



Foto: Gernbauer

Buchautor **Thomas A.C. Gernbauer** ist Zukunfts- und Innovationsberater. Der Österreicher entwickelte die Kiening-Methode und setzt sich seit mehr als zehn Jahren mit dem Thema Individualisierung auseinander. In seinem letzten Buch, „Die Erwachsene Organisation (D.E.O.)“, plädiert er für eine Neuausrichtung der Arbeitswelt und eine Veränderung unserer Wertekultur. Gernbauer will eine „synergetische Arbeitswelt“, bei der alle im Unternehmen auf Augenhöhe sind. Dass seine Thesen bereits lebendig sind, zeigt der am 30. Januar gestartete und online abrufbare Film „Augenhöhe“. Der Film präsentiert Unternehmen, in denen die neue Arbeitswelt zum Alltag gehört. Im Vorfeld der Produktion arbeitete Gernbauer mit den Filmproduzenten zusammen.

„Ich halte den internen Wettbewerb für destruktiv, denn er vernichtet Energie“

Herr Gernbauer, Sie waren bei der Premiere von „Augenhöhe“ in Hamburg vor Ort. Wie waren die Reaktionen auf den Film?

Absolut positiv. Der Film weckt Interesse für das Thema. Der Austausch war sehr lebendig. Es gibt natürlich auch Kritik, aber bei der Premiere ist der Film sehr gut weggekommen.

Wie viele Ihrer Thesen sehen Sie in den im Film vorgestellten Praxisbeispielen umgesetzt?

Die erwachsene Organisation ist eine Vision. Vieles ist umgesetzt im Sinne der Kooperation, im Sinne des gemeinsamen Arbeitens in einer positiven und konstruktiven Atmosphäre.

Es muss klar sein, dass es nicht damit getan ist, den Film zu schauen, sich danach zusammenzusetzen und darüber zu reden, wie man etwas umsetzen kann. Es dauert mehrere Jahre, um eine Organisation auf Augenhöhe zu bringen. Für streng hierarchisch organisierte Organisationen ist es natürlich schwer, einen neuen Geist ins Unternehmen zu bringen. Leichter ist es, wenn Augenhöhe von Grund auf wächst, wie bei einem Start-up.

Ein passendes Beispiel hierfür ist der im Film vorgestellte Getränkehersteller.

Nach Ihrer Ansicht müssen sich viele in der heutigen Arbeitswelt verbiegen und können ihre Werte nicht ausleben. Arbeitnehmer hätten sich den Werten einer Organisation unterzuordnen. Woran machen Sie das fest?

Ich nenne Ihnen ein eigenes Beispiel: Ich habe gerne Spaß bei der Arbeit und würde gerne in einer Bank arbeiten. Dort würde ich mir aber sehr schwer tun, denn dort sind Seriosität, Ernsthaftigkeit und die Werte festgelegt.

Sie behaupten, dass Perfektionismus die Energie der Mitarbeiter vernichtet. Haben Arbeitgeber, die ihre Mitarbeiter bezahlen, nicht ein Anrecht auf perfekte Leistungen der Mitarbeiter?

Ja, das haben sie. Allerdings ist der Mensch nicht perfekt. Ich plädiere für eine Fehlerkultur. Fehler sollten erlaubt sein, die Arbeitnehmer sollten keine Angst vor Fehlern haben. Wenn ich ständig unter Druck stehe und keine Fehler machen darf, dann erhöht sich meine Fehlerquote.

Sie wollen auch Konkurrenz abschaffen. Das passt aber nicht zu der oft ausgeprochenen Forderung nach „mehr Wettbewerb“.

Das stimmt so nicht ganz. Ich halte den internen Wettbewerb für destruktiv, denn er vernichtet Energie. Die in vielen Unternehmen gespielte Politik kostet wahnsinnig viel Arbeitszeit. Sie kostet Energie, die Leute arbeiten nicht synergetisch zusammen, sondern gegeneinander. Das ist nicht gesund. Ich sehe die Ursache für Burn-out auch in diesem internen Wettbewerbsgeschehen. Man muss ständig den Starken spielen.

Bleibt denn aber vielen Unternehmen nichts anderes übrig, als den starken externen Wettbewerb nach innen zu übertragen, um weiterhin bestehen zu können?

Nein, ich sehe das nicht so. Ich finde auch, dass durch den Wettbewerbsdruck viele Talente auf der Strecke bleiben. Ich habe mich mit vielen hochsensiblen Hochbegabten beschäftigt. Diese könnten möglicherweise viel mehr beitragen, wenn sie in diesem Wettbewerb mitspielen könnten. Da bleiben extrem