

## **Der Lattenzaun besteht nicht nur aus Latten**

### **Wider den Kontrollwahn**

Gedichte Christian Morgensterns erheitern nach wie vor die Gemüter und rufen diese prickelnde Stimmung hervor, wo sich Entspannung durch den Humor mit Hinwendung zur Tiefsinnigkeit verbindet. So auch sein Gedicht „Der Lattenzaun“:

Es war einmal ein Lattenzaun,  
mit Zwischenraum hindurchzuschauen.

Ein Architekt, der dieses sah,  
stand eines Abends plötzlich da –

Und nahm den Zwischenraum heraus  
und baute draus ein großes Haus.

Der Zaun indessen stand ganz dumm,  
mit Latten ohne was herum,

Ein Anblick grässlich und gemein.  
Drum zog ihn der Senat auch ein.

Der Architekt jedoch entfloh  
Nach Afri- od Ameriko.

*In meinen jungen Jahren* bezauberte mich beim Lesen dieses Gedichtes die Vorstellung des Zwischenraums, der entdeckt und für Gestaltungen verwendet werden kann. *Heute* trifft mich die Formulierung, dass ohne Zwischenraum die Latten allein so grässlich und gemein anzusehen sind. Ich erlebe es als Aufforderung, beides zu achten, die Latten und den Zwischenraum.

*In meinen jungen Jahren* – damit meine ich die Zeit, wo ich als Grundschullehrer gerne die Phantasie meiner Schüler aufrief. *Heute* - habe ich eine Periode hinter mir, wo ich als Jurist im Arbeitsrecht tätig war und später dann viele Jahre als externer Organisationsberater für Organisationen in Industrie und Gesundheitswesen in verschiedenen Ländern arbeitete.

### ***Das Leiden mit der Kontrollbürokratie***

Eines der Themen, die sich in den beiden letzten Jahrzehnten in dieser Arbeit immer mehr in den Vordergrund drängte, war das Verhältnis zwischen Kontrollvorschriften einerseits und freier Gestaltung in der Verantwortung derjenigen vor Ort andererseits, derjenigen, die direkt mit Kunden, KlientInnen, PatientInnen und BürgerInnen zu tun haben. Die Vielzahl der Kontrollvorschriften und des Aufwandes, der dafür zu leisten ist, nehmen nach wie vor zu und nehmen so viel Energie und Zeit in Anspruch, dass das, was als Kern der Arbeit erlebt wird, ins Hintertreffen gerät.

## ***Eine von vielen mahnenden Stimmen***

Schon in den 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts hatte ich erlebt, dass ein Zivilrechtsprofessor an der Universität Salzburg<sup>1</sup>, in seiner Antrittsvorlesung nachwies, dass wir in einem Wust von Vorschriften versinken und dass es höchste Zeit sei, um viel programmatischer und pragmatischer die Regelung zu gestalten. Sein mit großer Leidenschaft und hervorragender Sachkenntnis vorgetragener Appell ist offensichtlich verpufft. In seinem Vortrag hatte er übrigens nicht vergessen, darauf hinzuweisen, dass klare Regeln natürlich eine Voraussetzung für die Rechtsstaatlichkeit sind, die der Willkür vorbeugt. Bürokratie war bestimmt, um uns von herrschaftlicher Willkür zu befreien, das sollten wir der Errungenschaft der Bürokratie zugutehalten. Das ist eine Lichtseite der Kontrollvorschriften. Was aber, wenn die Bürokratie unreflektiert herrschenden Ideen folgt?

## ***Fragwürdige Kontrollstrukturen***

Wie verhalten wir uns zu der Tatsache, dass das große Ausmaß der bürokratischen Anforderungen heute als unnötig belastend erlebt wird, dass ein Missverhältnis besteht zwischen Erfüllung der auferlegten formellen Kontrolle-Verpflichtungen und der Arbeit, die in der Hauptsache zu leisten ist? Es kann uns nicht gleichgültig sein, dass Betroffene vom Wesentlichen ablenkende Überlebensstrategien entwickeln, um Kontrollsysteme zu umgehen, dass Betroffene entmutigt werden, selbst Verantwortung zu übernehmen und eher angeregt werden, ihre eigene Verantwortung hinter den vielen Vorschriften zu verstecken. Wie kann gewährleistet werden, dass Mitarbeiter großzügig (!) mit Problemen und Blockaden ihrer internen und externen Kunden umgehen können, dass Spielraum zum Ausprobieren von Lösungen besteht, auch von unorthodoxen und nicht standardisierten Lösungen? Und die braucht es, immer wieder, um der Eigenart der Persönlichkeit des Kunden und der Problemsituation gerecht werden zu können, die nur zum Teil durch allgemeine Vorschriften abzudecken ist.

Inwieweit wird überhaupt das kontrolliert, worauf es wesentlich ankommt? Diese Frage ist beunruhigend, denn unwillkürlich neigen wir dazu, das zu ermitteln, was uns direkt bekannt und gut fassbar erscheint, eben die „Latten“. Wir messen vor allem das, was das Funktionieren in einem ausdrücklich bestimmten lang bekannten Rahmen betrifft (Anzahl Publikationen, Liegezahlen, usw.). So hat sich z.B. die Fragwürdigkeit des BIP (Brutto-Inland-Produktes) schon längst herumgesprochen.

## ***„Umschalten“***

Die Lernpsychologie<sup>2</sup> weist uns darauf hin, dass dann, wenn beim Arbeiten innerhalb eines bestehenden Rahmens wiederholt hartnäckige Probleme auftauchen, eine Erweiterung der Orientierung nötig ist, ein „Umschalten“ auf In-Frage-Stellen des „Programms“, d.h. den Grundüberzeugungen und Werten, die dem bisherigen Tun zugrundeliegen; und nicht noch mehr Korrekturen innerhalb des bestehenden Rahmens zu versuchen. Diese Erweiterung geschieht viel zu wenig; aus durchaus verständlichen Gründen: es ist ein Gebiet, in dem Wenige einigermaßen geübt sind, um sich mit diesen „verborgenen“ Grundlagen auseinanderzusetzen. Das Unbekannte, nicht direkt Fassbare, Ungewohnte vermeiden wir lieber. Nicht selten leugnen wir es sogar oder machen

---

<sup>1</sup> Univ. Prof. Theo Mayer-Maly, [http://de.wikipedia.org/wiki/Theo\\_Mayer-Maly](http://de.wikipedia.org/wiki/Theo_Mayer-Maly)

<sup>2</sup> Z.B. Chris Argyris, Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Klett-Cotta. Stuttgart 1997.

uns darüber lustig - bekanntlich bewährte Abwehrmechanismen. Es kommt uns komisch vor, uns mit dem „Zwischenraum“ vom Lattenzaun zu befassen.

### ***Kontrollsucht und Zügellosigkeit***

Es besteht eine auffallende Diskrepanz zwischen Regelsucht einerseits und unverschämter und verlogener Skrupellosigkeit andererseits, mit der so manche Organisation und Institution Mitarbeiter, Kunden und andere Stakeholders hinters Licht führen. Da reicht schon das, was zurzeit in den Medien berichtet wird, dabei ist die Dunkelzahl der Fälle vermutlich groß. Im Regeln ist jedenfalls wiederholt Suchtverhalten zu erkennen, ein innerlicher Zwang nach mehr. Was nährt diese Sucht? Welche Leere soll mit den Vorschriften, Kontrollverfahren, Nachweisen, Dokumentationen usw. gefüllt werden?

### ***Vertrauens- und Kontaktverlust***

Wo enorme Defizite entstanden sind, ist u.a. das Gebiet des Vertrauen-Könnens und des persönlichen Kontakts. Je mehr Vertrauen untergraben und enttäuscht wird, desto schwieriger wird es, positive Erwartungen an einander zu hegen. Je weniger positive Erwartungen wir an den Tag legen, desto weniger Dynamik entsteht für ein konstruktives Auf-Den-Anderen-Zugehen, desto weniger fühlen wir uns gehalten im Sozialen, durch Werte, die wir im Verhalten der Anderen erleben und bestätigt sehen, Werte wie Achtung der Menschenwürde, der Solidarität, der sozialen Gerechtigkeit, der nachhaltigkeitsorientierten Sorge für die nächsten Generationen, der demokratischen Mitbestimmung.<sup>3</sup> Heute sehr hoch gehaltene Werte wie Effizienz, Gewinnmaximierung und Konkurrenzvermögen, hetzen uns eher gegeneinander auf, als dass sie soziale Tragfläche schaffen.

### ***Lösungsansätze***

Bei der Suche nach Lösungen für hartnäckige Probleme kann man leicht auf Holzwege geraten, wenn man „Mehr-Vom-Selben“ schafft, also noch mehr Kontrolle von außen und oben, noch mehr Standardisierung und Verallgemeinerung, noch mehr Objektivität durch formelle Regeln und Verfahren, noch mehr Erfassung in monetären Einheiten. Das haben wir ja alles bis zum Überdruß. „Anderes“ tut not, kann „Not wenden“. Eben nicht nur „Latten“ sondern auch „Zwischenraum“.

Anderes, das sind zum Beispiel die Gruppennormen, die – meist unbewusst – zwischen Menschen entstehen, wenn jemand, insbesondere eine Autorität genießende Person, etwas tut, vor tut, eine andere beteiligte Person dies mitmacht und weitere Beteiligte nichts dagegen unternehmen. Ein „Macher“ schneidet z.B. unreflektiert einem Kollegen das Wort ab, der nimmt das hin, Dritte lässt es gleichgültig – und schon ist – unbewusst! - eine Norm entstanden: „Keine Diskussion mit dem Macher!“. Im Wiederholungsfall festigt sich die Norm. Erst das Bewusstwerden dieser Norm ermöglicht Abhilfe, Revision. Wo, wie und wann führen Chef und Mitarbeiter, Auftraggeber und Auftragnehmer, Ärzte bzw. Pflegekräfte und Patienten, usw. solche Bewusstwerdungsgespräche?

---

<sup>3</sup> Nicht zufällig sind das die Werte, welche die Gemeinwohlökonomie ihrer Alternative des Wirtschaftens zugrundelegt. Siehe [www.gemeinwohl-oekonomie.org](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org).

Anderes, das sind auch die Gedanken, von denen wir uns leiten lassen, unser Weltbild; begnügen wir uns mit der Vorstellung, dass die Dinge eben so sind, wie sie sind (statisch-mechanistische Vorstellungen), oder lassen wir z.B. die Vorstellung zu, dass alles im Werden ist, das wir immer auf dem Weg sind, das wir uns nicht täuschen lassen sollten von der scheinbaren Gleichheit der Fälle. Wie können wir das besprechbar machen?

Solche Gespräche setzen voraus, dass wir persönlichen Kontakten nicht aus dem Weg gehen und dass wir sie als wertvoll erleben können. In der Praxis habe ich erlebt, dass vor lauter „Ich weiß, was für dich gut ist“ inadäquat gehandelt wird. In Kundenkonferenzen, wo Produzent und Ge- oder Verbraucher systematisch miteinander ins Gespräch kommen, gibt es große Überraschungen zu erleben und kommen sehr relevante neue Aspekte auf den Tisch. Warum finden Kundenkonferenzen relativ selten statt? Selbstgefälligkeit der Arbeitsgemeinschaft und Furcht, eigene Vorstellungen in Frage stellen zu müssen, können da recht hinderlich sein.

Um aus der Praxis zu lernen, d.h. Einsichten zu gewinnen und Fähigkeiten zu üben, für Verbesserungen und Erneuerungen der Arbeit, braucht es ein Klima, in dem sich die Beteiligten anerkannt, geschätzt fühlen, wo eine soziale Wärme vorhanden ist, wo es ausgehalten werden kann, wenn jemand momentan nicht den richtigen Ton trifft, wo man die Chance kriegt, es noch einmal zu versuchen, wo beide Seiten lernen! Unvergesslich ist mir eine chemische Fabrik in den Niederlanden, wo Vertreter des Rechnungswesens, der Personalabteilung, der Produktentwicklung und der Logistik verpflichtet waren, oft aus ihrem Büroturm herauszugehen und einen erheblichen Teil der Zeit in den Fabriken auf dem Gelände des Unternehmens zu verbringen, vor Ort, um so gut wie möglich zu erfahren, worauf es da ankommt, was da leicht danebengehen kann usw. Umgekehrt freuten sich Operators aus der Fabrik bestimmte Themen gelegentlich in Ruhe (!) im Büro der unterstützenden Dienste vertiefen zu können. Es braucht eine hilfreiche Institutionalisierung, sowohl *in* den Organisationen wie auch *zwischen* Organisationen, z.B. Kliniken, Verweisern und Patientenverbänden.

Natürlich hilft es, wenn da auch Reflexion über „eingeschlichene“ passende oder unpassende Gruppennormen und über scheinbar selbstverständliche Annahmen (siehe oben) stattfindet. Und es hilft, wenn Berichte und Slideshows nur als Zwischenergebnisse in einem durchlaufenden Prozess gesehen werden, in dem die Beteiligten einander persönlich begegnen, um Ziele und Mittel periodisch zu hinterfragen, auf ihren Wert für die größere Gemeinschaft und für die Umwelt. Sind wir zu sehr berauscht von unserer Perfektion und Qualität, von der Selbstverständlichkeit unserer Philosophie, lassen wir uns einengen von der Angst, nicht schnell genug zu sein, eventuell die Macht zu verlieren, Entwicklungen nicht mehr im Griff zu haben? Inwieweit gelingt es uns, ausgleichend, mit Wertschätzung, uns einzulassen auf das, worauf es hier und jetzt ankommt?

Es wäre bedauerlich, den „flüchtigen Architekten“ des Zwischenraums aus dem Auge zu verlieren, und auf der Strecke zu bleiben mit der „Grässlichkeit und Gemeinheit“ der „Latten“ an sich.

*Otmar Donnerberg (www.donnerberg.nl), selbständiger Organisationsberater und Coach, spezialisiert auf Lernstrategien der Veränderung; Mitbegründer der Dutch Action Learning Association und der Dutch Lean Initiative, Auslandsösterreicher mit niederländischem Pass, wohnt mit seiner Schweizer Frau seit 2006 in Süd-Baden.*