

*Martin
Lindstrom*

**PLÄDOYER
FÜR DEN GESUNDEN
MENSCHEN
VERSTAND**

5 Schritte für mehr
Lebensqualität und
weniger Bürokratie
am Arbeitsplatz

PLÄDOYER FÜR DEN GESUNDEN MENSCHENVERSTAND

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
The ministry of common sense: how to eliminate bureaucratic red tape, bad excuses,
and corporate BS
ISBN 978-0-35-827256-4

Copyright der Originalausgabe 2021:
Copyright © 2021 by Lindstrom Company, Ltd. All rights reserved.
Published by Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 3 Park Avenue,
19th Floor, New York, New York 10016.

Copyright der deutschen Ausgabe 2021:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Matthias Schulz
Gestaltung Cover: Daniela Freitag
Gestaltung: Sabrina Slopek
Satz: Daniela Dittrich
Lektorat: Diane Kieselbach
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-796-4

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.plassen.de
www.facebook.com/plassenbuchverlage
www.instagram.com/plassen_buchverlage

*Für Gail Ursell, die die Idee hatte,
und Bill Winters, der den Mut hatte,
die Idee zu realisieren*

Martin Lindstrom

PLÄDOYER

FÜR DEN GESUNDEN

MENSCHEN

VERSTAND

5 Schritte für mehr
Lebensqualität und
weniger Bürokratie
am Arbeitsplatz

PLASSEN
VERLAG

**„Gesunder Menschenverstand ist die Fähigkeit,
die Dinge so zu sehen, wie sie sind,
und sie so zu tun, wie sie getan werden sollten.“**

Josh Billings

INHALT

VORWORT	9
EINLEITUNG	13
1 WARUM KRIEGE ICH MEINEN FERNSEHER NICHT AN?	27
2 WO IST DIE EMPATHIE HIN?	39
3 VON AUSSEN NACH INNEN, <i>NICHT</i> VON INNEN NACH AUSSEN	61
4 DIE UNSICHTBAREN ZWÄNGE DER POLITIK	87
5 DER ZUGRIFF AUF DIESES KAPITEL WURDE VERWEIGERT	107
6 ZEIGEN SIE MIR IHR DECK!	135
7 WAS LAUERT DENN DA IM SCHATTEN?	157
8 ANGST UND SCHRECKEN IN DER UNTERNEHMENSWELT	175
9 WIE ALSO KÖNNTE DIE ANTWORT LAUTEN?	199
10 SO ENTSTEHT DAS MINISTERIUM FÜR GESUNDEN MENSCHENVERSTAND	225
EINES NOCH	253
DANKSAGUNG.	255
ÜBER DEN AUTOR	263
QUELLEN	265

VORWORT

VON MARSHALL GOLDSMITH

ALS WIRTSCHAFTSPÄDAGOGE, COACH UND AUTOR arbeite ich für gewöhnlich mit erfolgreichen Menschen, die *besser* werden wollen in dem, was sie tun. Manchmal bedeutet das, Führungskräfte zu beraten, die nicht mehr wissen, wo sie stehen. Die Orientierungshilfe könnte interner Natur sein („Wohin gehe ich?“) oder externer Natur („Wie passt das, was ich tue, zu diesem Unternehmen?“). Üblicherweise handelt es sich um eine Mischung aus beidem. Die Menschen, mit denen ich arbeite, erkennen häufig, dass die Fähigkeiten, die sie erfolgreich gemacht haben, nicht immer deckungsgleich mit den Fähigkeiten sind, die sie auf die nächste Ebene führen können.

Warum sollte diese Art Verwirrung nicht auch Unternehmen befallen? Viele Firmen tun das, was sie tun, bereits seit langer Zeit und oftmals auch *so gut*, dass sie sich selbst gar nicht mehr hinterfragen. Menschen *und* Unternehmen geben sich gerne Wahnvorstellungen hin, was ihre Stärken und Schwächen angeht. Die Stärken werden in den Vordergrund gerückt, die Schwächen kehrt man unter den Teppich. (Für Außenstehende ist das häufig augenscheinlich, aber weniger klar für Personen innerhalb des Betriebs.) Was sich viele Unternehmen gar nicht bewusst machen: Erfolgreich sind sie nicht *wegen*, sondern *trotz* diverser hartnäckiger Gewohnheiten, Verhaltensweisen, Regeln, Vorgaben und Kulturen.

Martin Lindstrom leistet seit Jahren rund um die Welt bahnbrechende Arbeit als Markenberater. *Thinkers50* führte ihn drei Jahre

in Folge unter den 50 wichtigsten Vordenkern der Geschäftswelt. Manchmal ist es schockierend, sich vor Augen zu führen, hinter wie vielen atemberaubenden Innovationen er steckt – und dass sie tatsächlich alle aus ein und demselben Gehirn kommen. In der jüngeren Vergangenheit hat sich Martin darauf verlegt, globale Unternehmen und Kulturen von Grund auf zu transformieren. Wo auch immer er hinkommt, stößt er wieder und wieder auf dasselbe Problem: Es mangelt an gesundem Menschenverstand.

Wir Menschen leiden darunter, dass wir selbst uns anders sehen als der Rest der Welt. Spoiler-Alarm: Meistens liegt die Welt richtig! Ich habe „Mojo“ (so heißt übrigens auch eines meiner Bücher) einmal definiert als „positive geistige Haltung gegenüber unserer aktuellen Aktivität, eine Haltung, die im Inneren beginnt und nach außen strahlt“ und die zu mehr Bedeutung, mehr Glückseligkeit und zu einem besseren Engagement der Angestellten führt. Den dunklen Zwilling des Mojo bezeichne ich als „Nojo“ und es handelt sich für mich um eine „negative geistige Haltung gegenüber unserer aktuellen Aktivität, eine Haltung, die im Inneren beginnt und nach außen strahlt“. In dieser „Nojo“-Kategorie können wir auch eine Ecke für den weltweiten Mangel an gesundem Menschenverstand freiräumen.

In diesem ausgesprochen witzigen, unterhaltsamen und informativen Buch liefert uns Martin zahlreiche Fallbeispiele, bei denen der gesunde Menschenverstand völlig abhandengekommen ist – geht es nun um antiquierte Regeln, endlose Meetings, schlimme Kundenerfahrungen, Rechtsprobleme, Compliance-Ärger oder was auch immer. Aber als Experte für Unternehmens- und Kulturtransformation schlägt Martin nicht einfach nur ein paar tote Äste ab und reitet dann in den Sonnenuntergang. Er taucht tief ein in die Organisation und fahndet nach den Wurzeln der Ineffizienz, der Undurchführbarkeit und der allgemeinen Klotzköpfigkeit. Er zeigt uns die Zusammenhänge zwischen dem Binnenklima eines Unternehmens und dem, womit die Kundschaft zu kämpfen hat. Die Fernbedienung für den Fernseher, von der niemand weiß, wie sie funktioniert? Der komplett sinnent-

leerte Internetauftritt eines Unternehmens? Alles geht zurück auf firmeninterne Flaschenhälse, die Geschäftsführung und Belegschaft nicht registrieren, weil sie sich zu sehr auf sich selbst konzentrieren. Und wie Martin (überzeugend) argumentiert, mangelt es dort, wo der gesunde Menschenverstand fehlt, oftmals auch an Empathie.

Wenn Angestellte das, was sie tun, freiwillig tun, dann halten wir sie meiner Erfahrung nach für engagiert. Wenn sie dagegen tun, was sie tun *müssen*, dann bezeichnen wir sie als „konform“. Die meisten Unternehmen verfügen über bestenfalls begrenzte Systeme, um wertzuschätzen, dass eine schlechte Entscheidung vermieden oder ein schlechtes Verhalten abgewendet wurde. Sie konzentrieren sich auf das, *was* sie tun, nicht auf das, was sie *nicht* tun. In diesem Buch zeigt uns Martin, was die meisten Unternehmen *nicht tun*, aber tun *sollten*. Er gibt uns konkrete Lösungsansätze an die Hand, mit denen der gesunde Menschenverstand und die Empathie in Organisationen wieder Einzug halten können, unabhängig von deren Größe oder Form.

Ich glaube seit Langem, dass 360-Grad-Feedback ein guter Weg ist, erfolgreichen Menschen dabei zu helfen zu erkennen, wie sie besser werden und ihre Beziehungen am Arbeitsplatz verbessern können. In diesem Buch führt Martin seine eigene, sehr gründliche Version der 360-Grad-Bewertung durch. Sie werden überrascht sein. Sie werden unterhalten sein. Sie werden erleichtert sein – es geht auch anderen so! Und schließlich werden Sie daran erinnert, dass Kategorien wie B2B oder B2C nicht sonderlich hilfreich sind, denn letztlich hängt alles von H2H ab, von „human to human“, von Mensch zu Mensch. Das sagt der gesunde Menschenverstand.

MARSHALL GOLDSMITH ist laut *Thinkers50*, *Fast Company* und *Global Gurus* der weltweit führende Managementcoach. Er ist der Autor von Bestsellern wie *Was Sie hierher gebracht hat*, *was Sie nicht weiterbringen*, *Triggers* und *Mojo*.

EINLEITUNG

Sind Sie bei der Arbeit auch schon einmal von Ihrem Computer ausgesperrt worden? Nicht weiter schlimm, sagt die IT, Hilfe bekommen Sie über die Webseite. Aber wie sollen Sie auf die Webseite zugreifen, wenn doch Ihr Computer gesperrt ist?!

Wenn Sie in CC stehen, sind Sie Teil der Konversation. Niemand käme auf die Idee, Sie nicht länger ins CC zu setzen, schließlich sind Sie ja auch an der Lösung des Problems interessiert (glaubt zumindest das Team). Aber bei letzter Zählung umfasste diese Konversation 158 E-Mails und inzwischen würden Sie viel Geld dafür bezahlen, nicht länger im CC-Verteiler zu stehen.

Sie haben der Abteilungsleitung Ihre Reisepläne geschickt, aber noch nichts gehört. Leider hat die IT das Formular so eingerichtet, dass nach 24 Stunden alles gelöscht wird. Jetzt dürfen Sie den ganzen Reiseplan erneut eingeben und einreichen.

Eine Fachmarktkette ist in den gesamten USA aktiv und verkauft dort alles von Waschmaschinen und Trocknern bis zu Hängematten. Aber warum besagt eine interne Vorgabe, dass man an den über 100 Standorten in Florida Geräte zum Schneeräumen vorrätig haben muss? Zuletzt geschneit hat es dort 1977.

HEUTE LÄSST SICH MIT GUTEM GEWISSEN BEHAUPTEN, dass wir es ständig mit Beispielen dafür zu tun haben, wie sehr uns der gesunde Menschenverstand abhandengekommen ist. Mir jedenfalls

geht das so. Als globaler Berater werde ich vordergründig dafür angeheuert, Marken zu erschaffen oder zu reparieren. Aber in neun von zehn Fällen diene ich letztlich als Vermittler für organisatorische Veränderung. Ich decke die blinden Flecken und die Fehlkommunikation auf, den furchtbaren Kundendienst, die Produkte, die keinen Sinn ergeben oder nicht einmal funktionieren, die Verpackungen, die uns bis zur Weißglut bringen, und den allgemeinen Mangel an Intuition (offline wie online). Dann mache ich mich daran, diese Dinge aus der Welt zu schaffen. Ich kann bestätigen, dass das Verschwinden von gesundem Menschenverstand in Unternehmen wie eine Epidemie um sich gegriffen hat – nicht nur in den Vereinigten Staaten, sondern überall.

Vergangenes Jahr war ich am Flughafen (da bin ich fast immer anzutreffen) und gönnte mir ein neues Paar Kopfhörer. Sie waren schwarz, mit Geräuschabschirmung, bluetoothfähig, überteuert und ich sah damit nicht wie ein Teletubby aus. Ich bezahlte, griff den Bon und ging zu meinem Gate.

Was ich in diesem Augenblick nicht ahnte: Ich würde die nächsten 45 Minuten mit dem Versuch verbringen, die Kopfhörer aus ihrer Verpackung zu bekommen. Sie waren festgenagelt und lagerten sicher in einer Hartplastikschale, die wie ein halber BH einer Walküre aussah. Das Kabel wiederum steckte in einem eigenen Kunststoffrechteck. Egal, was ich tat, und egal, aus welchem Winkel ich angriff – die Kunststoffverpackung wollte nicht nachgeben. Da bewegte sich nichts und es tat sich keine Öffnung auf, an der ich ansetzen konnte.

Ich versuchte, die Verpackung aufzureißen, gab aber auf, als meine Finger begannen, zu schmerzen. Ich versuchte, die Verpackung aufzubeißen, aber das tat meinen Zähnen mehr weh als dem Kunststoff. Ich schlug die Verpackung immer wieder wie eine Piñata gegen meinen Sitz. Nichts funktionierte.

Langsam wurde es wirklich albern und nervtötend, außerdem ging mein Flieger bald. Ich wühlte in meinem Handgepäck auf der Suche nach etwas Scharfem herum, vielleicht einem Schlüssel oder einem

Nagelknipser, mit dem ich dem Kunststoff zu Leibe rücken könnte. Nichts. Schließlich bat ich um Hilfe: „Sie haben nicht zufällig eine Schere da, oder?“, fragte ich die Dame am Schalter. Nein, habe sie nicht. „Oder ein Messer?“ Auch nicht. Ich sah ihr an, dass sie am Flugsteig lieber kein Gespräch über Scheren und Messer geführt hätte.

Mir blieb nicht mehr viel Zeit vor dem Abflug, also raste ich zu dem kleinen Kiosk zurück, wo ich die Kopfhörer gekauft hatte. „Können Sie mir bitte helfen?“, bat ich den Kassierer. Ganz offensichtlich war es nicht das erste Mal, dass er sich einer derartigen Bitte ausgesetzt sah. Er zog ein Teppichmesser aus einer Schublade, sägte ungefähr eine Minute an dem Kunststoff herum und reichte mir schließlich Kopfhörer und Kabel. „Wollen Sie den Behälter mitnehmen?“, fragte er mich. „Nein“, erwiderte ich. „Ich will diesen Behälter niemals wiedersehen.“

Eine derartige Erfahrung widerspricht dem, was man als „gesunden Menschenverstand“ bezeichnen könnte, auf geradezu delirierender Weise. Fassen wir noch einmal zusammen: Ich hatte für ein Paar Kopfhörer nahezu 400 US-Dollar ausgegeben. Aus irgendeinem Grund hatte ich meine Kettensäge und sonstiges schwere Gerät zu Hause gelassen. Da ich mir die Kopfhörer an einem Flughafen gekauft hatte, muss ich offensichtlich vergessen haben, meine eigenen einzupacken. Vielleicht war es aber auch ein Impulskauf (in diesem Fall zutreffend) und ich beabsichtigte, sie während des Fluges zu tragen, um heulende Säuglinge auszublenden oder Musik zu hören. Aber wie sollte ich (oder sonst jemand) die Verpackung *aufbekommen*?

Nun sagen Sie vielleicht, ich habe mir ein ganz spezielles Beispiel herausgepickt, weil es meine These stützt, dass der gesunde Menschenverstand an allen Ecken und Enden abhandengekommen ist. Meine eigenen Erfahrungen mit Unternehmen hätten mich blind gemacht für die Vernunft, die Praxisnähe, das Urteilsvermögen und die Geradlinigkeit, die die meisten globalen Organisationen auszeichnet. Glauben Sie mir, das ist reines Wunschdenken.

Üblicherweise beauftragt mich ein Unternehmen damit, den tieferen Zweck einer Marke zu identifizieren oder die Kundenerfahrung zu verbessern. Vielleicht soll ich ein neues Logo entwickeln, eine

Dieser weit verbreitete Mangel an gesundem Menschenverstand beeinträchtigt das wahre Geschäft der Unternehmen – dass sie ihre Kundschaft besser bedienen als die Konkurrenz und dass sie reaktionsschneller, aufmerksamer und stärker im Einklang mit den Bedürfnissen der Kundschaft agieren. Die Unternehmen sind dermaßen in ihre hausgemachten Probleme verstrickt und zusätzlich von unsichtbaren Bürokratiebergen in den Köpfen der Belegschaft geplagt, dass sie ihren eigentlichen Zweck aus den Augen verloren haben. Das kommt sie unvermeidlich teuer zu stehen.

Webseite überarbeiten, einen Duft, ein Bier, eine Armbanduhr oder ein Einzelhandelsumfeld branden. Doch in den allermeisten Fällen wird sehr schnell deutlich, dass das *wahre* Problem – das für die lausige Moral verantwortlich ist, für die unterdurchschnittliche Produktivität, für die frustrierte Kundschaft und für das anhaltende Fehlen von Innovation (obwohl mir die Führungskräfte beteuern, wie begierig sie doch seien, neue Ideen in ihrer Organisation zu „entfesseln“ oder „nutzbar zu machen“, zwei Formulierungen, die ich mittlerweile hasse) – darin besteht, dass die Unternehmen das, was sie einst an gesundem Menschenverstand besessen haben, zugunsten von Systemen und Prozessen aufgaben, die selbst ein zwei Wochen alter Golden Retriever als dumm erkennen würde. Entweder besaßen die Unternehmen vom Start weg wenig

gesunden Menschenverstand oder sie haben nicht bemerkt, wie er ihnen abhandengekommen ist.

Dieser weit verbreitete Mangel an gesundem Menschenverstand beeinträchtigt das *wahre* Geschäft der Unternehmen – dass sie ihre Kundschaft besser bedienen als die Konkurrenz und dass sie reaktionsschneller, aufmerksamer und stärker im Einklang zu den Be-

dürfnissen der Kundschaft agieren. Die Unternehmen sind dermaßen in ihre hausgemachten Probleme verstrickt und zusätzlich von unsichtbaren Bürokratiebergen in den Köpfen der Belegschaft geplagt, dass sie ihren eigentlichen Zweck aus den Augen verloren haben. Das kommt sie unvermeidlich teuer zu stehen.

Dieses Problem ist größer, als Sie es sich vorstellen können. Na gut, vermutlich *können* Sie es sich vorstellen.

Vor zwei Jahren – Covid war damals noch kein Thema – beauftragte mich Swiss International Air Lines, das Konzept des Reisens in der Economyklasse neu zu erfinden. Ich kam mit Mitgliedern der Geschäftsleitung zusammen und ihnen schwebten ganz offensichtlich bestimmte ästhetische Veränderungen vor: eine andere Begrüßung auf dem Videobildschirm, weniger grelle Leselampen, eine verbesserte Snackauswahl. Ich erklärte ihnen, bevor ich mich um Dinge wie Begrüßung, Beleuchtung und Bewirtung kümmern könnte, müsse ich zunächst einmal die *wahren* Gründe dafür herausfinden, dass die Zahl der wiederkehrenden Fluggäste gegenüber früher zurückgegangen sei und dass die Airline nur auf Rang 18 rangierte, was die Pünktlichkeit anbelangte. Während der folgenden Monate besuchte ich gemeinsam mit Kabinenpersonal Fluggäste in deren Zuhause, damit sie sich aus erster Hand anhören konnten, wie es ist, im frühen 21. Jahrhundert eine Fluggesellschaft zu nutzen. Ich brachte Bodenpersonal, Piloten und Besatzung zusammen, damit sie verstanden, *was* die jeweils anderen überhaupt arbeiten. Ein Wort tauchte wieder und wieder bei nahezu allen auf, die ein Flugzeug bestiegen: „Sorge“.

Die eigentliche Flugangst ist dabei nur ein Teil des Ganzen, dabei handelt es sich möglicherweise um den arkadischsten Teil der gesamten Erfahrung. Aber es geht auch um die Sorge, rechtzeitig am Flughafen zu sein. Es geht um die Sorge, sich am Flughafen dicht an dicht mit Fremden aufhalten zu müssen, um den Umgang mit den Behörden, um die Mitreisenden, um die Besatzung – was, wenn das nicht nur alles Terroristen sind, sondern sie auch noch mit Covid

infiziert sind? Es geht darum, dass man in einer Schlange stehend auf die Bordkarte wartet und sich sorgt, ob der Koffer zu schwer oder das Handgepäck zu groß ist. Da ist die Sicherheitskontrolle, bei der einem der Sicherheitsmensch zum hundertsten Mal sagt, man solle den Laptop (den man in Händen hält) nicht in der Tasche lassen. Man leert seine Taschen, reicht Gürtel und Schuhe herüber und stellt sich mit über dem Kopf gekreuzten Armen hin, während die Hose vom Gürtel befreit Zentimeter um Zentimeter über die Hüften rutscht. Ein Sicherheitsmensch schimpft, weil man in der Hemdtasche ein einzelnes Tic Tac vergessen hat.

Endlich hat man die Sicherheitskontrollen hinter sich gelassen, aber das war noch längst nicht das Ende. Jetzt kommt die Sorge, welche Zone oder welche bevorzugte Kundengruppe als erste an Bord darf (Jubilee Gold, Sapphire Silver, Sterling Platinum, Tequila Sunrise oder wer auch immer). Und wissen Sie was? Sie gehören zu Zone 9, das heißt, Sie dürfen gleichzeitig mit dem Gepäck (darunter einem Sarg), drei wütenden Deutschen Schäferhunden und einer Perserkatze namens Maria Magdalena an Bord. Es kommt Sorge auf, wenn beim Boarding das Ticket gescannt wird und man praktisch sofort in eine lange Warteschlange derer rennt, die darauf warten, endlich das Flugzeug betreten zu dürfen. Sorge, während man sich an den Businessklassepassagieren vorbeischiebt („Was sind das denn für Vögel? Die sind doch auch nichts Besseres als ich. Was habe ich bloß falsch gemacht?“). Sorge, während man in einem Gewühl aus Armen, Ellbogen und maskenlosen Passagieren, die einfach mitten im Gang stehen geblieben sind, nach Platz für sein Handgepäck sucht. Sorge, wer wohl neben einem sitzt. Sorge, was den Start anbelangt. Wird es zu Turbulenzen kommen und natürlich der Klassiker: Wird das Flugzeug in einen Berg krachen? Nicht vergessen wollen wir die Möglichkeit, dass jemand völlig Durchgeknalltes an Bord ist, Leute, von denen man ansonsten nur in der Boulevardpresse unter der Schlagzeile „Unfassbare Szenen an Bord eines Flugzeugs“ liest.

Dann kommt die Besorgnis rund um die Landung? Wird Schnee liegen, herrscht eine Hitzewelle? Wie lange es wohl dauern wird, bis man ein Uber oder ein Taxi bekommt? Gerät man mitten in die Rushhour? Was ist mit meinem Gepäck? Hat die Fluggesellschaft es verloren? Und wenn nicht, wird mein Gepäck das letzte auf dem Laufband sein? Und so weiter und so fort.

Für die meisten Fluggäste ist es diese Mischung aus Befürchtungen, einem Gefühl des Ausgeliefertseins, Klaustrophobie und Ängsten, die das auslösen, was ich hier einfach als „Sorge“ zusammengefasst habe. Begrüßungsbotschaften, Leselicht oder Snacks rangieren da ganz weit hinten auf der Liste.

Es tut mir leid, aber im Ernst: Ist all das wirklich neu für jemand, der schon einmal in einem Flugzeug geflogen ist? Ist das nicht einfach gesunder Menschenverstand? Einige Monate später nahm eine neue Abteilung in dem Unternehmen die Arbeit auf. Sie konzentrierte sich darauf, Ängste und Sorgen des durchschnittlichen Fluggasts weitestgehend zu minimieren, und hatte auch ein Auge auf andere Stellen innerhalb der Organisation, an denen es offenkundig an gesundem Menschenverstand mangelte. Schon bald begann das Unternehmen, seine Methoden zu ändern.

Wenn Sie heute als Fluggast von Swiss International beispielsweise von Zürich zum New Yorker Flughafen JFK fliegen, meldet sich der Pilot 40 Minuten vor der Landung über die Bordlautsprecher. Er gibt nicht nur die Nummer des Flugsteigs durch, an dem man landen wird, er erklärt auch, wie lange die Wartezeit bei der Einreisekontrolle sein wird, wie das Wetter sein wird, wie lange Sie zu Fuß voraussichtlich vom Gate zur Gepäckausgabe oder zur Passkontrolle gehen müssen und wie lange das Taxi voraussichtlich in die Innenstadt benötigt. Nun ist die Fluggesellschaft natürlich nicht für diese Dinge verantwortlich und sie liegen außerhalb ihrer Kontrolle, aber Sie steigen aus dem Flieger in dem Wissen, dass die Airline Ihre Zeitnöte, Ihre Gefühle und Ihre Besorgnis ernst nimmt.

Es gab noch einen weiteren Aspekt, der mit dem gesunden Menschenverstand zu tun hat und den die Fluggesellschaft unbeachtet gelassen hatte. Normalerweise ist es so, dass man aus dem Flugzeug aussteigt, dort eine Reinigungscrew in orangefarbenen Jacken steht und darauf wartet, das Flugzeug reinigen zu können. Das Team stürmt ins Flugzeug, klappt die Armlehnen hoch, saugt, schrubbt, wischt Oberflächen ab und sammelt an Dosen, Verpackungsmaterial, Zeitschriften, Zeitungen und sonstigen Dingen ein, was die Fluggäste zurückgelassen haben. Dann achten sie alle sorgfältig darauf, dass sämtliche Armlehnen wieder heruntergeklappt sind. Aber warum? Ein Kollege hat einmal gemessen, wie lange der durchschnittliche Fluggast benötigt, um bei heruntergeklappten Armlehnen in den mittleren Sitz oder den am Fenster zu gelangen, und wie lange, wenn die Armlehnen hochgeklappt waren: zwei bis drei Sekunden länger. Nun fing er an zu rechnen. Ein Airbus hat 220 bis 240 Sitze. Die Reinigungscrew hat sämtliche Armlehnen hoch- und dann wieder heruntergeklappt. Insbesondere das Herunterklappen kostete wertvolle Zeit. Warum die Armlehnen nicht oben lassen, damit es für die Passagiere beim Einsteigen leichter ist, zu ihrem Sitz zu gelangen?

In weniger als einem Jahr ist Swiss International Air Lines im Kopf der Kundschaft zu einem Synonym für Pünktlichkeit, Umsicht und Empathie geworden. Die Umsätze sind gestiegen, ebenso die Zahl der Fluggäste, die zum wiederholten Male mit Swiss International fliegen. Abteilungen und Dienste, die nie zuvor die Notwendigkeit, zu kommunizieren, gesehen hatten, arbeiteten nun nahezu nahtlos zusammen. Und *Business Insider* hat das Unternehmen kürzlich zur zweitbesten Airline in Europa gekürt.¹

Rund 50 Prozent aller Menschen auf der Welt arbeiten für eine Organisation. Ein Unternehmen. Eine Behörde. Eine Schule oder Hochschule. Ein Krankenhaus. Eine Bank oder ein Versicherungsunternehmen. Ein Forschungsunternehmen. Einen Medien- oder Pharmakonzern. Frage ich die Leute, die das Sagen haben, wie viele

Probleme es mit gesundem Menschenverstand in ihrer Organisation gibt, dann kneifen die meisten die Augen zusammen und geben eine Schätzung ab – ein paar Dinge, hier und dort etwas, aber nicht viel. Tatsächlich werden die meisten ausdrücklich betonen, dass gesunder Menschenverstand praktisch *die Kernkompetenz* ihrer Organisation darstellt. „Sehen Sie nur an, wie reibungslos unser Büro läuft.“ „Das neue IT-System ist viel besser als das alte (ist allerdings auch schon etwas überholt).“ „Wir sind im Aufstieg begriffen, ach was, wir gehen ab wie eine Rakete. Sehen Sie sich bloß unseren aktuellen Quartalsbericht an, da können Sie sehen, wie zufrieden die Wall Street mit unseren Fortschritten ist.“ Die Wahrheit sieht, zumindest meiner Erfahrung nach, anders aus: In großen Organi-

sationen ist die Zahl der Probleme mit dem gesunden Menschenverstand enorm, falls sie denn überhaupt noch messbar ist. Je größer die Organisation, desto mehr mangelt es zumeist an gesundem Menschenverstand. Und wenn man sich die Zeit nimmt und mit den Menschen spricht, dann erklären sie einem, dass die IT-Abteilung aus einem Haufen Nerds besteht, die nie am Arbeitsplatz zu finden sind und die sich zu fein dafür sind, mit anderen Abteilungen zu kommunizieren. Zeit für einen haben sie sowieso nicht. Und lesen Sie ruhig einmal, was die Kundschaft online über das Unternehmen, seine Produkte und seinen Service zu sagen hat. Und was den Quartalsbericht und die Wall Street angeht – wen schert das? Denn dieses Unternehmen ist sowieso der reinste Alptraum.

Diese Stimmen sind nicht allein. Viele der Beispiele in diesem Buch, darunter auch die bereits erwähnten, klingen zu weit her-

Frage ich die Leute, die das Sagen haben, wie viele Probleme mit dem gesunden Menschenverstand es in ihrer Organisation gibt, dann sagen die meisten: „Nicht viele.“ Tatsächlich lässt sich die Zahl der Probleme in großen Organisationen gar nicht mehr messen.

geholt, als dass sie echt sein könnten. Aber auch wenn ich hier nicht die Namen bestimmter Personen und Unternehmen nenne, garantiere ich Ihnen, dass sie existieren. Genauso wie diese Beispiele:

Auf dem Höhepunkt der Covid-Pandemie wurde in Italien ein Gesetz erlassen, das die Ansteckungsgefahr reduzieren sollte. Dazu wurde in Mailand die Zahl von Toiletten reduziert, die Restaurants ihrer Kundschaft anbieten durfte. Die Restaurants hielten sich an die Regel und versperrten sämtliche Kabinen bis auf eine. Aber was war mit den Gästen, die darauf warteten, die Toilette benutzen zu können? Ganz genau: Die standen alle samt dicht gedrängt in einer Warteschlange auf dem oftmals engen Flur vor der Toilette.

Da muss ich an einen Flug von Zürich nach Frankfurt denken, den ich etwa zu der Zeit genommen habe. Die Schweizer Behörden verlangten, dass alle 180 Passagiere zum Zweck der Nachverfolgung ein Formular ausfüllten, in das wir eintrugen, aus welcher Stadt wir kamen und wo wir hinwollten. Wir mussten sogar den Namen der Person im Nachbarsitz für den Fall eintragen, dass diese Person (oder wir) später über heftigen Husten, Gliederschmerzen und Fieber klagten. Alle 180 füllten das Formular brav aus, aber der Haken an der Sache: Die Fluggesellschaft hielt nur zwei Stifte bereit, sodass diese die nächsten 20 Minuten die Gänge auf und ab von Fluggast zu Fluggast und von keimverseuchter Hand zu keimverseuchter Hand wanderten.

Die Fluggesellschaft war auch sehr pingelig, was den Ausstieg aus dem Flieger anging. Einer nach dem anderen erhoben sich die Fluggäste in der Reihenfolge ihrer Reihen (1C, 2C, 3C...), rückten ihre Maske zurecht, sammelten ihre Sachen ein und verließen das Flugzeug. Es stand Handdesinfektionsmittel zur Verfügung für alle, die wollten, und jeder achtete auf 1,5 Meter Abstand. Dann wurden wir wie die Kühe in einen Shuttlebus

gequetscht und zum Terminal gefahren – dicht gedrängt wie die Sardinien, Ellbogen an Ellbogen, Maske an Maske.

Ein Unternehmen rief ein neues Programm ins Leben, das die diversen Projekte, die es betrieb, „vereinfachen“ sollte. Das Problem dabei: Das Unternehmen verwendete buchstäblich Tausende Akronyme. „Hey Drew, ist das GLC inzwischen da und bestätigt es unser SSNR? Ist es RDF-fähig?“ Es gab dermaßen viele Akronyme, dass die Mitarbeiter den Überblick verloren. Um das Problem zu lösen, veröffentlichte das Unternehmen sein eigenes „Wörterbuch für interne Akronyme“ (Internal Acronym Dictionary, kurz IAD). Nun war das IAD nicht nur ein unfassbar langweiliger Lesestoff, es bedeutete auch, dass Beschäftigte, die einen Ausdruck wie „Verbrauchsgüter“ anstelle von CPG (für „consumer packaged goods“) verwendeten, getadelt wurden und die Anweisung erhielten, die entsprechende Abkürzung nachzuschlagen. Schon bald wurde es fester Bestandteil der Verhaltensregeln (die dort vermutlich VR hießen), Begriffe und die passenden Akronyme nachzuschlagen.

Ein Unternehmen, das die Baumarktkette Home Depot mit Ausrüstung und Teilen beliefert, bekam bei einem Meeting zu hören, dass auf der Verkaufsfläche zu viel geflucht werde. Ein Mitarbeiter wies darauf hin, dass Flüche durchaus branchenüblich seien und dass auch viele Kunden fluchten. Daraufhin verschickte die Personalabteilung unternehmensweit ein Memo: „Fluchen ist fortan auf Gespräche zwischen Beschäftigten und Kunden zu beschränken.“

Wo ist es denn hin? In den ersten Wochen des Covid-19-Lockdowns war Toilettenpapier so schwer zu finden wie ein Parkplatz in Manhattan. Während sich rund um den Globus die Menschen auf einen Lockdown mit unabsehbarem Ende einrichteten, waren in den sozialen Netzwerken praktisch jeden Tag Fotos und Videos von leeren Regalen zu sehen, was das Horten und die Panikkäufe bloß befeuerte. Selbst Amazon

musste bei Lieferungen auf einmal mit monatelangen Wartezeiten arbeiten. Ist es nicht einfach gesunder Menschenverstand, dass Geschäfte und deren Lieferketten auch Extremereignisse berücksichtigen und ausreichend Toilettenpapier vorrätig haben? Hersteller anderer Gegenstände, die während der Pandemie beliebt waren (Alkohol, Sexspielzeug, Grußkarten, Waffen, Malbücher, Puzzle und Netflix-Abos), haben es doch auch geschafft.

Und für Amerikaner, die zwar Toilettenpapier ergattern konnten, dafür aber keinen Arbeitsplatz mehr hatten, gestaltete sich der Versuch, Arbeitslosenleistungen in Anspruch zu nehmen, teilweise noch schwieriger als die Suche nach einem neuen Job. Überall in den USA trafen die Zahlungen verspätet ein und manchmal auch gleich gar nicht. Und wer bei der Behörde in der Hoffnung anrief, ein echter Mensch würde einem erklären, warum der Antrag noch nicht bearbeitet worden war oder warum sämtliche Leistungen gesperrt waren, der verbrachte nicht selten mehrere Stunden in der Warteschleife, bevor einen das Telefonsystem abrupt aus der Leitung warf.

Mit Maske oder ohne Maske, bei persönlichen Besprechungen, Zoom-Konferenzen oder Meetings per Microsoft Teams, inmitten einer Pandemie oder in der Zeit danach – wie Sie sehen werden, mangelt es überall dort an gesundem Menschenverstand, wo Menschen zusammenkommen. Mehr als alles andere hoffe ich, dass die folgenden Seiten verdeutlichen, dass es nicht nur Sie sind, die sich am Arbeitsplatz Tag für Tag mit Frustrationen, Einschränkungen, Kopfschmerzen, Wirrwarr und Fußfesseln herumärgern müssen. Glauben Sie mir: Solch dummes Zeug passiert überall auf der Welt.

In den folgenden Kapiteln präsentiere ich Ihnen nicht nur weitere schwer zu glaubende, aber wahre Fallbeispiele aus unterschiedlichen Branchen und kundenorientierten Umgebungen. Ich versuche zudem, Ihnen einen Fahrplan für Ihr eigenes Ministerium

für gesunden Menschenverstand an Ihrem Arbeitsplatz an die Hand zu geben.

Für mich klingt das absolut sinnvoll. Es klingt nach *gesundem Menschenverstand*.