

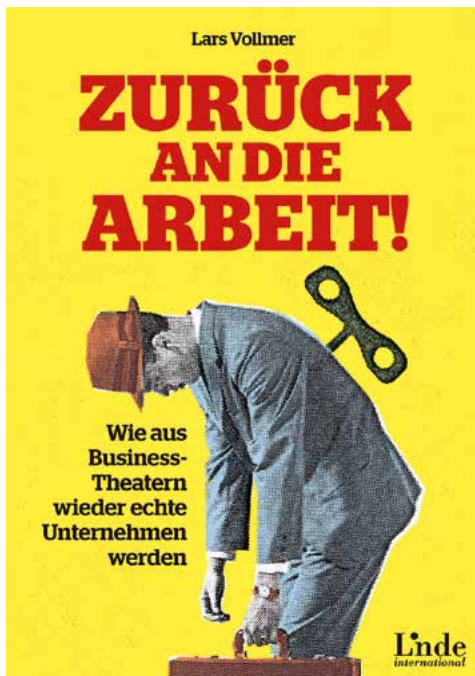
## AUTORENGESPÄCH „ZURÜCK AN DIE ARBEIT!“

# Weit von Arbeit entfernt

Was in den meisten Unternehmen praktiziert wird, ist Beschäftigung und weit von Arbeit entfernt, sagt Management-Vordenker Lars Vollmer. Er meint, es sei an der Zeit, dass die Mitarbeitenden endlich wieder arbeiten dürfen.

**Herr Vollmer, Sie kritisieren, es werde in den Unternehmen zu wenig gearbeitet und zu viel Business-Theater gespielt. Wann ist Arbeit echte Arbeit, und wann ist sie nur Theater?**

**LARS VOLLMER** Sie ist dann echte Arbeit, wenn sie Kundenbezug hat und dessen Problem löst – sonst ist es bloße Beschäftigung. Ich habe dafür



eine leichte Formel: Wenn ein Mehr einer Tätigkeit kurz- oder langfristig den Erlös steigert, dann ist es Arbeit. Vieles von dem, was heute in Unternehmen stattfindet, ist aber so weit von Arbeit entfernt wie der Berliner Flughafen von seiner Vollendung. In Meetings beispielsweise kommt

der Kunde häufig nur in der Floskel vor, man müsse doch an die Kunden denken. Ansonsten dienen die Riten in Organisationen schlicht dem Erhalt interner Strukturen, also der Macht-hierarchien und der funktionalen Teilung. Das hat nichts mit Wertschöpfung zu tun, sondern ist Theater.

**In Zeiten, in denen die Arbeit gefühlt immer mehr zunimmt und die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen, scheint die Forderung, mehr zu arbeiten, sehr gewagt. Wie ist das zu verstehen?**

**LARS VOLLMER** ► Zurück an die Arbeit! Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden.

Linde Verlag, 2016, 192 S., € 24,90  
ISBN 978-3-709-30612-3

**VOLLMER** Mehr zu arbeiten ist nicht gleichbedeutend mit länger oder härter arbeiten. Ich meine damit, den Teil der Zeit, der in Unternehmen mit Theater verschwendet wird, herunterzuschrauben und dadurch den Anteil echter Arbeit wieder zu erhöhen. Wenn die Menschen wieder in den Flow geraten, also in ihrer Arbeit aufgehen, ihre Energie in die Bewältigung eines Problems hineinstecken und ihre Kompetenz einbringen können, statt sich in einer Theaterrolle weiterzuentwickeln, dann wächst die

Freude an der Arbeit. Schließlich haben sie sich deshalb ihren Job ausgesucht.

**Sie bedienen sich in Ihrem Buch einer lockeren und witzigen Sprache und sprechen Nachdenkenswertes unterhaltsam aus. Doch ist es nicht viel ernster? Werden in den Unternehmen wertvolle Ressourcen mit unnötigen Reportings, unliebsamen Ritualen und fruchtlosen Meetings gedankenlos verschwendet?**

**VOLLMER** Es ist verdammt ernst! Aber mit einer ernsten Sprache ist das Problem doch auch nicht gelöst. Die Menschen in Unternehmen haben den Blick von außen, also von den Kundenproblemen aus, zunehmend nach innen gewendet. Diese Riten haben den Zweck, die Organisation zu erhalten. Sie sind also

keinesfalls gedankenlos, aber dennoch gefährlich, denn dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit werden zugunsten des Strukturerehalts die Arbeitskraft und die Arbeitszeit abgezogen. Außerdem macht das Theater die Mitarbeiter auf Dauer krank.

## FEIGENBLATT NEW WORK

**Sie warnen davor, Arbeit zu gestalten. Kann die viel beschworene New-Work-Bewegung auch nach hinten losgehen?**

**VOLLMER** Kluge Frage! Tatsächlich besteht die Gefahr, vor allem, wenn New



**LARS VOLLMER** ist promovierter Ingenieur und Honorarprofessor der Leibniz Universität Hannover sowie Unternehmer und Mitbegründer von *intrinsicfy*, dem größten offenen Thinktank für die neue Arbeitswelt und moderne Unternehmensführung. Er lehrt an mehreren Universitäten und Instituten und ist gefragter Redner auf internationalen Kongressen und Unternehmensveranstaltungen.

Work als Feigenblatt benutzt wird, um das Arbeitsumfeld schlicht netter zu gestalten. Nach dem Motto: Lasst uns was machen, damit sich jeder Mitarbeiter wohlfühlt. New Work wird ihrem Anspruch nur gerecht, wenn sie relevante Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit hat, also eine Organisationsform propagiert, die den Kunden in den Mittelpunkt stellt und dessen Probleme direkt auf die Mitarbeiter loslässt. Tischkicker, Fitnessstudio oder Sitzsäcke alleine machen keine New Work.

**Auf alle sinn- und zwecklosen Unternehmen werde die Wirtschaft Ihrer Meinung nach früher oder später verzichten. Die einzige Chance, wieder zurück zu Arbeit zu kommen, bestehe in der Rückbesinnung auf den ursprünglichen Zweck, zu dem das Unternehmen einst gegründet worden ist: echte Zusammenarbeit. Warum ist es für viele Manager so schwer, sich dem Wesentlichen zuzuwenden?**

**VOLLMER** Das liegt gar nicht an den Managern, das Problem liegt in den tayloristischen Strukturen der Unternehmen. Wenn Manager heutzutage das soziale System des Unternehmens nicht mehr ausreichend befriedigen, drohen ihnen Konsequenzen. Wenn sie das Theater nicht mitspielen, könnten sie sich schnell selbst aus dem Unternehmen kegeln. Das Risiko ist also gigantisch. Ich werfe es keinem Manager vor, dass er sich in das System einfügt.

**Wo sehen Sie diesbezüglich konkret die Aufgaben des modernen Personalmanagements?**

**VOLLMER** Gerade die Personaler müssen hinterfragen, ob das, was sie tun, wirklich der Wertschöpfung dient und an welchen Stellen sie mitwirken können, um lebendige problembezogene Zusammenarbeit zu ermöglichen. Die Prozeduren, die vornehmlich Theater produzieren, muss HR streichen und dafür neue Prozeduren, die zu mehr Arbeit führen, etablieren.

**Sie zeigen in Ihrem Buch Unternehmensbeispiele, die als Vorbilder gelten können für ein autonomes und effektiv funktionierendes Team. Es scheint, als liege die Lösung im Weglassen vieler Management-Standards.**

**VOLLMER** Standards und Routinen zu überdenken, ist schon mal ein guter Anfang. Beispiele dafür gibt es viele: Budgetverhandlungen, Mission Statements, Organigramme, Berichtswesen, Mitarbeitergespräche, Gehaltsverhandlungen, Urlaubsgenehmigungen und und und. Bei den Vorbildern ist aber Vorsicht geboten. Sie dürfen Mut machen und zeigen, dass ganz viel möglich ist, dürfen aber keinesfalls als Blaupause verstanden werden. Moderne Organisationen haben nämlich so viele Organisationsformen, wie sie Märkte bedienen. Die Maßnahmen eines Unternehmens lassen sich also nie direkt auf andere übertragen. Ei-

gentlich eine Banalität, aber scheinbar in der Best-Practice-Manie der letzten Jahrzehnte in Vergessenheit geraten.

**Sie vermuten hinter der Aussage „Ich habe viel zu tun“ frustrierte Teilnahmslosigkeit der Mitarbeiter, sprechen vom stillen Leiden. Welche Bedeutung hat die Schaffensfreude des Einzelnen für den Unternehmenserfolg?**

**VOLLMER** Keine nachweisbare. Trotz zahlreicher Versuche gibt es keinen Beleg für den kausalen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit einzelner Personen und dem Unternehmenserfolg. Menschen können auch unzufrieden erfolgreich sein – oder verdammt zufrieden und trotzdem erfolglos. Ich versuche darzulegen, dass Erfolg und Zufriedenheit eher davon abhängig sind, ob die Mitarbeiter tatsächlich arbeiten dürfen. Wenn sie nämlich weniger Theater aufführen müssen, besteht die große Chance, dass sich das positiv auf den Erfolg auswirkt und die Freude und Zufriedenheit der Mitarbeiter zunehmen.

**Herr Vollmer, vielen Dank für das Gespräch. ●**

Das Gespräch führte Sabine Schritt.