

## Gute Arbeit und Innovation

---

Die Frage klingt amerikanisch und banal: „Was macht gute Arbeit aus?“ Doch sie ist weder simpel noch irrelevant: Der Wunsch, gute Arbeit zu leisten, motiviert Menschen oft wesentlich stärker als der Wunsch, möglichst viel Geld zu verdienen. Und er beschützt Kunden und Besitzer von Unternehmen davor, Opfer der Gewinnmaximierung zu werden – beispielsweise wenn ein Mitarbeiter ein bestimmtes Risiko nicht eingeht, weil er seiner eigenen professionellen Bewertung einer Situation folgt, statt sich den Wünschen von Besitzern, Chefs oder Kunden zu beugen.

Bei Innovationen wäre es darum besonders wichtig zu begreifen, was die Betroffenen unter guter Arbeit verstehen. So könnte man Widerstände gegen die Neuerungen leichter überwinden und Begeisterung für jene Veränderungen schaffen, die es ermöglichen, noch bessere Arbeit zu leisten. Tatsächlich aber wird gerade bei technischen Innovationen diese Frage oft ausgeklammert. Beispielsweise versuchen manche, den elektronischen Akt (ELAK) zu nutzen, um Spitzenbeamte zu zwingen, alles zu dokumentieren. Gelänge dies, würde die technische Innovation ELAK die Innovationsfähigkeit der Verwaltung ruinieren, weil diese voraussetzt, dass gewisse Überlegungen erst dokumentiert werden, wenn das politische Commitment dazu vorhanden ist.

### Menschen oder Staat – wem vertrauen wir?

Das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, in einem bestimmten Bereich gute Arbeit leisten zu können, ist für Menschen ab einem gewissen Alter sehr wichtig. Fast noch wichtiger ist das Vertrauen, dass andere gute Arbeit leisten und dabei Verantwortung für uns dort übernehmen, wo wir das nicht selber können. Trotzdem halten manche Sozialwissenschaftler die große Bedeutung von Arbeit für ein Verhängnis. Dahinter steckt, meine ich, ein Streit um das Vertrauensmonopol. Wer sich einen starken Staat wünscht, der sieht in vertrauenswürdigen Wissensarbeitern eine Störung der staatlichen Herrschaftsansprüche. Die kritische Frage lautet also: Wem vertraue ich lieber, dem Staat oder den Menschen und ihrer guten Arbeit? Nicht von ungefähr sind die Anhänger eines umfassenden fürsorglichen Staates meist auch jene, die über die schlechte Arbeit der anderen am lautesten schimpfen.

Die wissenschaftliche Kritik an der großen Bedeutung von Arbeit in unserer Gesellschaft geht häufig einher mit der Kritik an Innovation und Nachhaltigkeit sowie mit Belegen, dass wir seit 30 Jahren mehrheitlich verarmen würden oder auch dass der Einsatz von Informatik die Produktivität in den letzten 30 Jahren nicht gesteigert habe. 1968 und die 70er-Jahre erscheinen in diesen Analysen als goldenes Zeitalter. Es ist eine skurrile Pointe, dass Ende der 90er nicht wenige Anhänger der Arbeitsverhängnistheorien die Seiten wechselten, um mit Internetbusiness reich zu werden. Aus ein paar Excel-Tabellen wurden damals bisweilen Milliarden. Erst als die Milliarden verschwanden, tauchten die alten Vorwürfe wieder auf.

Der nüchterne Blick auf die Arbeitswelt zeigt jedoch: Viele Menschen wollen gute Arbeit leisten. Sie haben subjektive Wertmaßstäbe, was gute Arbeit in ihrem Aufgaben- und Verantwortungsbereich ist – und sie lassen sich von diesen Wertmaßstäben leiten, ebenso wie vom Urteil ihrer Peers (Berufskollegen). Dies ist der Dreh- und Angelpunkt für jede erfolgreiche Innovation.

### Homogene oder heterogene Wertvorstellungen – was ist besser?

Allerdings können die Verhältnisse in unterschiedlichen Fachdisziplinen, Wirtschaftsbereichen und Ländern sehr unterschiedlich sein (und möglicherweise nimmt die Zahl derer, die gute Arbeit leisten wollen, bei uns tatsächlich ab, während sie in Ländern wie China vermutlich zunimmt). Es gibt Arbeitsbereiche, in denen die Wertvorstellungen sehr homogen sind, was meist mit einer überdurchschnittlich hohen Leistungsmotivation einhergeht. Und es gibt Bereiche, in denen die Wertvorstellungen sehr heterogen sind, was häufig mit überdurchschnittlich hoher Arbeitsfrustration einhergeht.

Man sollte sich aber davor hüten, simple Schlüsse zu ziehen. Eine der entscheidenden Ursachen der Weltwirtschaftskrise war beispielsweise, dass die Banker genau das taten, was ihre Chefs und die Aktionäre wollten. Die Einigkeit war groß. Gleichzeitig wurde das Ansehen unter den Peers immer weniger durch Fachkompetenz und immer mehr durch die Höhe des Einkommens bestimmt, sodass zur Homogenität des Wertesystems noch die Eindimensionalität hinzukam.

Das ganze Geschehen mit Gier zu erklären, erscheint mir weder glaubwürdig noch geistreich. Eine wesentlich spannendere These von Richard Sennett lautet – ich adaptiere sie ein wenig –, dass wir es hier mit einem Netzwerkeffekt zu tun haben, genauer mit einer Netzwerkabspaltung. Weil junge Banker mit innovativen Ideen bei den arrivierten Bankern auf Widerstand stießen, schufen sie sich ihre eigenen Netzwerke, an denen die traditionellen Banker nicht teilhaben durften. Als diese neuen Netzwerke sich mit den Führungsetagen kurzschlossen, entstand eine paradoxe Situation: Die konservativen Wissensträger waren von der unternehmensinternen Netzwerkkommunikation ausgeschlossen, weshalb ihre Wertvorstellungen kaum mehr Beachtung fanden. Das Wissen um den drohenden Untergang war zwar vorhanden, aber es war isoliert verteilt, so dass es von den Geschäftsleitungen nicht bemerkt wurde. Stimmt diese These, dann hätte es ein weitgehend zweigeteiltes Wertesystem gegeben, das kommunikativ getrennt war und so an sich ein latentes Systemrisiko darstellte.

Ein Beispiel für ein (offensichtlich) heterogenes Wertesystem bietet der Journalismus. Die Meinungen gehen seit Längerem stark auseinander, was Qualität im Journalismus ausmacht. Dazu kommt, dass die Ausrichtung auf ein fachdisziplinäres Qualitätsverständnis und die Ausrichtung auf den Kunden vermischt werden. Ein Unternehmen sollte beide Ausrichtungen als etwa gleichwertig behandeln. Im Journalismus haben sie sich aber hoffnungslos ineinander verstrickt und die allgemeine Ratlosigkeit ist groß, wie die Zukunft der Branche aussehen könnte.

Neben der klassischen Frage „Ist unser Unternehmen auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet?“ sollten Sie sich deshalb immer auch die Frage stellen „Ist unser Unternehmen auf das Bedürfnis der Mitarbeiter ausgerichtet, gute Arbeit zu leisten, die ihnen das Ansehen bei ihren Peers außerhalb des Unternehmens sichert?“

### Der Schlüssel zur erfolgreichen Veränderung

So weit, so einfach (oder eben auch nicht). Komplizierter wird es bei Veränderungen. Seit Langem kommt beispielsweise E-Health, das elektronische Gesundheitswesen, nur schleppend vom Fleck. Einleuchtende Konzepte, z. B. die Optimierung des Informationsflusses entlang der Behandlungskette für den Patienten, lassen sich nur schwer umsetzen. Der Grund dafür ist: Zum Selbstverständnis eines Spezialisten im Spital gehört es nicht, besonders gut im Weitergeben von Information zu sein. Also ist er oder sie nicht bereit, viel Zeit dafür aufzuwenden. Wer hier Veränderungen erreichen will, muss das Werteverständnis der Spezialisten in Bezug auf das, was gute Arbeit ist, beeinflussen. Gelingt dies, werden sich die Probleme von selbst lösen. Gelingt dies nicht, wird der Technologieeinsatz noch viele Jahre nicht den vollen Nutzen für die Patienten bringen.

Eine andere – beispielhafte – Veränderung ist die Forschung an den Fachhochschulen. Hier soll Tätigkeit neu entstehen, für die das Werteverständnis bislang fehlt. Qualitätsmanagement sollte deshalb bei den Wertgrundlagen ansetzen und Forschung zuerst als Handwerk lehren. Dabei zeigt sich aber, dass FH-Forscher zwar gut im Problemlösen sind, sich aber häufig schwerten, brauchbare Probleme zu finden. Der politische Wille, dass die Forschungsaufgaben der FHs durch die Wirtschaft formuliert werden müssen, behindert deshalb die Qualitätsentwicklung.

Aus solchen Beispielen lässt sich für Führungsverantwortliche die Lehre ziehen, dass sie verstehen lernen müssen, was für ihre Mitarbeiter gute Arbeit ist. Mit dem Paradoxon, dass im Management fast nur jene schnell Karriere machen, die sich gar nie auf gute Arbeit einlassen – damit müssen wir alle leben.