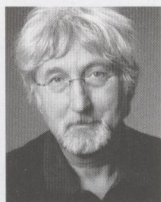


„Die Langeweile ist die Mutter aller Dinge“

„Organisationen brauchen Langeweile“ – mit dieser provokanten These überraschte Professor Dr. Fritz B. Simon die Zuhörer auf einer Tagung des Management-Zentrums Witten (MZW). Bore-out, also Langeweile durch Unterforderung, gilt immerhin als Risikofaktor für die Motivation. Dagmar Hess hat nachgefragt, welche Art von Langeweile der Systemtheoretiker Simon vermisst.

Dr. Fritz B. Simon ist Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten / Herdecke. Zuvor war Simon unter anderem als Psychiater, Psychoanalytiker und Familientherapeut tätig.



? Herr Professor Simon, glauben Sie allen Ernstes, dass Organisationen mehr Langeweile brauchen?

PROF. FRITZ B. SIMON: Schauen Sie auf die Menschheitsgeschichte, aber auch auf Organisationen: Es heißt zwar immer, Not mache erfindend, aber das gilt nicht für jede Art von Not. Alle großen Erfindungen der Menschheit sind nicht aus existenzieller Not (etwa dem Zwang zur Versorgung mit Nahrung) entstanden, sondern aus Langeweile, aus der Frage: Was können wir denn miteinander tun?

Wenn man sich Firmengründungen ansieht – seien es Bill Gates, Hewlett und Packard oder die Beatles –, dann sind da immer Leute, die sich gelangweilt haben und sich gefragt haben: Was können wir miteinander tun, um sinnvoll unsere Zeit zu verbringen? Diese Form der Langeweile ist einer der größten Kreativitätstreiber der Menschheit. Nicht der Krieg ist der Vater aller Dinge, sondern die Langeweile ist die Mutter aller Dinge.

Vor- und Nachteile von Routinen

Organisationen können auch gar nicht verhindern, in gewissem Maße für ihre Mit-

arbeiter langweilig zu sein, denn alle Organisationen beruhen darauf, Routinen zu etablieren. Gerade dass sie nicht immer das Rad neu erfinden müssen, macht ihre Rationalität aus. Und für jeden Menschen, der immer wieder dasselbe oder Ähnliches tut, wird es mit der Zeit langweilig.

Insofern brauchen Organisationen Abläufe, die unvermeidlich zu Langeweile führen. Darin liegt aber auch ihr Risiko: Die Mitarbeiter schlaffen weg und verlieren ihre Aufmerksamkeit. Das kann man bei der Untersuchung riskanter Unfälle, wie beispielsweise in Atomkraftwerken, beobachten. Dabei stellt man meist fest, dass die Verantwortlichen sich gelangweilt haben und dachten, sie wüssten, wie alles läuft, hätten alles im Griff.

Man ist natürlich nicht besonders motiviert, wenn man sich langweilt, weil einem die Arbeit nicht sinnvoll erscheint – man schläft ein und sieht zu, dass man irgendwie über den Tag kommt. Rund 80 Prozent aller Mitarbeiter in deutschen Organisationen sind unmotiviert, und das hängt zum großen Teil damit zusammen, dass sie sich einfach bei dem, was sie tun, langweilen.

? Und wie soll aus Durchhängen produktive Langeweile entstehen?

SIMON: Langeweile hat nicht nur mit Routine und Zeiterleben zu tun, sondern mit der Sinnfrage. Wenn ich etwas tue, das Routine ist, dabei aber merke, dass diese Tätigkeit überlebensnotwendig ist, dann ist die Sinnfrage für mich beantwortet, und ich werde mich auch nicht langweilen. Langeweile entsteht immer dann, wenn ein Mensch den Sinn der Handlung, die er ausführen muss, nicht nachvollziehen kann oder wenn sie tatsächlich, das heißt nicht nur für ihn, sondern auch für die Organisation, nicht sinnvoll ist.

Öfter die Sinnfrage stellen

Um die unerwünschte Langeweile zu verhindern, muss man den Mitarbeitern deshalb zum einen die ausgeführte Tätigkeit in ihrer Sinn- und Zweckhaftigkeit, ihrer Wichtigkeit für die Organisation durchsichtig machen. Die zweite Frage lautet: Habe ich die richtigen Leute auf den richtigen Stellen? Was den einen langweilt, kann für den anderen interessant sein – also muss ich versuchen, die richtige Passung zwischen den gestellten Anforderungen und dem zu er-

reichen, was die Mitarbeiter wirklich befriedigt und was ihnen Sinn gibt.

? Wie kann man diese geforderte Transparenz schaffen?

SIMON: Zuerst einmal, indem man das Thema Langeweile nicht länger zum Tabu erhebt. Wenn jemand sagt, er finde seine Tätigkeit langweilig, bekommt er üblicherweise die Antwort, er habe wohl nicht genug zu tun, und wird mit irgendwelchen Arbeiten zugeschüttet. Die führen dann zwar in dem Moment dazu, dass man sehr geschäftig ist, aber die Langeweile kommt trotzdem, und man löst das Problem damit nicht. Wenn Langeweile mehr ist als nur ein freier Raum, dann ist sie ein Signal für einen Sinnverlust.

Langeweile als Warnsignal

Führungskräfte sollten deshalb sehr sorgfältig auf Signale von gelangweilten Mitarbeitern achten. Die sind ein Hinweis darauf, dass entweder die falschen Leute auf den falschen Stellen sitzen oder dass im Unternehmen etwas schief läuft, nämlich womöglich sinnlose Abläufe immer wieder reproduziert werden, obwohl sie eigentlich zu nichts mehr nützen.

? Sollen Vorgesetzte womöglich für derart positive Langeweile sorgen?

SIMON: Ich würde nicht sagen, dass man unbedingt für Langeweile sorgen muss, sondern die passiert sowieso. Der erste Schritt ist, sie überhaupt wahrzunehmen. Wenn ich Kreativität haben will, muss ich eine gute Mischung von Leuten zusammenbringen und ihnen Freiraum geben, um sie der Gefahr der Langeweile auszusetzen, damit sie dann etwas Sinnvolles miteinander tun.

Früher hat IBM einmal gute, spannende Leute zusammengebracht, ihnen ein Jahr zur freien Verfügung gegeben und gesagt: Entwickelt etwas Sinnvolles – egal, was es sein mag. Das ist für ein Unternehmen natürlich kostspielig, zumal man den Erfolg nicht garantieren kann. Aber soviel ich weiß, hat sich das damals für das Unternehmen gerechnet.

Inspiration im Team

? An welchen Stellschrauben könnten Vorgesetzte drehen?

SIMON: Die entscheidende Frage ist: Wie komponiere ich ein Team von Leuten, die unterschiedlich genug sind, um sich gegenseitig anzuregen, und füreinander interessant genug sind, um sich nicht aus dem Weg zu ge-


hen? Das ist die hohe Kunst: Unterschiedlichkeit und Gemeinsamkeit im richtigen Verhältnis zu mischen.

Im Wissenschafts- oder im Forschungs- und Entwicklungsbereich etwa stellt man gezielt Teams zusammen, die eine gemeinsame innere Landkarte, eine ähnliche Weltsicht teilen, damit sie überhaupt miteinander sinnvoll sprechen können, und gleichzeitig so unterschiedli-

che, sich ergänzende Kompetenzen mitbringen, dass sie nicht miteinander konkurrieren, sondern Freude daran haben, sich anzuregen und voneinander zu lernen. So kann man gemeinsam etwas schaffen, was keiner allein hätte vollbringen können.

? Herr Professor Simon, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Dagmar Hess, freie Journalistin in Dresden.



**Bildung –
erfrischend anders!**

Ihr Bonus als Erstbucher:
Unser preisgekröntes AGG-Training,
4 Wochen lang, kostenlos!

**Jetzt offen für alle Unternehmen:
die RWE Academy**

Profitieren Sie von Top-Trainern, spannenden Seminaren, langjähriger Erfahrung und modernster Schulungstechnik!

Hotline: 0231/438-2020
www.rwe.com/academy

