

Teil 43: German Zukunft 2026

Warum die Zukunft in Ihre Tasche passt

In einem Laden in Kopenhagen hängt eine Tasche. Blaues Canvas, orangefarbene Nähte, 250 Kronen. Auf dem Etikett steht, was sie kann: zwanzig Kilo tragen, in die Waschmaschine, fünf Jahre Garantie. Und dann steht da ein Satz, den kein deutsches Produktdatenblatt je enthalten hat: made to be old with you. Nicht leichter als die Konkurrenz. Nicht smart. Nicht optimiert. Sondern: Sie wird mit Ihnen alt. Vorne drauf, in großen Buchstaben: GRAB AND GO. Ich habe sie gekauft. Nicht wegen der Tasche.

Effizienz ist eine hervorragende Antwort auf eine sehr enge Frage: Wie machen wir das, was wir ohnehin tun, mit weniger Aufwand?

Das war einmal die wichtigste Frage der Welt. In einer Ökonomie, in der klar war, was zu tun ist, und nur offen, wie schnell und wie günstig, war Effizienz die ganze Kunst. Taylor hat sie messbar gemacht, Toyota hat sie elegant gemacht, Six Sigma hat sie zur Religion erhoben, und der deutsche Mittelstand hat mit ihr vier Jahrzehnte lang die Welt beliefert. Ich möchte das nicht kleinreden. Es war ein historischer Erfolg.

Nur ist die Welt, in der er funktionierte, vorbei, und niemand hat es dem Controlling gesagt.

Effizienz optimiert die Gegenwart. Zur Zukunft hat sie kein Verhältnis, aus einem Grund, der nichts mit Böswilligkeit zu tun hat: Sie kann nur bewerten, was bereits existiert. Sie sagt Ihnen präzise, wie Sie Ihren Prozess um 7 % verschlanken. Sie sagt Ihnen nichts darüber, ob dieser Prozess überhaupt noch jemandem nützt. Sie fragt nie, was möglich wäre. Sie fragt, was billiger geht.

Und weil sie so gut messbar ist und alles andere so schlecht, hat sie in den vergangenen zwanzig Jahren jede andere Frage im Unternehmen aufgefressen. Jede Sitzung, jedes Budget, jedes Zielsystem, jede Beförderung. Wir haben eine Ökonomie gebaut, die außergewöhnlich gut darin ist, das Falsche günstig zu tun.

Man sieht das an einer einfachen Rechenoperation. Effizienz ist Subtraktion. Sie zieht ab: Kosten, Schritte, Zeit, Personal. Subtraktion hat einen Boden. Irgendwann ist nichts mehr da, was man abziehen könnte, ohne die Sache selbst abzuziehen. Möglichkeit dagegen ist Multiplikation: Zwei Dinge, die vorher nichts miteinander zu tun hatten, ergeben ein drittes. Multiplikation hat keine Obergrenze.

Wir haben ein ganzes Managementjahrhundert damit verbracht, Subtraktion zu perfektionieren, und dann festgestellt, dass man sich nicht in die Relevanz sparen kann.

WAS DABEI VERSCHWINDET

Zuerst verschwindet der Leerlauf. In einem effizienten System ist Leerlauf ein Defekt: nicht genutzte Kapazität, ein Kalender mit Lücken, jemand, der nachdenkt und dabei nichts Zurechenbares produziert. Also wird er wegoptimiert. Kalender voll, Auslastung bei 98 %, alle beschäftigt, alle erreichbar, alle in Bewegung.

Nur entsteht in Organisationen ausnahmslos alles Neue im Leerlauf. Im Gespräch, das nicht auf der Agenda stand. Im Umweg. In der Woche, in der jemand genug Luft hatte, eine zunächst dumm klingende Idee ernst zu nehmen, statt sie höflich in ein Ideenportal einzutragen, das niemand liest. Ein Unternehmen ohne Leerlauf ist nicht produktiver. Es hat nur aufgehört, sich selbst zu reparieren.

Dann verschwinden die Produkte. Nicht plötzlich, sondern in Jahresscheiben. Jedes Jahr ein bisschen weniger Frucht im Joghurt und ein bisschen mehr Design auf dem Deckel. Jedes Jahr eine Funktion weniger, ein Servicelevel kürzer, eine Beratung dünner, eine Hotline, die jetzt Chatbot heißt und Sie nach acht Klicks zu einem Formular führt. Jedes Jahr ein Marketingbudget, das erklärt, warum das nun Premium ist.

Am Ende steht ein Portfolio, das niemanden mehr überrascht, betreut von Menschen, die jede einzelne dieser Entscheidungen sauber begründen können. Und sie haben recht. Jede für sich war vernünftig. Zusammen ergeben sie ein Unternehmen, das nichts mehr zu sagen hat.

Das ist die eigentliche Bosheit an der Effizienzlogik: Sie zwingt niemanden zu einem falschen Schritt. Sie sorgt nur dafür, dass tausend richtige Schritte in dieselbe Richtung führen. Nach unten, aber in kleinen, gut dokumentierten Etappen.

Und dann verschwinden die Menschen. Nicht körperlich, das wäre leichter zu messen und stünde in der Fluktuationsstatistik. Sie sitzen weiter da. Sie liefern weiter. Sie hören nur auf, mitzudenken.

Das ist keine Faulheit, sondern Anpassung. Wer über Jahre erlebt, dass jede eigene Idee zuerst durch die Frage muss, ob sie sich im laufenden Quartal rechnet, stellt das Ideenhaben ein. Nicht aus Trotz – aus Ökonomie. Eine Idee zu haben und sie nicht unterbringen zu können, ist teurer für den Einzelnen als keine Idee zu haben. Der Mensch optimiert dann eben auch. Er wird effizient im Umgang mit seiner eigenen Begabung: Er setzt sie woanders ein. Motivation ist keine Eigenschaft von Menschen. Sie ist eine Eigenschaft von Situationen. Wir bauen seit zwei Jahrzehnten Situationen, in denen sich Entfaltung nicht auszahlt, und bestellen dann eine Engagement-Umfrage.

PERSONALABTEILUNG ALS EFFIZIENZ- ABTEILUNG DES MENSCHEN

In Unternehmen haben alle Bereiche die Effizienzlogik vollständig verinnerlicht, auch der, der eigentlich für Menschen zuständig ist. Wir haben den Menschen in Kompetenzen zerlegt, die Kompetenzen in Skill-Matrizen, die Matrizen in Ampelfarben. Wir haben Bewerbungsverfahren gebaut, die Trichter heißen, weil sie tatsächlich so funktionieren: oben viel rein, unten wenig raus, und was hängen bleibt, war nicht das Interessanteste, sondern das Passendste. Wir haben Beurteilungssysteme, die von guten Führungskräften unterlaufen und von schlechten missbraucht werden, und die wir trotzdem jedes Jahr wieder ausrollen, weil ein Prozess, den man abschafft, in keiner Statistik mehr auftaucht. Und über allem steht ein Begriff, den wir seit dreißig Jahren benutzen, ohne rot zu werden: Humankapital. Ressource. Full Time Equivalent. Kopf.

Menschen sind keine Ressource. Sie waren nie eine. Eine Ressource wird verbraucht; ein Mensch wird durch Gebrauch besser oder schlechter, je nachdem, wie man ihn gebraucht. Eine Ressource hat einen Marktpreis; ein Mensch hat einen Kontext, in dem er brilliant ist, und drei, in denen er mittelmäßig bleibt. Eine Ressource kann man planen. Einen Menschen kann man nur einladen. Solange wir Personalarbeit als Beschaffungsdisziplin denken, produzieren wir mit großer Sorgfalt genau das, was wir dann beklagen: austauschbare Rollen, die von austauschbaren Menschen ausgefüllt werden, die sich austauschbar verhalten. Und dann sitzen wir in Workshops und fragen uns, warum die Innovationskraft nachlässt.

Sie lässt nicht nach. Sie ist ausgewandert. Sie sitzt abends am Küchentisch und baut dort etwas, das sie tagsüber nicht bauen darf.

DIE DRITTE TRANCE

Gunther Schmidt, der nach Sigmund Freud große Psychoanalytiker, hat beschrieben, dass wir Menschen nicht in einem zu heilenden Defizit leben, sondern Möglichkeiten haben – nur jeder eben andere und die jeweils noch auf den Kontext bezogen. Er beschreibt, wie Menschen in eine Problemtrance geraten: Die Aufmerksamkeit



verengt sich auf das Problem, und alles, was danach passiert, wird zu einem weiteren Beleg dafür. Man ist hochkonzentriert – nur auf das Falsche. Wer je in einem Unternehmen erlebt hat, wie ein einziger verllorener Großkunde achtzehn Monate lang jede Diskussion determiniert, weiß, wovon die Rede ist.

Unternehmen haben eine zweite Variante entwickelt, die seltener beschrieben wird: die Lösungstrance. Alle starren gebannt auf die Lösung. Auf das Programm. Auf das Tool. Auf den Rollout. Es fühlt sich großartig an, weil es sich nach Bewegung anfühlt. Es gibt eine Roadmap, ein Kick-off, ein Maskottchen, ein Logo. Achtzehn Monate später gibt es ein neues Logo.

Beides sind Trancen im wörtlichen Sinn: verengte Wahrnehmung, erhöhte Suggestibilität, das sichere Gefühl, gerade das Richtige zu tun. Der Zyklus ist inzwischen so verlässlich, dass man die Uhr danach stellen kann. Alle anderthalb Jahre wird der gesamte Betrieb in Hypnose versetzt, diesmal heißt es Agilität, dann Digitalisierung, dann Purpose, dann KI. Es kommen Menschen ins Haus, die dafür bezahlt werden, gleichmäßig zu sprechen und Folien zu zeigen. Am Ende steht ein Zielbild an der Wand, und niemand zählt rückwärts.

Interessant ist die dritte: die Möglichkeitstrance. Eine Aufmerksamkeit, die weder am Problem klebt noch an der Lösung, sondern an dem, was sich mit dem vorhandenen Material machen ließe. Nicht: Was fehlt uns? Nicht: Welches Programm kaufen wir? Sondern: Was haben wir hier eigentlich – Menschen, Wissen, Kunden, Maschinen, Standorte, Vertrauen – und was davon ist noch nie zusammengekommen?

Das ist keine Methode und kein Format. Es ist eine Blickrichtung. Sie kostet nichts, sie braucht keine Lizenz, und genau deshalb wird sie Ihnen niemand verkaufen.

Der Unterschied zeigt sich an einem einzigen Satz in einer Sitzung. Die Effizienzfrage lautet: Was bringt das? Die Möglichkeitsfrage lautet: Was wäre, wenn wir es hätten? Die erste Frage beendet Gespräche, die zweite eröffnet sie. Beide dauern drei Sekunden.

WORAUF ES WIRKLICH ANKOMMT

Ich habe mir vor einiger Zeit aufgeschrieben, worauf es eigentlich ankommt. Nicht für Unternehmen – für mich. Es ging um Gesundheit, um Alter, um die Frage, was einen Menschen über Jahrzehnte trägt. Eine halbe Seite, keine Formel, nichts, was man patentieren könnte. Dann habe ich die Seite angesehen und gemerkt: Es ist dieselbe Liste.

Echtes Essen. Verarbeitete Lebensmittel streichen. In Unternehmen heißt das: verarbeitete Information streichen. Den Bericht über den Bericht. Die Kundenstimme, die durch vier Abteilungen gefiltert wurde, bis nur noch ein Balken übrig war. Das Dashboard, das die Wirklichkeit so lange homogenisiert, bis sie durch eine Leitung passt. Ein Vorstand, der seit vier Jahren mit keinem einzigen Kunden gesprochen hat, ernährt sich ausschließlich von Fertigprodukten und wundert sich über seine Blutwerte.

Industrielle Narrative infrage stellen. „Der Markt verlangt das.“ „Anders geht es nicht.“ „Wir müssen skalieren.“ „Das ist alternativlos.“ Jeder dieser Sätze klingt wie ein Naturgesetz und ist ein Verkaufsargument. Die einzige nötige Rückfrage lautet: Wer verdient daran, dass ich das glaube? Sie ist unhöflich. Sie ist auch der billigste Innovationsprozess, den es gibt.

Täglich bewegen. Nicht das jährliche Strategie-Offsite im Tagungshotel, sondern die kleine Bewegung, die jeden Tag stattfindet. Gehen. Etwas heben. Was das im Körper tut, tut es auch in Organisationen: Der Stoffwechsel läuft, die Entzündungen bleiben niedrig, die Stimmung wird besser. Entzündungen sind in Unternehmen die Konflikte, die alle sehen und niemand anfasst – die Doppelzuständigkeit seit der letzten Reorganisation, die Kollagen, die seit zwei Jahren nicht mehr grüßt, der Bereich, über den man nur noch in Führungszeichen spricht. Bewegung senkt das. Stillstand macht es chronisch. Und chronische Entzündungen bringen selten um, sie machen nur alles langsamer, bis irgendwann etwas anderes den Ausschlag gibt.

Schlafen. Die Zeit, in der der Körper repariert. Ohne sie hilft der beste Trainingsplan nichts, weil Regeneration nicht die Pause vom Wachstum ist, sondern der Ort, an dem es stattfindet. Wir haben diese Zeit in Unternehmen abgeschafft und nennen das „Verfügbarkeit“. Dann kaufen wir Resilienztrainings, damit die Leute den Zustand aushalten, den wir eingerichtet haben.

Sonne. Licht, Hormone, Stimmung, zirkadianer Rhythmus. Organisationen brauchen beides: Licht auf das, was tatsächlich passiert, statt auf das, was berichtet wird. Und einen Rhythmus statt Dauerbetrieb. Nichts Lebendiges läuft im Gleichtakt durch. Alles Lebendige atmet.

Mental: Kontakte, Neues lernen, lesen, reflektieren. Vier Dinge, die in keinem Effizienzprogramm der Welt vorkommen, weil sich keines davon einem Kostenstellenjahr zurechnen lässt. Sie sind trotzdem der gesamte Unterschied zwischen einem Unternehmen, das noch etwas vorhat, und einem, das nur noch verwaltet, was es einmal konnte. Man erkennt den Unterschied im Aufzug. Im einen Fall reden Menschen über etwas, das sie interessiert. Im anderen über Termine.

Gelassenheit und Dankbarkeit. Zwei Wörter, die in einem Wirtschaftstext wie Weichspüler aussehen und in Wahrheit die härteste Größe von allen bezeichnen: Unternehmen, in denen Angst regiert, sind schnell, kurzatmig und kurzlebig. Angst produziert exzellente Quartale und keine Zukunft, weil niemand, der Angst hat, eine unfertige Idee ausspricht. Der Satz, den ich mir dazu notiert habe, gilt für Menschen wie für Firmen: Frieden ist Langlebigkeit.

Nichts davon ist kompliziert. Es gibt keine geheime Formel, keinen Trick, keinen Anbieter, keine Zertifizierung. Es gibt Beständigkeit: kleine Entscheidungen, täglich wiederholt.

Genau deshalb verkauft es sich so schlecht. Man kann daraus kein Projekt machen, keinen Meilenstein, keine Pressemitteilung. Man kann es nur tun.



Max Thinius

Futurologe, Zukunftsgestalter
und Autor

NICHT AUF DEN WECKRUF WARTEN

Die meisten Menschen warten auf einen Anlass. Einen Weckruf, eine Diagnose, einen Grund. Sie wissen seit Jahren, was zu tun wäre, und tun es an dem Tag, an dem ein Arzt es ihnen sagt.

Unternehmen sind darin nicht besser, nur größer. Sie warten auf den Marktanteil, der wegbricht, auf den Wettbewerber, den vorher niemand kannte, auf den aktivistischen Investor, auf das Quartal, das sich nicht mehr erklären lässt. Und dann, endlich, darf gehandelt werden: hektisch, teuer, unter Zeitdruck und mit externer Unterstützung. Man nennt das dann Turnaround und schreibt Bücher darüber. Es ist der betriebswirtschaftliche Herzinfarkt eines 55-Jährigen, der seit 20 Jahren wusste, wo die Treppe ist.

Dabei wird Zukunft nicht von den großen Entscheidungen bestimmt. Sie wird von dem geformt, was Sie jeden Tag tun. Auch wenn niemand hinschaut. Besonders dann.

Drei Dinge, die nichts kosten und am Montag anfangen können:

Erstens: einen halben Tag pro Woche im Kalender, der niemandem gehört. Nicht für Strategie, nicht für Innovation, nicht für ein Format mit Namen. Einfach eine Zeit, die nicht vergeben ist. Wenn sie sich nach drei Wochen von selbst wieder füllt, wissen Sie mehr über Ihr Unternehmen als aus jeder Kulturanalyse.

Zweitens: ein Gespräch mit einem Menschen, der Ihr Produkt tatsächlich benutzt bzw. Ihr Unternehmen tatsächlich erlebt und wahrnimmt – oder eben nicht. Ohne Agentur dazwischen, ohne Fragebogen, ohne Auswertung. Unverarbeitet. Von Mensch zu Mensch. Keine „große“ Fallzahl, dafür aber eine authentische.

Drittens: Bei der nächsten Idee, die sich noch nicht rechnet, die Frage weglassen, was sie bringt, und einmal die andere stellen. Was wäre, wenn wir es hätten? Wie viel besser könnten wir uns entwickeln? Welche neuen Geschäftsmodelle wären möglich? Sie werden merken, wie ungewohnt es im Raum wird. Diese Stille ist die Diagnose.

ZUKUNFT ZUM MITNEHMEN

Meine Tasche aus Kopenhagen kann nichts, was andere Taschen nicht auch können. Sie wurde nur nicht darauf optimiert, möglichst günstig zu sein, sondern darauf, möglichst lange dabeizubleiben. 20 Kilo, fünf Jahre Garantie, und ein Hersteller, der sich traut, als Produktversprechen hinzuschreiben, dass dieses Ding mit Ihnen alt wird.

Packen Sie die Zukunft in Ihre Einkaufstasche. Nehmen Sie, was da ist, und gehen Sie los.

Nicht auf die nächste Transformation warten. Nicht in die nächste Trance fallen. Sondern das, was ohnehin vorhanden ist – Menschen, Material, Zeit, Vertrauen – benutzen, um etwas zu bauen, das nicht nur die Effizienz weiterbringt, sondern die Menschen.

Und dann jeden Tag wieder. Auch wenn niemand hinschaut. Und mit meiner Tasche schauen wir, wie sie in 20, 30 Jahren aussieht. ■

AuA-Plus

2 Monate kostenlos testen



Jetzt 2 Monate AuA testen und danach viele Vorteile genießen!

AuA-Fachzeitschrift bequem per Post

Zugriff auf sämtliche Premium-Artikel

Online-Zugang auf Archiv und E-Paper

Bis zu 20 Prozent auf Online-Schulungen

Wöchentliche Fach-News per E-Mail

Kongress Arbeitsrecht: 200 Euro Rabatt



aueonline.de/abo