

Love it, change it or leave it!

„J'en ai marre!“¹ - schrieb mir ein guter Freund zu seinem Arbeitsverhältnis, zu den Strukturen, in denen er arbeiten muss, und zum Umgang miteinander innerhalb dieser Strukturen. Statt sachlich zu arbeiten, statt über Dinge zu reden und zu diskutieren, wird in diesen letzten Bastionen, in denen top-down-Strukturen herrschen, von oben herab bestimmt, was gut und was zu tun ist. Es wird höchstens informiert, aber nicht kommuniziert und nach Argumenten entschieden. In diesen Strukturen kommt es vor, dass gewählte, hohe und leitende Beamte nicht willens sind, Texte, die vom Umfang her länger als eine Seite sind, überhaupt zu lesen; nicht weil sie nicht lesen könnten, sondern schlicht entweder aus Faulheit und weil sie nicht gewillt sind, sich in die Komplexität von Zusammenhängen einzuarbeiten oder einzulesen. Um ein Beispiel zu nennen: Die gleichen leitenden Beamten beauftragen – und hier ist das Wort am Platz – ihre *Untergebenen* bei passenden Gelegenheiten wie z.B. Firmenjubiläen damit, Grußworte oder kurze Reden zum jeweiligen Anlass zu verfassen. Dies allerdings geschieht nie direkt, sondern immer vermittelt und mit nebulöse Anweisungen durch den Weg der Instanzen/Ämter. Der Untergebene widmet sich in diesem Fall dann nach bestem Wissen und Gewissen der geforderten Aufgabe und bekommt meist von seinem Dienstherrn den Text mit dem Vermerk „So nicht!“ zurück, wobei erstens der Zeitdruck wächst und zweitens nie gesagt bzw. ein Hinweis gegeben wird, wie der verlangte Text denn gewünscht ist. Auf diese perfide Art und Weise bleibt der Zeit-Druck von oben, unter dem der Angestellte steht, erhalten und gleichzeitig wächst die Unsicherheit und schrumpft das Selbstvertrauen der Mitarbeiter auf der ausführenden Ebene. Vorgesetzte, Chefs, Leitungspersonal, das auf diese Art und Weise seine teilweise (hoch)motivierten und (hoch)qualifizierten Mitarbeiter abkanzelt und wenig wertschätzend behandelt, findet man häufig in Verwaltungsstrukturen im ländlichen Raum, in denen Traditionen und alt hergebrachte Werte hoch gehalten werden. In diesen Verwaltungsstrukturen² sind demokratische Verhältnisse sowie innovative

¹ „Ich habe die Schnauze voll!“

² Verwaltungsstrukturen sind effizient und unpersönlich, u.a. weil ohne Nachfragen und ohne Nachdenken aufnotiert und umgesetzt wird. Gesetze und Vorschriften werden vollzogen. Das ist das

Konzepte der Mitarbeiterführung, in denen der Mitarbeiter als Erwachsener mit eigenen Zielen und Ideen geachtet wird, weder angekommen noch erwünscht.³ Offenheit und Modernität stehen hier nur in Imagebroschüren. Insbesondere die junge Generation, die man gerne (be-)halten und an die strukturschwachen und durch die demographische Entwicklung bedrohten Regionen⁴ binden möchte, und gut ausgebildete Fachkräfte kehren diesen Regionen, die langweilig, nicht innovativ und unterschwellig intolerant oft auch gegenüber Nicht-Einheimischen sind, den Rücken, sobald sich eine passende Gelegenheit bietet.

Eine schöne Landschaft und das Eigenheim im Grünen reichen eben als alleinige Bindung für innovative und kreative Menschen nicht aus. Insbesondere im ländlichen

Wesen und die Macht von Verwaltungsbehörden, die nach Recht und Gesetz und ohne Ansehen der Person entscheiden (soll(t)en / müssen). Natürlich gibt es Ermessensspielräume bei der Durchführung. Ob man die Spielräume weiter oder enger fasst, liegt im Ermessen desjenigen, der entscheidet. Eine offene, tolerante und die Freiheit des Einzelnen achtende und schätzende Gesellschaft wird meist die Spielräume ausnutzen, soweit es geht. Je enger das Denken, die Wertvorstellungen und der Geist, der durch die Behördengänge weht, desto strikter wird man sich an Vorgaben, Weisungen und Richtlinien halten und den Freiheitsspielraum, der einem durch Auslegung gegeben ist, in vorausgehendem Gehorsam und aus Angst vor Folgen freiwillig einengen und beschneiden. So entsteht weder eine bürgernahe Politik noch eine bürgernahe Verwaltung. So bleiben Verwaltung und Politik bürgerfern und Service- sowie Dienstleistungsdenken werden nur in eine Richtung gelebt; nämlich so, dass der Bürger Vorschriften bedienen und Formularen genügen muss, damit ein mitunter aufgeblähter bürokratischer Apparat am Leben erhalten wird und die zu bewältigenden Aktenberge Ausweis und Beleg seiner Daseinsberechtigung sind. Natürlich gibt es auch andere Erfahrungen mit Verwaltungen und Behörden, die dieses Bild relativieren.

³ Vgl. hierzu R.K. Sprenger: Mythos Motivation. Campus Verlag. Frankfurt a.M./ New York. (19.Auflage) 2010; S. 242: "Menschen werden in unseren Organisationen nur allzu häufig wie Kinder behandelt, nicht wie Erwachsene. Außerhalb der Unternehmen sind Arbeitnehmer Männer und Frauen, die Regierungen wählen und abwählen, Gemeindeprojekte leiten, Sportvereine organisieren, Familien gründen, Kinder erziehen und täglich zukunftsbezogene Entscheidungen selbstverständlich fällen. In dem Moment aber, in dem sich hinter ihnen die Unternehmenstüren schließen, geben sie ihr Erwachsensein gleichsam beim Pfortner ab. Sie werden vom Unternehmen zu Jugendlichen zurückgestuft – und sie lassen es zu. Halbwüchsige, die man belohnt, belobigt, besticht, bedroht, bestraft. Wahlmöglichkeiten werden eingeschränkt; Selbststeuerung ist nur in engen, normierten Grenzen möglich. Dienstabzeichen, Statusinsignien, Schlangestehen, Stechuhren, Erlaubniskarten, Anweisungen befolgen, ohne zu fragen, Entscheidungen zurücknehmen, weil der Chef es anders will, Arbeitsrichtlinien, deren Sinn keiner mehr erkennen kann, Regeln ohne Ausnahmen, Bestimmungen, Kleiderordnungen, hierarchisierte Reisespesen, Kontrollen. Es ist unübersehbar: Das häufigste (und folgenreichste) Vergehen im Wirtschaftsleben ist die fundamentale Missachtung der Menschenwürde. Das fällt keinem mehr auf, so sehr haben wir uns daran gewöhnt."

Hintergrund für solches Verhalten ist natürlich, dass gewählte Politiker (als Verwaltungschefs auf Zeit) und Unternehmer, die solche Verhältnisse mit zu verantworten haben, auf Kosten anderer bedeutend sein wollen. Sie wollen Anerkennung, die sie nicht verdienen, weil sie den Anderen nicht wert-schätzen.

⁴ Stichworte sind hier: Überalterung und Fachkräftemangel.

Raum, in dem Tradition zählt, ist Innovation oft nur ein PR-Schlagwort, das man bedienen muss, wie andere Schlagworte, die Modernität signalisieren. Zwischen dem Schein als dem Bedienen der Schlagworte, um eventuelle Vorteile zu haben, und dem Sein als einem Leben in verkrusteten Strukturen herrscht ein tiefer Graben. Wer in diesen Regionen wohnt, weiß, wo die *rechte* Seite ist.

Gleichzeitig ermöglichen eben diese Strukturen Kungelei⁵. Verwaltungseinheiten wie Landratsämter, die vom Land vorgegebene Pflichtaufgaben zu erfüllen haben, schmücken sich natürlich gerne mit sogenannten Kann-Aufgaben, wie Tourismusförderung, Förderung der erneuerbaren Energien oder Förderung der lokalen Wirtschaft. Dies ist an sich nicht schlecht. Aber es gibt (nicht nur) im Musterlände Landkreise, die alle diese Aufgaben wahrnehmen wollen, um sagen zu können: „Seht her – eine Energieagentur, eine Wirtschaftsförderung, eine Tourismusfördergesellschaft haben wir auch. Wir tun etwas für unseren Kreis, für unsere (kleinen) Gemeinden. Wir sorgen dafür, dass wir auf dem Land nicht abgehängt werden.“ Die Krux an der Sache ist nur, dass der zweite Teil des Satzes der Öffentlichkeit meist verschwiegen wird. Dieser zweite Teil des Satzes heißt und beginnt mit einem großen ABER. – Seht her, wir tun etwas! ABER – wir statten diese Einheiten personell und finanziell so schlecht aus⁶, dass erstens nur wenig bewirkt werden kann, im Vergleich zu den besser ausgestatteten und selbstständiger agierenden Einheiten in größeren Städten, und zweitens verlagern wir zusätzliche, nicht in den Verträgen stehende Aufgaben aus den Ämtern in und zu diesen Einheiten, so dass die eigentliche Arbeit für keine Seite gut oder befriedigend oder gar nachhaltig zu bearbeiten ist⁷. Auf diese Art und Weise werden gut gemeinte Initiativen ad absurdum geführt, auf diese Art und Weise können strategische Einheiten immer am Gängelband der Politik geführt werden und auf diese

⁵ Hierzu sei angemerkt, dass Korruption beschrieben werden kann, als *die Subversion des Allgemeinwohls durch Sonderinteressen* und dass *politische Entscheidungen, die privaten Interessen zugutekommen, politische Korruption sind*.

⁶ Das kann man immer mit mangelnden Haushaltsmitteln begründen.

⁷ Wer einen Hang zur Qualität hat, dem wird es immer schwerer gemacht, dieser Leidenschaft nachzugehen. Zunehmend und unter Zeitdruck wird verlangt, die Oberfläche zu bedienen. Es bleibt keine Zeit dafür, *ernst zu nehmen, was man selbst über die Dinge denkt und empfindet, obgleich man sich die Zeit dafür nehmen müsste*.

Art und Weise der Engführung – sowohl im praktischen als auch im geistigen Sinn – wird fast jede Innovation, die oft auch als Bedrohung des Herkömmlichen empfunden wird, im Keim erstickt.⁸ Die vermeintlich strategisch innovativen Einheiten und die dort handelnden Personen merken irgendwann, dass sie gegen Windmühlen angehen und nichts oder nur wenig bewegen können. Sie werden meist systematisch ausgebremst durch Mit- und Zuarbeit in/zu Verwaltungsgremien, mit Stellungnahmen und Rechtfertigungen, die geschrieben werden müssen oder durch die Vorbereitung, Teilnahme und Nachbereitung an PR-Veranstaltungen von Sponsoren. Letzteres hält wieder ab von der *eigentlichen* Arbeit, muss aber sein, um den sozialen Zusammenhalt zu stärken und Verbundenheit zu zeigen. In diesem Sinne agieren die strategischen Einheiten, die Kann-Aufgaben der Verwaltungseinheit erledigen dürfen, genauso schlecht wie Vorgesetzte, die sich - obwohl in hohen politischen Ämtern - bei z.B. Städte- oder Landkreispartnerschafts-besuchen ungeniert mit befreundeten örtlichen Unternehmern, die zufällig auch eine Ausschreibung gewonnen haben, ablichten lassen, ohne sich etwas bei diesem Verhalten zu denken. Das Unglückselige an diesen durch die Förderung von Lobbyismus bedingten und intransparenten Verhaltensweisen ist, dass dies weder der örtlichen Presse noch den handelnden Personen selbst auffällt oder gar bewusst ist. Die Presse berichtet in diesen ländlich und konservativ geprägten Verhältnis verlässlich, was die Pressestellen der Verwaltungen heraus- und freigeben, wodurch sich ein „Mantel aus Filz“ verdichten und alle Beteiligten weiter wärmen kann. Wenn dies zutrifft, dann gleichen manche Verwaltungseinheiten kleinen Königreichen auf Zeit und manche Zeitungen betreiben Hofberichterstattung. Unter dem Stichwort *Das Unbehagen an der politisch-medialen Klasse* beschrieb J. Habermas jüngst die Grenzüberschreitungen zwischen Politik und Medien:

„Die Medien sind am beklagenswerten Gestaltwandel der Politik nicht unbeteiligt. Einerseits lassen sich die Politiker vom sanften Zwang der Medien zur kurzatmigen Selbstinszenierungen verführen. Andererseits lässt sich die Programmgestaltung der Medien selbst von der Hast dieses Okkasionalismus anstecken. Die munteren Moderator(inn)en der zahlreichen Talkshows richten mit ihrem immer gleichen Personal einen Meinungsbrei an, der dem letzten Zuschauer die Hoffnung nimmt, es könne bei politischen Themen noch Gründe geben, die zählen. [...] Zwar stehen wir mit unserer Qualitätspresse, wenn ich recht sehe, im internationalen Vergleich gar

⁸ „Eine Kultur des Verbots und des Gehorsams zielt auf Hemmung, sie macht es möglich, die persönlichen Ambitionen der breiten Masse im Zaum zu halten.“ In: Alain Ehrenberg: Das erschöpfte Selbst. S. 287

nicht so schlecht da. Aber auch diese Leitmedien bleiben nicht unberührt von dem Umstand, dass die mediale mit der politischen Klasse zusammenwächst – und über diesen Ritterschlag auch noch stolz ist. Ein Beispiel dafür ist der verblüffende Applaus der anspruchsvollen „liberalen“ Wochenzeitung für die Kanzlerin, als diese in der Causa Guttenberg die politische Kultur des Landes berlusconisierte. Zudem dürfte sich die kommentierende Presse, wenn sie ein Gegengewicht gegen eine perspektivenlose Politik bilden wollte, ihre Themen nicht ganz vom Takt des Tagesgeschehens vorgeben lassen.“⁹

Was kann man tun, um diesen Verhältnissen, - die die sensibleren Arbeitnehmer und insbesondere die, die ihre Intelligenz, ihr Urteilsvermögen und ihren Eigen-Sinn mit Arbeitsbeginn nicht beim Pförtner abgeben und die in diesen Strukturen arbeiten (müssen), mitunter krank machen -, zu begegnen; was bleibt zu tun, um diese Verhältnisse zu ändern? – Die Standardempfehlung ist: “Love it, change it or leave it!”

Love it – Diese Möglichkeit der Anpassung fällt aus, da das Feld der Liebe ein anderes und anders besetzt ist.

Change it – kann die Struktur oder die eigene Person betreffen. Eine verfestigte Struktur, ein verfilztes System zu ändern, ist eine Herkulesaufgabe und meist ist das Leben (zu) kurz - und – es gibt ein Leben außerhalb der Struktur. Die Frage ist also, ob der Aufwand zum Nutzen in einem angemessenen Verhältnis steht. – Sich selbst zu ändern in dem Sinne, dass man die Struktur erträgt, sich anpasst, sich selbst verbiegt oder verbiegen lässt, ist, wenigstens solange Alternativen bestehen, keine ernsthafte Möglichkeit.

Bleibt: Leave it – und zwar getreu des Mottos „*For to progress in life, you must give up the things you do not like.*“ Das hat zwar zur Folge, dass man nicht mehr unter einen auch finanziell sichernden und wärmenden Mantel aus Filz schlüpfen kann. Ein gemeinschaftliches „Indignez-vous!“ ist allemal besser als ein individuelles Burn-out im Sinne eines *erschöpften Selbst*¹⁰! Der Vorteil des *Leave it* ist unbezahlbar: Die einen selbst zensierende Schere im Kopf verschwindet!

⁹ Jürgen Habermas: Ein Pakt für oder gegen Europa? An Gründen für eine Gemeinschaft fehlt es nicht, wohl aber an einem politischen Willen – und an Verantwortung.
In: Süddeutsche Zeitung Nr.81 vom 07. April 2011

¹⁰ Siehe hierzu: Alain Ehrenberg: Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. suhrkamp taschenbuch wissenschaft, Frankfurt a.M. 2008