man mit Fragen

In den Vereinigten Staaten wird oft gefragt: „Does it works?“ Diese Haltung ist in unserer Zeit nicht ausreichend. Die *Know-Why-Frage* ist eigentlich die spannende, die Bewusstsein befördert. Eine fragende Haltung ist entscheidend. Wenn sie uns jeden Tag umtreibt, wird sie uns enorm weiter bringen. Im Sozialen lebt man mit Fragen und nicht mit Antworten. Das gilt in einer Freundschaft, in einer Ehe ebenso wie in einem Unternehmen.

Sobald die Antworten das Miteinander beherrschen, lebt man aus der Routine heraus. Die Dinge erstarren. Und man kommt schnell an dem Punkt, an dem man sagt: „Wir machen das, weil wir es schon immer so gemacht haben.“ An dieser Haltung sind schon viele Unternehmen gescheitert. Obwohl sie einst erfolgreich waren, obwohl alle wussten, wie es gemacht wird und obwohl sie hoch rentabel waren, viel Kapital angehäuft hatten. Aber Investitionen wurden versäumt, denn sie entstehen aus Fragestellungen. Wenn die Beteiligten einer Arbeitsgemeinschaft keine Fragen haben, kann auch nichts investiert werden: Dazu brauchen wir die denkende Reflexion.

Wer will, findet Wege

Neues entsteht, wenn ausreichend Menschen bereit sind, in das Bestehende so hineinzuschauen, dass sie sich über das Gewohnte hinwegsetzen und bereit sind, aufmerksam zu beobachten, so dass Fragen aufkommen. Und dann muss man versuchen mit diesen offenen Fragen umzugehen, Lösungen suchen und sich neue Ziele setzen. So kommen wir zu Neuem. Frei nach dem Motto: „Wer will findet Wege, wer nicht will findet Gründe“ können wir uns so viele Dinge leichter machen.

Arbeit und Einkommen

Als Unternehmer führt man, wenn man erfolgreich ist, viele Einstellungsgespräche. Am Ende, wenn sich beide Seiten einig sind, wird ein Einkommen vereinbart. Das Einkommen ist nicht die Bezahlung der Arbeit. Wie wollten wir denn die Arbeit einer Lehre-

rin und eines Lehrers bezahlen oder die einer Richterin und eines Richters etc.? Das Einkommen ist die Voraussetzung für die Arbeit, damit ein Mensch es sich leisten kann, für andere tätig zu werden. Anschaulich steht das schon in der Bibel im Matthäus Evangelium im Gleichnis von den Arbeitern am Weinberg: Alle Arbeiter erhalten dort einen Denar, von dem sie am nächsten Tag leben können. Völlig unabhängig, ob sie 10 Stunden oder 3 Stunden gearbeitet haben. Die Arbeiter werden also nicht für ihre Leistung entlohnt, sondern es wird ermöglicht, dass sie am nächsten Tag wieder arbeiten können.

Aber in unserem Denken sind immer noch Arbeit und Einkommen miteinander verkoppelt. Warum und Wozu? Brauchen wir die Arbeit, um Leben zu können? Ist Arbeit das, was gut bezahlt wird? Und was ist mit der Arbeit im Haushalt oder der Pflege von Angehörigen? Ist sozial, was Arbeit schafft – wie es immer wieder heißt? Oder müssen wir „Arbeit sichern“ – wie Parteien aller Couleur immer wieder fordern? Wie will man sich um Kinder kümmern, einen Haushalt führen, wenn man mit dem Ziel „Arbeit sichern“ an die Sache herangeht? Haben wir es hier nicht mit einem riesigen Denkirrtum zu tun? Jedem ist doch klar, Arbeit muss erledigt werden. Unsere Vorstellung wurzelt aber offenbar noch in einer anderen Zeit. Wir glauben, wir müssten im Schweiß unseres Angesichts unser Brot verdienen.

Arbeit brauchen wir, um uns zu entwickeln; das Einkommen, um leben zu können

Indem wir in unserem Bewusstsein Arbeit und Einkommen verkoppeln, meinen wir, wir müssten für Arbeitsplätze sorgen: Das führt zu solchen Phänomenen wie in den 1950er Jahren in England, als die Dampflokomotiven wegfielen und die Heizer auf den E-Lokomotiven überflüssig wurden. Damals setzten die Gewerkschaften durch, dass die Heizer weiter auf den elektrisch angetriebenen Loks mitfahren. Wie sollen Menschen denn so ihre Biographie gestalten? Fakt ist, wir arbeiten, um uns zu entwickeln, weil wir – wie Mutter und Vater, die sich um die Kinder kümmern – einen Sinn darin sehen. Und das Einkommen ist die Voraussetzung, dass wir leben und uns einbringen können.

Die Idee des Grundeinkommens

Die Vorstellung, dass Einkommen die Folge von Arbeit ist, stammt aus Zeiten, als der Mensch Selbstversorger war. Damals musste das Land bestellt werden, um anschließend etwas ernten zu können. Heute benötigen wir zum Leben ein Äquivalent zum Grund und Boden – das ist die Idee des Grundeinkommens!

Zutrauen veredelt den Menschen

Wollen wir wirklich in einer Welt leben, in der einem nichts geschenkt wird? Eine Welt, in der künstlich erzeugter Mangel und Knappheit herrschen und Freiheit an Bedingungen geknüpft ist? Wollen wir unsere Würde erfahren, in dem wir uns dem Unbill stellen? „Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Bevormundung hemmt sein Reifen!“, sagt Gottfried Frey und bringt es auf den Punkt: In der arbeitsteiligen Gesellschaft von heute ist Zutrauen, dass die Menschen sich einbringen und gestalten wollen, das Grundgebot.

Kontakt zum Autor über:

Arthen Kommunikation
zu Hdn. Christian **Grether**
Käppelestraße 8a
76131 Karlsruhe
Tel. +49 721 62514-53, Fax +49 721 62514-90
E-Mail: c.grether@arthen-kommunikation.de