

Das Kennenlernen – Lena und der Bauer

Der Marktplatz war sehr gut besucht. Lena aber starrte noch immer auf das Astloch im Tisch. Kein Duft von Speck in der Nase, einen trockenen Mund, grübelte es in ihren technischen Diplomingenieurinnenkopf. Was war passiert? Was muss passieren? Wie aus dem Nebel hörte sie den Satz: „Wollen Sie mal kosten? Probieren geht über Studieren!“

Lena reagierte nicht. Ihre Gedanken hatten sie noch immer fest im Griff.

Da, noch einmal: „Hallo wertete Dame. Houston an Apollo – Speckstreifen gefällig?“

Lena hob den Kopf und schaute in das mit Falten durchzogene Gesicht eines Mannes mit Vollbart. Der Mann – offensichtlich nicht nur Standbetreiber, sondern auch Bauer – trug eine gemütliche Jeanshose, ein kariertes Hemd und hatte einen Filzhut auf dem Kopf. Er lächelte Lena an und reichte ihr mit einer Hand ein Stück feinsten Speck: „Kosten Sie ruhig mal. Sie sehen hungrig aus und wenn ich sagen darf, ziemlich fertig. Sorry, aber umschreiben kann ich es nicht besser. An so einem Sonnentag wie heute sollte man nicht mit diesem Gesicht durch die Stadt ziehen müssen. Wollen Sie ein Glas Saft dazu? Frisch gepresst von meiner Frau! Sie macht den besten Saft. Das Rezept ist natürlich ein Familiengeheimnis.“ Bei diesem Satz zwinkerte er mit seinem linken Auge.

„Danke“, sagte Lena.

„Wissen Sie“, sagte der Mann, „Ich stehe nun schon seit vielen Jahren auf diesem Marktplatz und darf mit vielen Menschen sprechen. Das ist einer der vielen Punkte, warum ich diesen Beruf so gern und mit Begeisterung mache.“

Unterschiedlichste Menschen kommen und gehen aus den verschiedensten Betrieben, Aufgaben, Unternehmen und Tätigkeitsfeldern. Vom gemütlichen Taxilenker, dem gut organisierten Friseur mit seiner eigenen Einkaufstasche bis hin zum hektischen Banker, Versicherungsmakler, Geschäftsführer oder dauertelefonierenden Vorstand. Essen und Trinken müssen wir doch trotzdem alle – und uns austauschen.

*„Der Mensch lernt niemals allein von sich selbst.
Der Mensch lernt am meisten im miteinander und voneinander.“*

„Darf ich heute von und mit Ihnen lernen? Was verschafft mir die Ehre, dass Sie heute als Kundin bei mir sind? Mir ist aufgefallen, dass Sie sehr nachdenklich auf meinen Tisch schauen. Was steht dahinter?“

Lena sah den Mann in seinem Landluft-Outfit an und dachte sich, „Wow, so aufmerksam war schon lange keiner mehr. Nicht einmal meine Kollegen haben mich auf die aktuelle Situation und nach der heutigen Bekanntmachung angesprochen.“ Aus dem Bauch heraus und mit einem sarkastischen Unterton antwortete sie: „Der Misthaufen stinkt zum Himmel. Ich dachte, heute ist mein großer Tag im beruflichen Umfeld, leider wurde der Misthaufen aber nur höher!“

„Was kann ich mir darunter vorstellen?“, fragte der Bauer und Lena fing aus dem Bauch heraus zu erzählen an.

Wie jetzt? Re-Organisation oder Egotrip

„Ich bin Führungskraft und Bereichsleiterin in einem großen Unternehmen“, sagte Lena. „Heute sollte ich endlich meine verdiente Position in der nächsten Karrierestufe bekommen. Es kam aber anders. Ab morgen darf ich weiterhin in Schieflage geratene Projekte retten, die entweder weit über der ursprünglichen Planungszeit liegen oder stark finanziell aus dem Ruder gelaufen sind. Ich dachte mir, ich bin endlich oben angekommen auf der Karriereleiter. Jetzt bin ich müde und weiß nicht mehr weiter. Seit Jahren kämpfe ich um den Posten. Diese Re-Organisation hätte es möglich gemacht. Derzeit werden Projektziele nicht erreicht, die Kunden sind verärgert und intern bekommen wir immer weniger weiter. Mit meinem persönlichen Einsatz und den konsequenten Schritten, die ich meinen Mitarbeitern verordne, führe ich diese Projekte zum Erfolg.“

„Aha“, antwortete der Bauer. „Das hört sich ziemlich nach Egotrip an.“

Lena zog die Augenbrauen hoch und fragte: „Wie jetzt, Egotrip?“

„Na ja“, antwortete er, „Sie beschreiben das Bild, das man aus Büchern und Erzählungen kennt. Eine traditionelle Organisation mit vielen Hierarchien, Führungskräfte, die eine Vielzahl von Mitarbeitern in ihrer Leitungsfunktion verantworten. Darin versuchen sich einzelne Führungskräfte mit ihrem Bereich gut zu positionieren gegenüber anderen, damit sie weiterkommen. Egotrip halt. Ich glaube, diese traditionelle Form der Organisation nennt man Matrix-Organisation, oder?“

„Ja“, sagte Lena und war erstaunt, dass der Bauer das Bild dieser Organisation jetzt ansprach. In Gedanken war sie noch

immer am Wort Egotrip hängen geblieben. „Warum sprechen Sie jetzt die Form des Unternehmens mit den Hierarchien in diesem Zusammenhang an? Was hat das mit mir zu tun und warum Egotrip?“ Lena war jetzt fast schon laut geworden, war sich aber sehr bewusst, noch am Marktplatz zu sein und nicht in einer Projektbesprechung wie sonst.

Das Spiel der Verteidigung und die Möglichkeiten der Kommunikation dazu kannte sie doch zu Genüge.

Von Mammuts und Fähigkeiten

„Übrigens, bevor wir es vergessen. Darf ich mich bei dir vorstellen? Ich heiße Manfred“, sagte der Bauer.

„Hallo. Ich bin Lena.“ Sie reichte Manfred die Hand.

„Deine Erzählung klingt für mich nach Egotrip. In dieser Form der Organisation können unangenehme Situationen entstehen. Es sind gewachsene Formen der Zusammenarbeit, auf die wir uns seit Jahrzehnten hin entwickelt haben. Gestartet haben wir Menschen doch in einer ganz anderen Form“, erklärte Manfred.

„Wie jetzt?“, reagierte Lena. „Wer hat wie woanders gestartet? Diese Art der Organisation gibt es ja schon ewig und funktioniert – zwar mit einigen Sondermaßnahmen, aber das Unternehmen steht gut da!“

„Also wenn das Unternehmen so gut dasteht, dann frage ich mich, warum du vorher ein Loch in meinen Tisch gestarrt hast und warum du mit Sondereinsätzen die Projekte retten musst?“ Manfred schaute Lena an und neigte seinen Kopf zur Seite.

Lena schaute jetzt verdutzt. Manfred hatte nicht unrecht. Da es immer wieder Aufträge gab, war die Situation im Unternehmen so weit o. k.. Dennoch war die Anspannung doch laufend zu spüren.

„Darf ich dir eine Geschichte erzählen?“, fragte Manfred. „Eine Geschichte, wo wir eigentlich herkommen und wie wir zusammengearbeitet haben.“

Lena dachte sich: „Was soll's.“ Der Schock der Informationen zuvor war noch immer nicht ganz verdaut. Ihre Lust, heute wieder ins Büro zurückzugehen, war ihr eindeutig vergangen. Sie konnte noch lange genug Zeit im Unternehmen verbringen.

„Ich bin happy, heute einmal eine andere Geschichte zu hören“, sagte Lena.

„Super. Eine Bitte. Gehen wir ein Stück rüber in die Sonne und setzen uns auf die gemütliche Bank da drüben. Ich kann die Pause gut gebrauchen. Seit den frühen Morgenstunden stehe ich heute schon da“, antwortete Manfred.

Die beiden gingen ein paar Meter zum Rande des Marktplatzes. In diesem Eck waren Parkbänke aufgestellt, die tagsüber dazu einluden, die Leckereien vom Marktplatz entweder gleich zu verspeisen oder einfach in Ruhe ein Buch in der Sonne zu lesen. Im Hintergrund hörte man den regen Betrieb und Trubel der Marktbesucher und Standbetreuer. Lena war schon auf Manfreds Geschichte gespannt. Was würde jetzt wohl kommen?

„So, sehr gemütlich hier. Die Stunden am Marktplatz sind intensiv für mich. Allerdings, durch die gegenseitige Unterstützung zwischen den Standbetreuern und den unterschiedlichen Kundschaften ist das Geschäft einfach wunderschön. Man hilft einander und geht wertschätzend miteinander um. Das liebe ich daran. So, wo waren wir?“, fragte Manfred.

„Du wolltest mir eine Geschichte erzählen, was uns Menschen prägt, wo wir herkommen und über die Zusammenarbeit“, antwortete Lena.

„Ja, ich hab's wieder.“

„Gedanklich gehen wir einmal gemeinsam ein paar Jahre zurück. Eher Jahrtausende. Wir waren Urmenschen und lebten in Höhlen.“

Lena dachte sich: „Was wird das jetzt?“

„... und während wir in diesen Höhlen gesessen haben, hat es draußen vielleicht geschneit oder geregnet. Es war nicht so schön sonnig wie heute bei uns. Wir sitzen also in

unserer Höhle. Es ist kalt und feucht, in der Mitte brennt ein Lagerfeuer und wir wärmen uns, sitzen im Kreis bei dieser Feuerstelle und überlegen. Die Wände sind kalt und mit Wassertropfen übersät. Wir haben Hunger. Damals hatten wir vielleicht ein klares Ziel: Lass uns ein Mammut jagen, das wir dann genüsslich gemeinsam verspeisen können! Ein Essen für uns alle und eine großartige Feier. Damals war es uns klar. So ein großes Mammut zu jagen, zu fangen, zu zerlegen, das können wir nicht allein. Hier brauchen wir unterschiedliche Fähigkeiten und müssen uns gegenseitig unterstützen. Zum Beispiel eine Meteorologin, die das Wetter einschätzen kann. Wird es schneien oder kommt vielleicht noch mehr Regen? Das ist wichtig, damit wir wissen, ob wir das Mammut bei dem Wetter überhaupt erlegen und danach auch in die Höhle bringen können. Wäre doch schade, wenn wir im Schlamm stecken blieben.“

Bauer oder Arzt?

„Für die Jagd eines Mammuts benötigen wir viele weitere Fähigkeiten. Einen Logistiker, der überlegt, wie wir dieses große Mammut in die Höhle zurückbringen. Einen Jäger, der flink genug ist und zielsicher, einen Späher, der das Mammut gut beobachten kann, Fährten lesen, einen Koch und vieles andere. Wir hatten damals wahrscheinlich schon mehr den Spruch verinnerlicht: *Gemeinsam statt einsam!*. Zusätzlich haben wir uns zu dieser Zeit etwas antrainiert, das uns bis heute prägt. Bei der Jagd nach Mammuts und anderen schwierigen Aufgaben lernte unser Gehirn, auf Impulse und Reize von außen blitzschnell zu reagieren und bekannte Lösungen abzurufen.“

Lena reagierte mit den Worten: „Bist du jetzt wirklich Bauer oder Arzt?“

Manfred lächelte und erzählte weiter: „Ich bin vieles. Vor allem lese ich gern Bücher. Diese Lösungen sind in unserem limbischen System abgelegt und werden durch unsere Emotionen generiert. Sie laufen völlig unterbewusst ab. Die Regionen bestehen aus dem Thalamus, Amygdala, Hippocampus und dem Frontalhirn. Durch Trigger in diesen Hirnregionen setzen wir in Bruchteilen von Millisekunden völlig unbewusst erste Reaktionen. Erst ab dem Bereich des Frontalhirns erleben wir diese Reaktionen bewusst. Diese sind Rückzug, Furcht, Ärger oder Glück und Begeisterung. Diese Muster haben wir uns bis heute beibehalten und sie laufen unbewusst den ganzen Tag ab – insbesondere auch in der Kommunikation zwischen Menschen. Zurück in unserer Höhle. Ich kann mir nicht vorstellen, dass wir um unser warmes und helles Feuer gesessen sind, ewig diskutiert haben, wer was nicht kann, wer noch Ausbildungen benötigt oder Qualifikationen, wer

sich noch zusätzlich beim Nebenfeuer zusammensetzen muss. Ich glaube, wir haben uns ganz bewusst unsere Fähigkeiten zugesprochen, darauf aufmerksam gemacht, wer welche Stärken hat und wer welche nicht. Daran ist nichts Schlimmes. Jeder Mensch hat besondere und unterschiedliche. Das ist das Schöne – jeder für sich ist einzigartig. Ich glaube nicht, dass wir gestartet sind mit einer Risikobetrachtung was-wäre-wenn und wir zum Schluss kommen: *Eigentlich müsste das jemand anderer entscheiden oder wir setzen es nicht um.* Die Option bestand damals sicherlich nicht. Das heißt, damals waren wir schon vielseitig und übergreifend organisiert. Wir vereinten die verschiedenen Fähigkeiten zu einem gemeinsamen, begeisternden, klaren Ziel und verfolgten dieses – und ich glaube mal, die Party bei der Grillfeier war dann auch entsprechend.“

Lena war jetzt mit ihren Gedanken voll in der Höhle, saß quasi mit am Feuer und spürte die Wärme. Ein Gefühl von „sicher, wir gehen es an“ hatte sie bereits in ihrem Kopf. So ein tolles Bild. Menschen, die sich ihrer gemeinsamen Stärken und Fähigkeiten bewusst sind. „Das ist heutzutage unmöglich“, dachte sie. „Was hat das jetzt mit mir und unserem Unternehmen zu tun?“, fragte Lena.

„Gib mir noch ein wenig Zeit und leih mir dein Ohr. Wir gehen jetzt mal ein paar Jahre weiter in der Zeit.“

Pferde, Dampfmaschinen und Chefs

Manfred führte seine Geschichte weiter aus: „Wir sind ungefähr in den Jahren um 1760. Von der gut organisierten Höhle und den Mammut-Erfolgen haben wir uns jetzt weiterentwickelt. Wir sind Bauern und Arbeiter, verbringen viele Stunden und Tage auf unseren Feldern und pflügen diese mit unseren Pferden. Diese Pferde waren wichtig, denn sie haben für uns Bauern den schweren Pflug durch den Acker gezogen. Wir Menschen machten zu dieser Zeit die ersten Schritte zur Industrialisierung. Fallen dir ein paar Beispiele ein, liebe Lena?“

„Ja sicher! Der Webstuhl oder auch die Dampfmaschine waren hier wichtige Innovationen“, sagte Lena.

„Stimmt genau“, sagte Manfred.

Lena war verblüfft, welche umfassende Erfahrung Manfred – der Bauer – mit seinen Gedanken mit dabei hatte. „Neben diesen wichtigen Schritten sind noch viele andere Dinge erfunden worden. Zu späterer Zeit waren es zum Beispiel die Wegwerfwindeln von Marion Donovan, der Geschirrspüler von Josephine Cochrane oder auch der Kaffeefilter von Melitta Bentz. Das Wunderbare dabei: Alle diese Innovationen und Erfindungen kamen von Frauen. Wir Männer konnten es nicht besser, haben aber zumindest bis heute die Patentrechte darauf.“ Manfred grinste ein wenig. „Die Damen von damals erkannten die Möglichkeiten – wir Männer dürfen heute noch davon profitieren. Ich liebe unseren Geschirrspüler zu Hause – Gott hab ihn selig!“

Lena musste lachen. „Was hat jetzt die Industrialisierung mit unserer Art der Zusammenarbeit zu tun?“

„Nur, weil die Dampfmaschine erfunden wurde, haben wir ja uns nicht grundsätzlich als Menschen verändert.“

„Nein. Als Menschen nicht“, sagte Manfred, „aber die Art und Weise, wie wir uns organisieren und in der Form der täglichen Zusammenarbeit, das prägt uns bis heute.“

„Du spinnst. Ist ja schon ewig her, das Ganze. Was soll eine Dampfmaschine mit unserer heutigen Art der Zusammenarbeit zu tun haben?“, fragte Lena verwundert.

Manfred führte weiter aus: „Wir hatten damals die großartige Idee, statt dem Pferd die Dampfmaschine vor den Pflug zu spannen. Das brachte enorme Vorteile. Einerseits konnte man das Pferd für andere Tätigkeiten einsetzen – zum Beispiel im unwegsamen Gelände, wo die Dampfmaschine nutzlos war – andererseits konnte mit der Kraft der Dampfmaschinen die Produktionsleistung erhöht werden. Anstatt einem oder zwei Pflügen, die an Seilen hinter dem Pferd gespannt gezogen und geschoben wurden, konnten jetzt mehrere Seile und Pflüge eingesetzt werden.

Auf der Dampfmaschine hockte dafür ganz vorn ein Mitfahrer, der darauf achtete, dass der Fahrer sicher geradeaus fuhr und ob der Weg frei war. Der Fahrer wiederum war der Chef. Er gab die Geschwindigkeit und die Richtung vor. Dahinter gingen mehrere Männer den Seilen nach und achteten darauf, dass ihr Pflug die beste Furche zog. Je nach Leistung des Einzelnen konnte die Arbeit langsamer oder schneller erledigt werden.“

Glück oder Industrialisierung

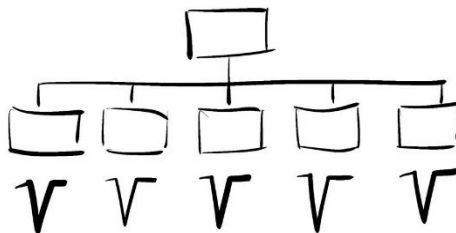
„Die Dampfmaschine auf dem Feld mit dem Fahrer und Arbeitern dahinter zeigt ein gutes Bild für viele Dinge unseres heutigen Umfelds bei der Zusammenarbeit und Organisation. Als Bauer ist das für mich eine tolle Erinnerung daran, wovon wir bis heute glauben, dass es eine hohe Leistung ist oder sein kann. Dazu aber später mehr. Schau mal ...“, sagte Manfred. Er kramte aus seiner Hosentasche ein zerknittertes Blatt und nahm aus der Brusttasche seines karierten Hemds einen Kugelschreiber, der anscheinend schon einige Lebensjahre hinter sich gebracht hatte.

Er fing an zu zeichnen und reichte das Bild an Lena weiter, sie betrachtete es genauer. Manfred fragte: „Was fällt dir auf?“

„Was fällt mir auf? Sechs Männer, die auf Linien einer Dampfmaschine hinterhergehen. Ein Mann, der die Dampfmaschine fährt“, beantwortete Lena seine Frage.

„Schau bitte noch einmal genau auf das Bild“, bat Manfred sie, „was fällt dir zur Form ein?“

Lena schaute noch einmal hin und hob überrascht ihre Augenbrauen. Das Bild zeigte 1:1 das Bild der Organisation eines Unternehmens. Auf der Dampfmaschine der quasi Vorgesetzte, dahinter in den Ebenen die Arbeiter, die verantwortlich waren für ihren Pflug und ihre Spur.



„OK. Wir halten jetzt fest, es gab schon damals Hierarchien. Was hat das mit uns und mir zu tun?“, reagierte Lena gereizt. Langsam wurde sie ungeduldig, aber nicht aus Langeweile – sie wollte endlich das gesamte Bild verstehen und die Geschichte bis zum Ende hören!

Der Nachmittag war inzwischen weiter fortgeschritten. Die Sonne stand schon deutlich niedriger und bald würde der Schatten auf dem Marktplatz sein. Dann war es vorbei mit der Wärme. Mitte Mai war es zwar bereits recht angenehm, aber fürs Sitzen im Schatten auf der Parkbank trotzdem noch zu kühl.

„Konfuzius sagte: *„Wer ständig glücklich sein möchte, muss sich oft verändern!* Jetzt schauen wir mal, was wir seit dieser Zeit der Dampfmaschine gemacht haben und ob das Sprichwort zutrifft. Haben wir uns laufend geändert und sind wir glücklicher geworden?“

Lena konnte das aus ihrer Sicht für den heutigen Tag nicht wirklich bejahen. Die Erfahrungen des Tages waren noch immer da, aber etwas in den Hintergrund gerückt. Vielleicht waren es die Gedanken des Bildes vom Lagerfeuer.

„Schauen wir uns mal an, wo wir heute in unserer Gesellschaft zumeist stehen nach den Schritten der Industrialisierung. Du kennst sie sicher, liebe Lena?“

„Natürlich.“ Lena reagierte korrekt wie im Uni-Prüfungsmodus. „Die industrielle Revolution startete mit der Industrie 1.0 ab ca. 1750, danach folgten die Schritte 2.0, 3.0 und heute stehen wir bei Industrie 5.0.“

„Wow“, sagte Manfred, „so war mir das gar nicht bekannt. Danke für diese Lernreise! Also heute stehen wir bei der Industrie 5.0. Wir gehen noch einmal zurück in die Geschichte und erinnern uns an die Worte des Konfuzius. Finden wir gemeinsam heraus, ob er mit seinem Zitat wirklich recht hatte?“