



Dies ist eine Leseprobe des Schattauer Verlags. Dieses Buch und unser  
gesamtes Programm finden Sie unter  
[www.klett-cotta.de/schattauer](http://www.klett-cotta.de/schattauer)

Lohmer ■ Sprenger ■ von Wahlert

# Gesundes Führen

---

Life-Balance versus Burnout  
im Unternehmen

2., überarbeitete und  
erweiterte Auflage

 **Schattauer**

**Dr. phil. Mathias Lohmer**  
Feilitzschstraße 36  
80802 München  
mathias.lohmer@m19-  
organisationsberatung.de  
www.m19-organisations-  
beratung.de

**Dr. med. Bernd Sprenger**  
Freiheit 12c  
12555 Berlin  
sprenger.berlin@t-online.de

**Dr. med. Jochen von Wahlert**  
Psychosomatische Privatklinik  
Bad Grönenbach  
Am Schloßberg 6  
87730 Bad Grönenbach  
www.psychosomatische-  
privatklinik.eu



Ihre Meinung zu diesem Werk ist uns wichtig!

Wir freuen uns auf Ihr Feedback unter [www.schattauer.de/feedback](http://www.schattauer.de/feedback)  
oder direkt über QR-Code.

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Besonderer Hinweis**

Die Medizin unterliegt einem fortwährenden Entwicklungsprozess, sodass alle Angaben, insbesondere zu diagnostischen und therapeutischen Verfahren, immer nur dem Wissensstand zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches entsprechen können. Hinsichtlich der angegebenen Empfehlungen zur Therapie und der Auswahl sowie Dosierung von Medikamenten wurde die größtmögliche Sorgfalt beachtet. Gleichwohl werden die Benutzer aufgefordert, die Beipackzettel und Fachinformationen der Hersteller zur Kontrolle heranzuziehen und im Zweifelsfall einen Spezialisten zu konsultieren. Fragliche Unstimmigkeiten sollten bitte im allgemeinen Interesse dem Verlag mitgeteilt werden. Der Benutzer selbst bleibt verantwortlich für jede diagnostische oder therapeutische Applikation, Medikation und Dosierung.

In diesem Buch sind eingetragene Warenzeichen (geschützte Warennamen) nicht besonders kenntlich gemacht. Es kann also aus dem Fehlen eines entsprechenden Hinweises nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk mit allen seinen Teilen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

© 2012, 2018 by Schattauer GmbH, Hölderlinstraße 3, 70174 Stuttgart, Germany

E-Mail: [info@schattauer.de](mailto:info@schattauer.de)

Internet: [www.schattauer.de](http://www.schattauer.de)

Printed in Germany

Umschlagabbildung: Paul Klee: Abenteuerschiff (1927)

Satz: Fotosatz Buck, Kumhausen/Hachelstuhl

Druck und Einband: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten/Allgäu

Auch als E-Book erhältlich:

ISBN 978-3-7945-9084-1

ISBN 978-3-7945-3251-3

# 12 Arbeiten 4.0 und Gesundes Führen<sup>1</sup>

Mathias Lohmer

## Einführung

Die Schlagworte „Industrie 4.0“ und „Arbeiten 4.0“ bestimmen derzeit viele Diskussionen um die Zukunft der Gestaltung von Arbeit. In „Industrie 4.0“ geht es um den *Quantensprung* der Entwicklung von der „Digitalen Revolution“ als „Industrie 3.0“ (Computersteuerung von Produktionsprozessen, Rolle der Mikroelektronik) zum „digitalen Zeitalter“ mit dem „Internet of Things“, der durchgehenden Vernetzung von Maschine und Internet bis hin zum 3-D-Druck. Diese *technische* Dimension des Wandels wird derzeit zunehmend reflektiert, die *soziale* hingegen muss erst noch hinzugenommen werden – „New Work“ oder „Arbeiten 4.0“ stellen so das notwendige Pendant zum vieldiskutierten Konzept „Industrie 4.0“ dar.

Für unser Thema „Gesundes Führen“ bedeutet dies eine bedeutsame Chance: Bei „Arbeiten 4.0“ wird implizit auf schon lange vertraute Konzepte zurückgegriffen, z. B. *Vertrauen statt Kontrolle, flache Hierarchien, Arbeit in überschaubaren Einheiten* – aber erst jetzt, wo sie auch ökonomischen Erfolg versprechen statt „nur“ einer Humanisierung der Arbeitswelt zu dienen, erscheinen sie zum ersten Mal auch in größerem Umfang als durchsetzbar. Um den technologischen Sprung vollziehen zu können, braucht es auch einen Sprung in der Organisation von Zusammenarbeit und Entscheidungsprozessen. Damit steigen die Chancen, die Prinzipien von „Gesunder Führung“ wirksam zur Geltung zu bringen.

Anhand von Elementen des Dokumentarfilms „Mein wunderbarer Arbeitsplatz“, einer Produktion des TV-Senders Arte, die in Frankreich und Belgien gedreht wurde, wollen wir einige dieser Entwicklungslinien und Trends darstellen, die für die Organisationskultur der Zukunft im Bereich der Wirtschaft bestimmend sein

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag wurde zuvor in einer leicht modifizierten Fassung veröffentlicht in: Möller H, Gier-nalczyk T. Organisationskulturen im Spielfilm. Von Banken, Klöstern und der Mafia: 29 Film- & Firmenanalysen. Berlin, Heidelberg: Springer 2017. © Springer-Verlag GmbH, www.springer.com.

werden. Diese Analyse basiert auf einer gemeinsamen Arbeit von Mathias Lohmer und Markus Zimmermann (Lohmer u. Zimmermann 2017).

„Mein wunderbarer Arbeitsplatz“ zeigt, wie es den französischen Unternehmen Poult, Favi und Chronoflex, den belgischen Sozial- und Verkehrsministerien, dem indischen Großkonzern HCL, Harley-Davidson und GORE gelungen ist, die Arbeit in ihrer Organisation so zu gestalten, dass nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufriedener sind, sondern auch die Unternehmen profitieren.

An drei Beispielen wollen wir dies im Folgenden veranschaulichen.

## **Beispiele für die Verbindung von „Arbeiten 4.0“ und Gesundem Führen**

### **Abschaffung der Hierarchieebenen (Keksfabrik Poult)**

Eine französische Keksfabrik wird zum Experimentierfeld für neue Arbeitsformen. Eine drohende Insolvenz gibt den Anstoß für eine Sanierung mit einer radikalen Neuorientierung. Ein innovativer neuer Firmenchef steht dabei als Symbol für weitreichende Veränderungen. Er führt aus, wie das „alte System“ einem Modell entsprach, in dem „Linienführer“, also Leiter einzelner Produktlinien, die Mitarbeiter wie „Soldaten“ mit dem Muster von Befehl und Gehorsam ohne eigenen Entscheidungsspielraum führten.

Der Beginn der Neuorganisation war dann – wie auch in anderen Beispielen des Filmes – ein Workshop, der am Modell der *Zukunftskonferenz* (Weisbord 2008) orientiert ist und in dem Mitarbeiter aller Hierarchieebenen an runden Tischen zusammensitzen und am Zukunftskonzept der Firma arbeiten. Die zentrale Botschaft lautet hier: „Alle sind einbezogen – wir sind die Firma!“ Das Ergebnis, natürlich von der Leitung gebilligt und gefördert: Die mittlere Führungsebene der „Linienführer“ wird abgeschafft, die früheren Linienführer werden wieder Teil des Teams oder verlassen die Firma, der Firmenchef nennt sich nun „Werksbetreuer“ (und symbolisiert damit seine unterstützende Funktion), weitere Führungskräfte werden nun „Entwicklungscoaches“ – sie beraten die Teams, anstatt Anweisungen zu geben und Kontrolle auszuüben.

Entscheidungen werden in kleinen Teams und Gruppen getroffen, die die Mitarbeiter vertreten, es gibt keinen Betriebsrat mehr – auch eine Tendenz in vielen der gezeigten Beiträge und mitverantwortlich dafür, dass Gewerkschaften den neuen Entwicklungen oft eher skeptisch gegenüberstehen.

Untereinander werden die Kollegen anderer Bereiche als „Kunden“ betrachtet, denen man entgegenkommen will (also unterstützen statt abgrenzen), die Transparenz über Kosten, Umsatz- und Ertragszahlen schafft die notwendige Transparenz für eine breite Mitwirkung.

### **Kommentar**

Was ist hier typisch für „Arbeiten 4.0“?

- Die Initiative erfolgt in einer wirtschaftlichen Krise, das Unternehmen muss aus der „Komfortzone“ in die „Entwicklungszone“.
- Eine neue Firmenleitung mit einem ausreichend charismatischen Firmenchef will das neue Denken und ist risikobereit.
- Eine breite und ernsthafte Einbeziehung aller Mitarbeiter mobilisiert, sorgt für Glaubwürdigkeit und setzt Ideen sowie Enthusiasmus frei.
- Die mittlere Managementebene wird gekippt. An deren Stelle tritt Mitwirkung, Arbeitsorganisation und Entscheidung in kleinen Gruppen, die verbleibenden Führungskräfte unterstützen als Coaches die Entscheidungsprozesse.
- Kooperation statt Abteilungsdenken fördert die Zusammenarbeit über die Einheiten hinweg.

### **Dynamic Office und Positive Leadership – die „befreite Behörde“?**

Das *belgische Verkehrsministerium* revolutioniert eine Behörde:

In einem *ersten Schritt* gibt es keine festen Arbeitszeiten und keine Zeiterfassung mehr, geführt wird nur über Ziele – wobei offen bleibt, wie diese festgelegt und an welchem Kriterium sie entwickelt werden. Entsprechend skeptisch sehen Vertreter der Gewerkschaft die neue Orientierung: Die 38-Stunden-Woche werde faktisch aufgegeben, die Mitarbeiter müssten ständig erreichbar sein. Die befragten Mitarbeiter hingegen schätzen die freie Verfügung über die Zeit und die Möglichkeit, auch von zu Hause aus arbeiten zu können.

In einem *zweiten Schritt* werden die individuellen Büros zu Großraumbüros umgebaut – als „Dynamic Office“ ohne fest zugeordnete Plätze soll dies zu einer besseren Platzausnutzung führen, da die Mitarbeiter einen Teil der Zeit ja nun von zu Hause aus arbeiten. Zudem soll es mehr Transparenz und gegenseitige Anregung geben. Und auch der Chef sitzt im Großraumbüro und demonstriert damit Augenhöhe, Erreichbarkeit und sein Wirken als Rollenvorbild. Neben den Großraumbüros gibt es „Begegnungszonen“ mit Couchecken.

Der Chef führt aus: „Der Feind der Veränderung ist das Ego der Manager, das Insignien der Macht wie eigene Büros und Dienstwagen braucht. Die ‚Kultur des Egos‘ führt aber zu einer Kultur der Kontrolle anstelle einer Kultur des Vertrauens.“

Aus dem Personalleiter (HR) wird der CHO – „Chief Happiness Officer“, der für eine gute Teamkultur sorgen soll.

Das *belgische Sozialministerium* geht die Veränderung noch etwas radikaler an als das Verkehrsministerium: Drei Tage in der Woche können die Mitarbeiter im

Home-Office arbeiten, was zu konzentrierterem Arbeiten, besseren Leistungen und deutlich höherer Zufriedenheit führt. Auch hier gibt es für die Anwesenheitszeiten im Büro kein eigenes Büro, sondern Großraumbüros, in denen man sich jeden Tag einen neuen Platz suchen muss – und auch soll, um immer wieder mit anderen Kollegen ins Gespräch zu kommen.

#### **Kommentar**

- Die freiere Arbeitszeit nähert den klassischen Behördenarbeiter einer *freiberuflichen Existenz* an: Ziele müssen erreicht werden, man ruft jederzeit seine Mails ab, die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit werden immer durchlässiger.
- Die *Großraumbüros* als „Kommunikationsräume“ mit ergänzenden „Begegnungszonen“ erscheinen uns zwiespältig: Die Gelegenheit zu zwanglosem, spontanem Gespräch wird bezahlt mit einer beträchtlichen „Abschirmungsenergie“, die für ruhiges und konzentriertes Arbeiten und vertrauliche Telefonate aufgebracht werden muss. Statt dann kleine „Besprechungsboxen“ und Telefonnischen zu schaffen, könnte es sinnvoller sein, neben kleineren Büroeinheiten „Projekträume“ für gemeinsames Arbeiten an definierten Aufgaben und Projekten zu ermöglichen.
- Der „Chief Happiness Officer“ mutet zunächst reichlich skurril an: Die Natur der Arbeit als Leistungserbringung wird durch die Vorstellung des „Flows“ als eines Dauerzustands ersetzt, wo dieser doch immer nur temporär vorkommen kann! Die Mystifizierung der Arbeit zum „Ort der Freude“ wirkt so propagandistisch, obwohl doch auch ein richtiger Punkt getroffen wird: Gute Leistung entsteht immer aus einem Moment hoher intrinsischer Motivation und tiefer Freude am gestaltenden Tun.

#### **Loyalität und Mitarbeiterbindung durch Autonomie (Maschinengeßerei Favi)**

Ähnlich wie die *Keksfabrik Poult* hat sich auch die *Maschinengeßerei Favi* in der Folge eines drohenden Insolvenzverfahrens völlig umgestaltet. Auch hier handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen in Frankreich, in diesem Fall produziert es Teile für Maschinen. Die Arbeit wird selbst organisiert, der Unternehmenschef leitet das oberste Entscheidungsgremium, den Betriebsrat, in dem alle Mitarbeiter durch Repräsentanten vertreten sind. In der Folge gibt es keine Gewerkschaften. Konflikte werden im Team selbst geregelt – Mitarbeiter, die zu dieser Kultur der Selbstverantwortung und Selbststeuerung nicht passen würden, würden von selbst gehen.

Es verwundert nicht, dass es auch bei Favi eine charismatische Leitfigur gibt, die diesen Wandel in Gang gesetzt und energetisiert hat: Hier ist es der frühere Leiter *Jean-Francois Zobrist*, der im Film auch seine Grundphilosophie erklärt. Er gehe von **zwei Grundannahmen** aus:

1. *Der Mensch ist gut*. Kontrolle ist aufwendig, teuer und ineffektiv. Vertrauen ist weit wirkungsvoller.
2. *Liebe Deinen Kunden*. Gemäß dieser Maxime werden alle Arbeitsabläufe organisiert.

Darauf aufbauend gebe es **zwei zentrale Maßnahmen**:

1. Die spürbare *Verbesserung des unmittelbaren Arbeitsumfeldes* – so ist die Arbeitsumgebung der Gießerei nun wesentlich sauberer und sicherer als zuvor.
2. Die Arbeit wird durch *autonome Teams* durchgeführt, es gibt jeweils Fertigungsinseln für die einzelnen Produkte, „Minifabriken“ für jeweils einen Kunden mit einem eigenen Büro.

#### **Kommentar**

- Die *soziale Kontrolle* wird durch die Verlagerung der Kontrollinstanz von einem personalen Gegenüber, dem Vorgesetzten, auf ein „Gruppen-Über-Ich“ als einer kollektiven normsetzenden Instanz innerhalb des überschaubaren Teams anders organisiert. Statt einer Forderung eines Vorgesetzten, die man unterlaufen oder gegen die man sich zusammenschließen kann, gibt es jetzt die Erwartungshaltung der selbstorganisierten Gruppe – und Gruppendruck wirkt deutlich stärker als Vorgesetzten-Druck. *Vertrauen* als Basiseinstellung fördert weiterhin eine reife Selbstregulation in Personen und Gruppen, es baut eine Loyalitätsbindung gegenüber der Gemeinschaft und der Firma auf.
- Dies wird durch die *überschaubaren Einheiten* wie die Fertigungsinseln gestärkt – die große Organisation wird de-strukturiert. Dahinter steht die Annahme: Menschen identifizieren sich leichter mit kleineren Gruppen wie Familien, Clans oder Sippen und können diese überschaubaren Gruppen leichter in ein solidarisches Denken einbeziehen als große Konzerne.
- Es wird als ein weiterer Erfolgsfaktor konsequent *vom Kunden her* gedacht – bis hin zum eigenen Büro je Kunde! Damit wird eine enge Verbindung, Identifikation und Vertrautheit mit dem Kunden etabliert – er wird gleichsam in das *Sippenmodell* eingebunden. Und die Selbstverständlichkeit, die Perspektive des anderen mitzudenken, kann auch für die Arbeitsbeziehungen der Mitarbeiter und ihrer unterschiedlichen Bereiche untereinander genutzt werden.



- Die spürbare Verbesserung des *unmittelbaren Arbeitsumfelds* schließlich lässt die Absichten der Leitung als *glaubwürdig* erkennbar werden – die Mitarbeiter können unmittelbar erleben, dass sich etwas auch für ihr Lebensgefühl verändert. Und die gepflegte Umgebung hat ihrerseits einen Aufforderungscharakter, die eigenen Prozesse sorgfältig und bedacht zu gestalten.

### Fazit: Bewertung der Chancen und Risiken von „Arbeiten 4.0“ für das Prinzip „Gesunde Führung“

- Alte Konzepte werden jetzt neu gedacht: Konzepte wie *flache Hierarchien*, *autonome Arbeitsgruppen*, *Führung als Dienen* gibt es schon lange. Warum also gerade jetzt diese Diskussion? „Es liegt was in der Luft!“ (Laloux 2015), die Zeit ist reif, Technik und Digitalisierung ermöglichen Vernetzung, machen ein anderes Arbeiten aber auch notwendig, da kleinteilige Kontrolle an Grenzen stößt. Technik und Demografie also sind der Treiber dieser neuen Entwicklung.
- Arbeiten 4.0 ist das *sozio-technische Pendant zu Industrie 4.0* – eine neue kohärente Form (Laloux 2015) der Unternehmensführung, in die Themen wie New Work, Demokratisierung von Führung, disruptiver Wandel und Lean Change Eingang finden.
- Diese neue Entwicklung ist einerseits *Voraussetzung* für neue digitale Vernetzungs-, Entwicklungs- und Produktionstechniken und deshalb auch realisierbar. Sie entspricht aber andererseits auch einem tiefgreifenden Wunsch nach *Gemeinschaft*, *Bindung* sowie *Sinn* und *Spiritualität* – Dimensionen, die in den früheren Phasen der Industrialisierung in den Hintergrund getreten sind. Dadurch gewinnt die Bewegung ihre Überzeugungskraft und Attraktivität.
- Der Gedanke des *horizontalen Netzwerks* im Gegensatz zur vertikalen Hierarchie steht in Zentrum: Eine solche Organisation ermöglicht raschen Wissenstransfer, Co-Kreation und *Innovationsfähigkeit*. Talente, Interessen und Geschäftsbedarf werden zusammengebracht. Glückt das, gibt es Momente, in denen in der Arbeit ein Flow-Erleben gelingt.
- *Intelligentes Vertrauen* löst dabei das Prinzip Kontrolle ab – wenn bisher die Angst vor Fehlern oder Minderleistung durch Kontrollsysteme abgewehrt wurde, so funktioniert dies in der Wissensgesellschaft nicht mehr.
- Die vordringliche Aufgabe von Führung verändert sich: Die Führungskraft wird nun zum *Enabler* des Teams, zum internen *Coach*, *Mentor* und *Sponsor* (Giernalczyk u. Lohmer 2012).

- *Entscheidungen* werden an den Ort verlagert, wo die entsprechende Kompetenz ist – von der *Zentrale* zur *Peripherie*.
- *Kleine Zellen* nach dem Muster von Clan oder Sippe treten an die Stelle von zentralisierten Großorganisationen.
- Es kommt damit auch zu einer zunehmenden *Entgrenzung*: zwischen Firmen, Bereichen, Kulturen, Arbeit und Privatem. *Positiv* ist an dieser Entwicklung das neue Maß an *Selbstbestimmung* und *Selbstorganisation* – wo, wann und mit wem ich arbeite, kann ich selber regulieren. *Kritisch* ist anzumerken: Wenn die Sphären von Arbeit und Privatem immer mehr verschwimmen, sich alle ständig in der Datenwolke der Verbundenheit („Digital Bubble“) bewegen, ist es schwerer, Grenzen zu setzen. Selbstausbeutung liegt nahe, *Life-Balance* erfordert eine neue Aufmerksamkeit. Negativ ist die Gefahr der grenzenlosen Verfügbarkeit mit dem entsprechenden Risiko, im Beruf auszubrennen – diesen Aspekt werden wir im nächsten Kapitel vertiefen.