

# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

## Kreative Langeweile

**Fritz B. Simon** ist ein führender Vertreter des systemischen Ansatzes in der Organisationsberatung. Er lehrt als Professor für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke und ist Mitbegründer des Management Zentrums Witten in Berlin. Kontakt: [www.fritz-simon.de](http://www.fritz-simon.de)

Wir sprechen gerne mal von „tödlicher Langeweile“ ,

- Langeweile als Seismograph: Wie das Gefühl helfen kann, Schwachstellen im System zu erkennen.
- Langeweile als Tabuthema: Warum nicht die Langeweile schädlich ist, wohl aber die Neigung, sie zu ignorieren
- Langeweile als Quelle für Verbesserungen: Warum Mitarbeiter mehr Zeit für nichts brauchen, um neue Ideen entwickeln zu können
- Langeweile differenzieren: Wie Firmen zwischen guter und schädlicher Langeweile unterscheiden – und wie sie letztere reduzieren können
- Langeweile aktivieren: Wie es Unternehmen gelingt, mehr Raum für Muße zu schaffen und die aus der Langeweile geborenen Ideen effizient zu nutzen

*Herr Simon, haben Sie eine langweilige Arbeitswoche hinter sich?*

**Fritz B. Simon:** Leidlich. Die eine Hälfte der Woche saß ich in einer Tagung mit vierzig Unternehmern. Das war teilweise sehr ermüdend. Die andere Hälfte habe ich an einem Kongress über Familienunternehmen teilgenommen. Manche Workshops waren interessant, manche fad.

*Ist etwas Produktives bei dieser Langeweile herausgekommen?*

**Simon:** Die Überzeugung, dass ich mir künftig noch weniger Langweiliges antun sollte.

*Wie das? Schließlich raten Sie Unternehmen, endlich langweiliger zu werden. Mit dieser provokanten These sind Sie kürzlich auf der zweiten Biennale für Management und Beratung in Berlin vor das Publikum getreten. Sie selbst aber wollen sich von der Langeweile befreien? Ist das nicht reichlich widersprüchlich?*

**Simon:** Ganz und gar nicht. Denn Langeweile kann äußerst nützlich sein, für eine Organisation ebenso wie für den Einzelnen. Langeweile zeigt mir, wo etwas schief läuft, wo ich etwas verbessern kann. Wenn ich mich auf Veranstaltungen langweile, weil ich glaube, mich der Verpflichtung nicht entziehen zu können, sollte ich mir künftig die Teilnahme besser durch den Kopf gehen lassen. Hätte

# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

ich den Kongress nur eineinhalb statt drei Tage besucht, wäre es sehr anregend und befriedigend gewesen. Genauso können Organisationen Langeweile nutzen. Sie ist ein hervorragendes Diagnose- Instrument, um herauszufinden, wo es knirscht im Getriebe.

*Denn wo sich Menschen langweilen, arbeitet eine Organisation nicht optimal ...*

**Simon:** ... und verschwendet wertvolle Ressourcen. Weil etwa Mitarbeiter gelangweilt über Aufgaben sitzen, für die besser andere Mitarbeiter geeignet wären. Weil sich überholte Arbeitsabläufe etabliert haben, die alle gähmend erledigen, ohne noch mal ihren Sinn zu überprüfen. Weil Prozesse im Unternehmen so undurchschaubar geworden sind, dass keiner weiß, warum er ein bestimmtes Vorgehen einhalten muss. Aus solchen Fehlentwicklungen resultiert oft quälende Langeweile.

*Und die kann ebenso verheerend sein wie Stress ohne Ende. Das Resultat: körperliche und geistige Erschöpfung. Burnout nennen das die Schweizer Unternehmensberater Philippe Rothlin und Peter R. Werder in ihrem 2007 erschienenen Buch. Folgt man ihnen, zahlt sich die Langeweile für die Menschen in den Unternehmen nicht gerade aus.*

**Simon:** Weil sie nicht richtig genutzt wird. Die Mitarbeiter müssen anfangen, über ihre Langeweile zu sprechen. Dann ist der erste Schritt getan. Langeweile wird zur Triebfeder für Veränderung. Man beginnt sich zu fragen: Wie kommt die Langeweile zustande? Was können wir anders machen?

*Doch die meisten Menschen überspielen lieber ihre Langeweile am Arbeitsplatz oder erdulden sie genervt, statt sie im Unternehmen zu thematisieren. Kaum einer gibt heute ohne rot zu werden zu, dass er sich langweilt. Unter Strom stehen, Gas geben, immer ganz vorne mitspielen – das ist die Maxime.*

**Simon:** Ja, und das ist fatal. Wir dürfen Langeweile nicht tabuisieren. Sie zu leugnen ist, als ob man mit verbundenen Augen Auto fährt und meint, man komme so besser ans Ziel. Wir müssen wieder genauer hinschauen lernen, um Langeweile erkennen und benennen zu können. Auch wenn es manchmal bequemer erscheint, uns der Langeweile zu ergeben.

*Dann verraten Sie uns bitte: Was genau ist Langeweile?*

**Simon:** Als Menschen haben wir die Fähigkeit, Zeit unterschiedlich wahrzunehmen. Ob uns fünf Minuten unendlich lang erscheinen oder wie im Flug vergehen, hängt vor allem davon ab, ob uns die Zeit sinnvoll verbracht erscheint oder nicht. Langeweile beginnt da, wo ich keinen Sinn in meiner oder selbst gesetzt. Wann dieser Punkt gekommen ist, muss jeder selbst beurteilen. Wer

# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

sich vor die Glotze setzt, weil ihm nichts Besseres einfällt oder weil er antriebslos ist, den wird das bestenfalls vorübergehend trösten. Sobald die Kiste wieder dunkel ist, empfindet er den Sinnverlust stärker denn je. Und damit die Langeweile. Wer sich dagegen auf einen Film freut, dessen Thema ihn fesselt, wird sich auch vorm Fernseher nicht langweilen.

*Nun langweilen sich manche Menschen schneller als andere. Warum?*

**Simon:** Ich denke, manche Menschen stellen sich schneller die Sinnfrage. Sie überprüfen häufiger: Wozu mache ich das? Was gibt es mir? Will ich das weiter tun? Sie kommen daher ihrer Langeweile schneller auf die Spur – und eröffnen sich damit die Chance, auch schnell wieder rauszukommen. Weil sie sich auf die Suche nach Sinn begeben und weniger Zeit verträdeln.

*Was unterscheidet Muße und Langeweile?*

**Simon:** Die unterschiedliche persönliche Bewertung. Muße ist unstrukturierte, freie Zeit, die wir positiv empfinden. Dieses Rumpuzzeln, das wir mögen. Leider gestehen wir uns solche Zeiten kaum noch zu. Ihre positive Bewertung kommt uns mehr und mehr abhanden. Schon in der Kindheit wird es den meisten aberzogen. Wir lernen, dass nicht zielgerichtetes Handeln wertlos ist. Im Laufe unseres Lebens werden wir auf kurzfristiges, zweckrationales Denken getrimmt. Das hindert uns, zu entdecken, was wirklich in uns steckt. Wir ahnen es oft nicht einmal. Hier liegt für mich die zweite große Funktion von Langeweile: Sie ist der große Kreativitätstreiber der Menschheit.

*Inwiefern?*

**Simon:** Nur in Luxussituationen, in denen Menschen nicht durch Vorgaben eingeeengt oder durch kurzfristige Unterhaltung abgelenkt sind, entscheiden sie sich zur Abweichung vom Gewohnten. Sie kommen sozusagen auf „dumme Gedanken“. Denn um sich die Zeit zu vertreiben, müssen sie sich etwas einfallen lassen. Es ist kein Zufall, dass Albert Einstein die Relativitätstheorie während der Dienstzeit im Berner Patentamt erdacht hat. Langeweile hat ein ungeheuer kreatives Potenzial. Wenn Unternehmen Kreativität entfalten wollen, müssen sie deshalb Langeweile riskieren. Deshalb fordere ich: mehr Zeit für nichts.

*Aus der Erziehung ist der positive Effekt des Nichtstuns bekannt: Kinder brauchen Langeweile, um kreativ zu werden. In der Wirtschaft dagegen ist sie verpönt. Sie gilt als Ressourcenfresser, als Feindin der Effizienz und wird mit allen Mitteln der Unternehmensführung verhindert. Arbeitsverdichtung, effizientere Strukturen – oft bleibt kaum noch Luft zum Atmen. Schon gar kein Raum für nichts.*

# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

**Simon:** Organisationen brauchen beides: einerseits effiziente Strukturen, klare Abläufe, Termine, Druck, hohe Anforderungen. Andererseits Ruhe, Dehnungsräume, wie ich sie nenne, die sich bei Bedarf wie eine Ziehharmonika stauchen oder ausweiten lassen. Eine Organisation, in der alle permanent auf 150 Prozent laufen, wird krisenanfälliger. Zum einen kann sie im Notfall keine zusätzlichen Kräfte mehr aktivieren. Zum anderen fehlen den Mitarbeitern Freiräume, um neue Ideen entwickeln und kreativ sein zu können. Wer die Effizienzschraube unentwegt enger dreht, riskiert, dass ihm die Organisation irgendwann um die Ohren fliegt.

Mitarbeiter brennen aus, ziehen sich in die innere Kündigung zurück, verlieren den Spaß an der Arbeit. Wenn die West LB 1.500 Mitarbeiter auf einen Schlag entlässt, stellt sich die Frage: Was haben diese Leute vorher getan? Haben sie Produkte erdacht, Kunden betreut, neue Strategien auf den Weg gebracht? Oder nur Kaffee gekocht? Wo in einem Unternehmen keine Freiräume mehr bleiben, weil die Arbeit bis zum Anschlag verdichtet ist, kann es auf Dauer kaum noch auf Unvorhersehbares reagieren, es bleibt kein Raum, um Kräfte zu regenerieren, keine Luft, die Organisation kreativ weiterzuentwickeln und den Sinn in der Arbeit für sich selbst zu entdecken.

*Wie können Organisationen die kreativen Potenziale von Langeweile aktivieren?*

**Simon:** Organisationen müssen Räume für Muße schaffen, damit die Menschen bei der Arbeit zur Besinnung kommen und gemeinsam vor sich hin spinnen können. Zeiten, in denen Mitarbeiter ohne Arbeitsaufgaben, ohne definierte Zielstellungen zusammensitzen und sich austauschen. Das kann durchaus in einem vorgegebenen Rahmen sein: Zeit für nichts, jeden Donnerstag von 15 bis 17 Uhr. Oder: Wieso nicht die Mitarbeiter jeden Tag eine Stunde mit Kaffeetrinken verträdeln lassen?

*Wie bei der Konferenzmethode Open Space, die das informelle Plaudern in der Kaffeeküche zum Prinzip erhoben hat?*

**Simon:** Die Idee ist ähnlich. Aber beim Kaffeeplausch darf es nicht stehen bleiben.

Solche offenen Denkrunden müssen in die Strukturen der Organisation eingebunden werden. Damit die Ideen nicht verpuffen und die Leute sagen: Jetzt haben wir unser Herzblut in diesen Ideenpool gegeben und es ist nicht mal Blutwurst daraus geworden.

*Gibt es Unternehmen, die solche offenen Orte und Zeiten der Muße erfolgreich einsetzen?*

# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

**Simon:** IBM hat solche Runden mit einigem Erfolg erprobt. Dort wurden Top-Leute eingestellt, um sich einfach ein Jahr lang zusammenzusetzen und gemeinsam irgendetwas zu entwickeln. Ohne Vorgaben, mit allen Freiheiten. Leute kamen zusammen, die sonst nicht zusammenarbeiten, aber deren Know-how, Kompetenzen und Persönlichkeiten sich gegenseitig bereichern könnten. Dabei sind hervorragende Ergebnisse herausgekommen. Auch wenn man sich die Geschichte von langlebigen Familienunternehmen wie Freudenberg anschaut – das bekannteste Produkt der Firma sind die Vileda-Tücher –, zeigt sich, dass oft sehr wichtige Produktideen dadurch entstehen, dass sich Mitarbeiter zusammensetzen und angesichts der aktuellen Überlebensbedingungen für das Unternehmen überlegen: Was könnten wir noch machen? Ohne hochtrabende Visionen, einfach orientiert an aktuellen Problemen und Möglichkeiten. Auf diese Weise ist ein Unternehmen entstanden, das eine bunte Mischung von Waren herstellt, die scheinbar nichts miteinander zu tun haben. Dichtungen neben Haushaltstüchern, Schuhe neben Hightechprodukten. Von Analysten wird das kritisch beäugt, de facto ist so ein höchst erfolgreicher Mix entstanden.

*Was aber, wenn die Mitarbeiter nichts mit Räumen für Müßiggang anfangen können – und dauerhaft müde am Bleistift kauen oder durchs Netz zappen?*

**Simon:** Man kann die Menschen nicht verändern. Aber wenn man solche Räume schafft, können sie diese Fähigkeiten trainieren und mit der Zeit erkennen: Ich kann die Langeweile nutzen, um Neues zu entdecken. Generell gilt: Es gibt in allen Organisationennützliche Langeweile und schädliche. Um eine Organisation am Ticken zu halten, sind die Mitarbeiter eingebunden in Routinen.

Routiniert abgewickelte Tätigkeiten muss man nicht immer wieder von vorne erklären, strukturieren, durchdenken. Das macht sie effizient und unverzichtbar in Unternehmen.

Der Haken: Routinen sind langweilig für die Mitarbeiter, weil sie sich immer wiederholen. Deshalb werden die Leute unaufmerksam. Das wiederum gefährdet die Effizienz. Ein Paradox. Deshalb müssen Organisationen darauf achten, nicht in solchen langweiligen Routinen zu ersticken.

*Was können Unternehmen tun, um nicht in der Mühle des Unternehmensalltags zu versacken?*

**Simon:** Oft sind die Aufgaben in den Unternehmen sehr ungleich verteilt. Einige Mitarbeiter übernehmen den Löwenanteil der langweiligen Routineaufgaben, während sich andere ausschließlich den spannenden Sachen widmen dürfen. Die Routinejobs sind zudem schlecht bezahlt und wenig anerkannt. Die Folge: Die Mitarbeiter, die nur mit den Routinen beschäftigt sind, sehen oft den Sinn ihrer

# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

Aufgabe nicht, sind frustriert, gelangweilt. Durch Rotation ließen sich diese öden Arbeiten auf viele Schultern verteilen. Zudem müsste die „Hausfrauenarbeit“ wie ich diese Routinen gerne nenne, in den Organisationen endlich mehr wertgeschätzt werden. Sie wird als selbstverständlich hingenommen, so wie man davon ausgeht, dass eine Hausfrau immer saubere Wäsche in den Schrank legt. Nur wenn diese Menschen in den Streik treten, wird der Wert ihrer Arbeit anderen bewusst. Plötzlich stehen die Mülltüten in den Straßen. Unternehmen müssen den Sinn von Routineaufgaben allen Mitarbeitern klarmachen. Wozu muss die Filiale eine neue Kontrolle ausführen? Warum muss die Marketingabteilung über alle neuen Verträge informiert werden? Wenn der Sinn von Routinen allen präsent ist, werden diese Arbeiten erträglicher...

*...also weniger langweilig...*

**Simon:** Ja, denn die Mitarbeiter wissen, wozu sie etwas tun. Und dieses Erkennen von Sinn ist für die Mitarbeiterzufriedenheit wichtiger als das Gehalt. Eine Organisation kann sagen: Wir machen die weltweit besten Staubsauger, wir schreiben schwarze Zahlen. Aber für den Mitarbeiter reicht das nicht. Bei der besten Staubsaugerfirma des Landes zu arbeiten ist gut und schön. Aber ohne individuelle Bestätigung, Anerkennung oder das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun für die Welt, wird er sich nicht wohl fühlen. Es entsteht unproduktive Langeweile. Und die kann Unternehmen auf Dauer viel Geld kosten.

*Das Interview führte Anja Dilk für das managermagazin2008*