Markus Väth

radikal arbeiten

Gebrauchs-anweisung für ein befreites Arbeitsleben

Haufe

12228_10_Vaeth_RadikalArbeiten.indd 3 02.06.25 17:23

Inhalt

Der missverständliche Begriff: Was »radikal« wirklich bedeutet 9

Destruktive vs. konstruktive Radikalität . . . 11

Vier Merkmale radikaler Ideen 14

Der Mensch und sein Verhältnis zur Arbeit . . 18

Teil 1: Krise, Knappheit, Kollaps: Die Arbeitswelt ist längst radikal 23

Flexibler Kapitalismus und seine Folgen . . . 24
Der psychologische Arbeitsvertrag 25
Der soziale Kapitalismus 26
Der flexible Kapitalismus 28
Folgen der Schwächung des psychologischen Arbeitsvertrags 30

Wie Organisationen aus den Fugen geraten . . 37
Zweckrationalität und Wertrationalität 37
Organisationen im *permanent beta* 42
Unreflektierte Struktur- und Prozessanpassungen . 43
Der unreflektierte Einsatz von Management-Methoden 45
Die humanzentrierte Organisation 48

Der Mensch als Arbeitskraftunternehmer . . 49
Das Mach-es-selbst-Prinzip 49
Die Entgrenzung der Arbeitswelt 52
Der Mensch als Unternehmer in eigener Sache . . . 55

12228_10_Vaeth_RadikalArbeiten.indd 5 02.06.25 17:23

Teil 2: Die Vision des Radikalen Arbeitens 67

Arbeit als Fortschritt 73
Wertschöpfung neu denken 76
Der Zusammenhang von Fortschritt, Wertschöpfung und Radikalem Arbeiten 83

Arbeit ohne Bullshit 84
Hauptformen von Bullshit 89
Raus aus dem Bullshit 100

Arbeit ohne Angst 104
Die drei Grundmotive menschlichen Lebens 106
Die andere Seite der Medaille: Angst 109
Radikal gegen die Angst 121

Arbeit mit Dynamik 123
Gibt es ein ideales Tempo der Veränderung? 124
Der dynamische Puls 126

Arbeit, die man wirklich, wirklich will 140
Berufliche Stärken erkennen 143
Berufliche Stärken entwickeln 146
»Arbeit, die man wirklich, wirklich will« innerhalb der derzeitigen Arbeitswelt 148

Teil 3: Die Prinzipien des Radikalen Arbeitens 159

Pragmatismus: Mach das, was funktioniert – und lass alles andere weg 164
Werkzeuge für dich, dein Team und deine Organisation 166

12228_10_Vaeth_RadikalArbeiten.indd 6 02.06.25 17:23

Entfaltung: Bring das Beste in dir und anderen hervor 171
Werkzeuge für dich, dein Team und deine Organisation 172

Abgrenzung: Schütze dein Privatleben vor deiner Arbeit. 179
Werkzeuge für dich, dein Team und deine Organisation 181

Respekt: Begegne anderen mit Hilfsbereitschaft und Wertschätzung 187
Werkzeuge für dich, dein Team und deine Organisation 189

Lernen: Erweitere täglich dein Wissen und Können 197
Werkzeuge für dich, dein Team und deine Organisation 199

Ausblick 205

Weiterführende Infos 207

Danksagung 209

Anmerkungen 211

12228_10_Vaeth_RadikalArbeiten.indd 7 02.06.25 17:23

Der missverständliche Begriff: Was »radikal« wirklich bedeutet

12228_10_Vaeth_RadikalArbeiten.indd 9 02.06.25 17:23

»Wer es könnte: Die Welt hochwerfen –
dass der Wind hindurchfährt.«

Hilde Domin, Dichterin

Wann hast du das letzte Mal etwas Radikales gedacht, gesagt, getan? Wann hattest du das Gefühl des persönlichen Sprungs, des Aufatmens, vielleicht der Befreiung aus Situationen, Beziehungen, Verhältnissen? Diesen persönlichen Moment, den der Schriftsteller Hermann Hesse mit dem Satz unsterblich gemacht hat: »Einem jeden Anfang wohnt ein Zauber inne«?[1]

Radikal denken, fühlen, handeln setzt das Bisherige in eine neue Perspektive. Man tritt in den Raum des Übergangs, wagt etwas und schlägt eine neue Richtung ein. Oft sind es Handlungen, die wir ersehnen, deren Konsequenzen wir aber oft nicht überblicken können: der berufliche Neuanfang in einer anderen Stadt, die Trennung nach einer langen Beziehung, das Übernehmen von Führungsverantwortung, die Entscheidung für oder gegen eine wichtige Operation, Mutter oder Vater werden. In allen diesen Situationen wagen wir etwas. Radikale Lösungen verändern nicht nur die Welt, sondern auch uns selbst.

Radikale Ereignisse haben spürbare Konsequenzen für alle Beteiligten. Der Begriff »radikal« kommt vom lateinischen *radix* (»Wurzel«); im Duden steht an erster Stelle der Begriffsklärung nicht, wie man meinen könnte, »mit Rücksichtslosigkeit und Härte vorgehend«, sondern »von Grund aus erfolgend, ganz und gar; vollständig, gründlich«. Radikal denken, fühlen und handeln bedeutet vor allem, dem Wesen einer Sache näherkommen. Persönliche Meilensteine in der Arbeit oder im Leben allgemein können dann radikal sein, wenn sie uns etwas über uns selbst erzählen: über unsere Wünsche und Ziele, über unsere wahren Werte und darüber, wie wir die Welt um uns herum wahrnehmen.

Selbstverständlich gibt es auch eine dunkle Seite der Radikalität. Manchmal lesen wir von Personen oder Gruppen, die sich religiös oder

12228_10_Vaeth_RadikalArbeiten.indd 10 02.06.25 17:23

politisch »radikalisiert haben«. Auf offener gesellschaftlicher Bühne oder im stillen Kämmerlein werden Pläne für eine radikale Abkehr von bisherigen Verhältnissen geschmiedet. Eine Abkehr, ja Abscheu für bisherige Verhältnisse paart sich mit einer Zukunft, die man nicht nur für sich, sondern für einen möglichst großen Personenkreis herstellen will: die eigene Familie, den Staat, eine religiöse Gesellschaft oder gleich die ganze Welt.

Destruktive vs. konstruktive Radikalität

Man könnte deshalb zwischen »destruktiver Radikalität« und »konstruktiver Radikalität« unterscheiden. Radikalität kann destruktiv werden, wenn sie sich nicht mehr an offenen, rationalen Diskursen orientiert, sondern alternative Meinungen ausschließt oder wenn sie gewaltsam durchgesetzt wird. Radikale Ideen und Bewegungen, die ins Destruktive kippen, erkennt man unter anderem daran, dass man sich gegenüber Andersdenkenden abschließt oder sie sogar aktiv bekämpft. Destruktive Radikalität ist dogmatisch – sie hinterfragt sich selbst nicht mehr, sondern wird zur unhintergehbaren, absoluten Wahrheit. So werden auch keine Kompromisse mehr möglich und Veränderungen verwirklichen sich nur durch Zwang oder Gewalt. Demokratische Prozesse, die vielleicht am Anfang einer radikalen Idee standen, werden mehr und mehr zurückgedrängt oder ausgehebelt.

Im Gegensatz zur destruktiven Radikalität kann konstruktive Radikalität als notwendiger Motor gesellschaftlichen Fortschritts gelten. Für diese Form der Radikalität braucht man Haltung und schützende Mechanismen der Selbstreflexion. Sobald eine radikale Bewegung aufhört, über sich selbst nachzudenken oder sich infrage zu stellen, ist der Weg zu Zwang und Unterdrückung nicht mehr fern. Genauso wichtig

12228_10_Vaeth_RadikalArbeiten.indd 11 02.06.25 17:23

ist die mögliche Veränderung der Idee durch Argumente, Diskussion und den offenen Austausch mit anderen Perspektiven.

Destruktive Radikalität geht immer zulasten der Umgebung – bis hin zur psychischen oder physischen Vernichtung. Amokläufer, welche die eigene Familie oder eine Schulklasse auslöschen; Selbstmordattentäter, die sich auf einem Basar in die Luft sprengen, oder politische Parteien, die mit fremdenfeindlichen Ressentiments oder mit der Angst der Menschen auf Stimmenfang gehen. Das sind Beispiele einer destruktiven Radikalität, die letztlich Schaden auf allen Seiten anrichtet. Der ursprüngliche Impuls des Radikalen, die Veränderung der persönlichen oder gesellschaftlichen Verhältnisse, der Aufbruch, die Befreiung wird sofort im Keim erstickt durch Zerstörung und Leid.

Konstruktive Radikalität hingegen geht in Resonanz mit ihrer Umwelt. Alle historisch radikalen Bewegungen mit langfristigem Erfolg waren konstruktiv radikal: die indische Bewegung des gewaltlosen Widerstands unter Mahatma Gandhi gegen die britische Kolonialherrschaft; die amerikanische Bürgerrechtsbewegung unter Martin Luther King, aber auch die friedliche ostdeutsche Revolution von 1989. Alle diese Bewegungen eint das Humanistische, das Konstruktive. Sobald Gewalt, Zerstörung und Unterdrückung ins Spiel kommen, bricht die Resonanz mit der Umwelt zusammen und man muss die Radikalität durch Zwangsmaßnahmen und totalitäre Methoden aufrechterhalten und rechtfertigen. So wandelt sich konstruktive Radikalität in destruktive.

Radikalität zeigt sich in vielen Ausdrucksformen, sei es in politischen oder sozialen Bewegungen, in der Form privater Initiativen – und in Organisationen. Auch dort muss Radikalität positiv besetzt werden, um Anschlussfähigkeit zu erzeugen. Gewerkschaften streiken für höhere Löhne und damit für »soziale Gerechtigkeit«, Unternehmensleitungen appellieren an »Werte« oder propagieren »Nachhaltigkeit« bzw. andere ethische Konstrukte, um radikale Schritte zu rechtfertigen. Es geht dann beispielsweise bei Standortschließungen »um

12228_10_Vaeth_RadikalArbeiten.indd 12 02.06.25 17:23

das Überleben des Unternehmens«. Dass solche Aussagen in der Regel keinen positiven Widerhall, sondern eher unmittelbares Misstrauen erzeugen, zeigt, wie störanfällig die Resonanz zwischen Organisationsleitung und Belegschaft sein kann. Oft werden radikale Lösungen im Organisationskontext – von denen wir später einige kennenlernen werden – als destruktive Radikalität wahrgenommen. Anders als bei sozialen oder politischen Bewegungen entsteht in den seltensten Fällen eine Atmosphäre der Solidarität und der Übereinstimmung. Radikalität wird dann nicht miteinander, sondern gegeneinander gelebt. In Organisationen kämpft man dann nicht nur gegen die äußeren widrigen Umstände oder um Marktanteile, sondern auch gegeneinander: um Vorteile innerhalb der radikalen Dynamik und um die Deutungshoheit der Geschehnisse.

Solche destruktiven Varianten der Radikalität sollen allerdings nicht Thema dieses Buches sein. Radikales Arbeiten ist, wie wir sehen werden, weit davon entfernt, destruktiv zu sein, Menschen oder Dinge zu zerstören bzw. Leid zu verursachen. Im Gegenteil ist Radikales Arbeiten ein Entwicklungsprogramm für Menschen, eine »Gebrauchsanweisung für ein befreites Arbeitsleben«. Es stellt die positive Resonanz wieder her – zwischen dem Menschen und seiner Arbeit, zwischen den arbeitenden Menschen untereinander und auch zwischen der Organisation und der Gesellschaft. Es ist in den später dargestellten Prinzipien kein »Mind-Set«, sondern ein »Action-Set«, ein flexibles Programm zur Verbesserung der eigenen Arbeit: einfach, verständlich, wirksam. Radikales Arbeiten ist humanistisch in dem Sinne, dass es die Grundlage bildet für menschliche Arbeit an sich. *Wo immer Menschen allein oder in Gruppen arbeiten, können sie von Radikalem Arbeiten profitieren.*

Woran erkennt man nun radikale Ideen? Erinnern wir uns an die obige Herleitung und die Definition des Begriffs »radikal«: »von Grund aus erfolgend, ganz und gar; vollständig, gründlich«. Was bedeutet das im politischen, kulturellen oder organisationalen Kontext? Was kennzeichnet die »Gründlichkeit« positiver Radikalität?

12228_10_Vaeth_RadikalArbeiten.indd 13 02.06.25 17:23