

Marion Schwehr

# Was ändern?

*Business, Wirtschaft, Arbeitsalltag  
gesehen durch die Brille literarischer Werke*

## IMPRESSUM

ISBN 978-3-9814228-7-0

© euryclia Verlag GmbH München 2023  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Sarah Weiß  
Gestaltung: suolocco.de  
Druck und Bindung: RMO Druck GmbH  
klimaneutral gedruckt in Deutschland

[www.euryclia.de](http://www.euryclia.de)

# INHALT

Vorwort

1		17
	<b>Wie bringe ich Sie dazu, dies zu lesen?</b>	
	IWAN GONTSCHAROW: OBLOMOW ( <i>Roman</i> )	
2		25
	<b>Kindergartenspiele</b>	
	HANS GEORG LENZEN / SIGRID HANEK: ONKEL TOBI ( <i>Kinderbilderbuch</i> )	
3		35
	<b>Halt! Stopp!</b>	
	ITALO CALVINO: WENN EIN REISENDER IN EINER WINTERNACHT ( <i>Roman</i> )	
4		43
	<b>Verkehrte Welten</b>	
	INGEBORG BACHMANN: WAHRLICH ( <i>Gedicht</i> )	
5		49
	<b>Und wenn sie nicht gestorben sind, ...</b>	
	PLATON / JEAN PAUL / ALBERT EINSTEIN / JOSEPH PULITZER ( <i>Aphorismen</i> )	
6		57
	<b>Kulturkampf</b>	
	SOPHOKLES: ANTIGONE ( <i>Drama</i> )	
7		71
	<b>Lean Thinking</b>	
	VOLTAIRE: CANDIDE ( <i>satirische Novelle</i> )	

8	83	15	151
<b>Den Dämon lieben</b>		<b>Eins Eins Null</b>	
MARY SHELLY: FRANKENSTEIN ODER DER MODERNE PROMETHEUS ( <i>Roman</i> )		RAYMOND QUENEAU: HUNDERTTAUSEND MILLIARDEN GEDICHTE ( <i>Gedichte / potenzielle Literatur</i> )	
9	93	GREGOR WEICHBRODT / HANNES BAJOHR: LIEBE, GLAUBE, HOFFNUNG ( <i>Textkorpus / digitale Literatur</i> )	
<b>Wie der Vater so der Sohn</b>		16	159
THOMAS MANN: BUDDENBROOKS ( <i>Roman</i> )		<b>Mit Windmühlen tanzen</b>	
10	101	MIGUEL DE CERVANTES SAAVEDRA: DON QUIJOTE VON DER MANCHA ( <i>Roman</i> )	
<b>Brutal abgehoben</b>		17	169
VLADIMIR SOROKIN: ROMAN ( <i>Roman</i> )		<b>Zerreißprobe</b>	
11	111	HANS MAGNUS ENZENSBERGER: VERTEIDIGUNG DER WÖLFE GEGEN DIE LÄMMER ( <i>Gedicht</i> )	
<b>Küchenbodenschwimmkurse und andere Zweifel</b>		18	177
MIRANDA JULY: ZEHN WAHRHEITEN ( <i>Short Stories</i> )		<b>Warum Amazons Erfolg an einer Gewürzgurke hängt</b>	
12	119	KATHERINE MANSFIELD: DIE GEWÜRZGURKE ( <i>Kurzgeschichte</i> )	
<b>Brill-ant</b>		19	187
WASSILY KANDINSKY: ÜBER DAS GEISTIGE IN DER KUNST ( <i>Essay</i> )		<b>Mehr Gretchen. Viel mehr!</b>	
13	131	JOHANN WOLFGANG VON GOETHE: FAUST ( <i>Tragödie</i> ) ERLKÖNIG ( <i>Ballade</i> )	
<b>Eine Frage der Frage</b>		Nachtrag	197
HOMER: ODYSSEE ( <i>Epos</i> ) / JULES VERNE: 20.000 MEILEN UNTER DEM MEER ( <i>Jugendroman</i> ) / JAMES JOYCE: ULYSSES ( <i>Roman</i> )		<b>Eine Wette mit dem Teufel</b> ( <i>Essay</i> )	
14	145		
<b>Aus eins mach zwei</b>			
HERTA MÜLLER: FRÜHER HATTE, MEINE MUTTER... ( <i>Collage / Gedichtbild</i> )			

# VORWORT

Laut VBG (Verwaltungs-Berufsgenossenschaft) gibt es in Deutschland aktuell 18 Millionen Menschen, die an Bildschirm- und Büroarbeitsplätzen arbeiten. Der Anteil der Büroarbeiter an der beschäftigten Bevölkerung liegt bei circa 50 Prozent. An diese Menschen richtet sich das vorliegende Buch. An Businessmenschen, die in ihren Bürojobs die verschiedensten Aufgaben erledigen – und sich dabei nicht selten fragen, was sie da überhaupt machen. Wie sinnvoll das ist, was sie tun und wie sinnvoll es ist, dies genau in dieser Weise zu tun. Wir stecken nämlich nicht nur mittendrin in unseren Jobs, in Unternehmen, in Wirtschaftsdynamiken und -kontexten. Wir leiden auch unter ihnen. Deshalb ist es wichtig, die Routinen, Vorgehensweisen, Methoden und Managementtools in unseren Unternehmen skeptisch in den Blick zu nehmen. Und wenn wir unsere Skepsis zu nutzen wissen, ist sie von großem Wert. Geradezu von unschätzbarem Potenzial für Veränderung, nicht nur für die Unternehmen, in denen wir arbeiten, sondern für die Weiterentwicklung der Businesswelt im Ganzen in Anbetracht der Grenzen unseres modernen Wirtschaftssystems.

Viele der Gedanken in diesem Buch sind Ihnen wahrscheinlich schon durch den Kopf gegangen. Der Wert dieses Buches liegt nicht darin, dass das, was ich schreibe für Sie komplett neu sein wird. Im Gegenteil! Der Wert liegt darin, diese Gedanken zu sammeln, nach oben zu heben, zu präsentieren und ihnen damit Anerkennung, ja Berechtigung zu verschaffen. Ich will Ihnen zeigen, dass Sie mit Ihren Fragen und Zweifeln nicht allein sind. Zweifelnde aller Unternehmen fühlt euch vereint! Nicht, um gemeinsam zu verzweifeln, sondern um gemeinsam Veränderung voranzubringen. Ich möchte, dass wir alle unsere Zweifel ernst nehmen, um sie produktiv werden zu lassen. Genau dabei soll dieses Buch helfen.

Ansatzpunkte für Veränderung gibt es viele. Deshalb ist die Auswahl der Themen, die in diesem Buch behandelt werden, breit und bunt. Von mikro- bis makroökonomisch, von hautnah im Arbeitsalltag Erlebtem bis zu grundsätzlichen Fragestellungen unseres Wirtschaftens. Die Themenauswahl zielt nicht auf eine zusammenhängende Darstellung unserer Management- oder Wirtschaftswelt. Nein, sie möchte im Gegenteil punktuell ganz unterschiedliche Anknüpfungspunkte für möglichst viele Menschen bieten. Als unkomplizierter Einstieg in Themen und Beobachtungen. Jeder darf und soll sich herausuchen, was ihn anspricht. Um daran den Blick zu schärfen für den Unternehmensalltag mit seinen Kuriositäten. Dieses Buch will Ihnen Impulse geben, um Ihre Sinne innerhalb der Wirtschaftswelt zu schärfen. Und wann immer Sie den Buchdeckel zuklappen, sind Sie eingeladen, gedanklich noch etliche eigene Erfahrungen, Beobachtungen und Überlegungen zu ergänzen.

Ich selbst – sie werden es geahnt haben – war Zweiflerin. Manchmal sogar Verzweifelte. Ich habe Literaturwissenschaft, Philosophie und Volkswirtschaftslehre studiert. Mein geisteswissenschaftliches Studium hat mir unheimlich viel Spaß gemacht und doch wollte ich in einem Wirtschaftsunternehmen arbeiten. Warum? Ich wollte in meinem Leben etwas tun, das Impact hat. Es ging mir um Relevanz. Ich wollte in einen relevanten Bereich unserer Gesellschaft, um aktiv an ihm teilzunehmen und diesen mitzugestalten. So landete ich in einem großen Dax-Unternehmen. Arbeitete als Projektmanagerin. Ich leitete Innovationsprojekte. Ich leitete eine Abteilung. Ich arbeitete mit den Kollegen am Hauptstandort und mit denen in den weltweit verstreuten Niederlassungen. Ich saß in Meetings, erstellte PowerPoint Folien, führte Gespräche, schrieb Berichte und Entscheidungsvorlagen, machte Planungen, Prognosen und Nachbesprechungen. Und, und, und. Und fragte mich nach der Relevanz. Wo bitte

ist denn das, was ich da mache, relevant und für wen? Und diese Frage bezog sich nicht nur auf meine Arbeit und all die Aufgaben und Aufträge, die ich erledigte. Diese Frage bezog sich auch auf die Arbeit all der Menschen um mich herum, auf das komplette Konstrukt dieses Unternehmens. Und noch weit darüber hinaus. Nicht nur dieses Unternehmen erschien mir als imaginäre Scheinwelt. Auch all die anderen Unternehmen, die ich im Laufe der Jahre kennenlernte, ließen mich an ihrer Relevanz zweifeln. Und zwar nicht deshalb, weil es unwichtig wäre, was diese Unternehmen tun. Wie sollte ich an der Relevanz von Unternehmen zweifeln, die Lebensmittel, Kleidung, Infrastruktur herstellen, die Ideen und Konzepte für eine zukunftsfähige Welt entwickeln, und so weiter. Natürlich sind all diese Unternehmen und das, was sie tun, für unser tägliches Leben relevant. Aber wie sie dies tun, ist doch befremdlich. Unternehmen ist die Verbindung abhandengekommen – die Verbindung zu dem, was sie in der Welt tatsächlich bewirken (wollen). Wirtschaftet ein Unternehmen, um die Bedürfnisse seiner Kunden zu befriedigen? Oder um Gewinne zu erzielen? Beides, werden Sie sagen. Das eine schließt das andere nicht aus. Vielmehr, das eine ist ohne das andere nicht zu haben. Versuchen wir die Frage zu präzisieren: Erwirtschaftet ein Unternehmen Gewinne, um Waren produzieren und anbieten zu können? Oder produziert und bietet ein Unternehmen Waren an, um Gewinne zu erzielen? Werden Lebensmittel produziert (und dafür Kapital eingesetzt, das natürlich wieder erwirtschaftet werden muss), um Kunden mit Nahrung zu versorgen? Oder werden Kunden mit Lebensmitteln versorgt, um Gewinne zu erwirtschaften? Geht es um eine gute Versorgung oder geht es um Gewinne und Geld? Diese Ambivalenz der Zielsetzungen ist nicht rein theoretisch. Sie lässt sich in jedem Unternehmen im Alltag erleben. In Form einer fundamentalen Abkopplung der Unternehmung von ihrem eigentlichen Gegenstand und Zweck. Sie wissen ja, nichts stört

in einem Unternehmen mehr als der Kunde und seine Ansprüche. Vor allem Großunternehmen scheinen den Kontakt verloren zu haben, zu ihrem (gesellschaftlichen) Auftrag, zu ihrer Umgebung, zu ihren Kunden, aber auch zu ihren Mitarbeitern. Unternehmen fehlt die Verbindung zu ihrer Substanz. Und anstatt Verbindungen zu suchen und von Neuem oder wieder aufzubauen, versuchen Unternehmen sich mit oberflächlichen (betriebs- und volkswirtschaftlichen) Konzepten und Managementmethoden aus der Affäre zu ziehen. So bin ich im Laufe der letzten fast 25 Jahre in eine paradoxe Situation gekommen: Ich habe die Welt der Literatur und der Literaturwissenschaft verlassen, weil sie mir nicht relevant erschien, um in der Welt der Wirtschaft festzustellen, dass sie nicht in der Lage ist, den Anspruch an Relevanz zu (er)füllen. Weder das eine noch das andere ergibt allein Sinn. Weder Tiefgang ohne Impact, noch Relevanz ohne Substanz.

Tja, und da kommen wir nun endlich zur Literatur und der Frage, warum ich die Literatur in all die hier aufgeworfenen Fragen mithineinziehe. Sie werden es nicht glauben, aber Werke der Weltliteratur liefern eine wertvolle Ressource, um unseren Business- und Arbeitsalltag besser zu verstehen, zu hinterfragen und neuzudenken. Das geht deshalb, weil die Literatur im Kleinen, Fokussierten, Komprimierten etwas aufzeigt, was in der Fülle des Daseins undurchsichtig und unfassbar erscheint. Literarisches richtet ein Brennglas auf einzelne Fragen, Situationen, Aspekte unseres Lebens und bietet uns damit die Chance, uns mit etwas auseinanderzusetzen, etwas zu durchdenken, zu verstehen, was in der Komplexität unseres Daseins undurchdringlich ist. Dies gilt auch für Fragen der Ökonomie, unseres Wirtschaftslebens und Wirtschaftens, unseres Arbeitsalltags. Belletristische Literatur ermöglicht uns auch in diesem Bereich einen Blick auf die Zusammenhänge, in denen wir täglich stecken. Man muss diese

unschätzbare Ressource nur nutzen! Und genau dies tut das vorliegende Buch: Es verbindet Erfahrungen, die man als Businessmensch in Unternehmen macht, mit Werken der Weltliteratur. Es bringt also Wirtschaft und Literatur – zwei Bereiche, die auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben – zusammen, damit wir alle davon profitieren.

Der Literatur traue ich zwei Dinge zu. Zum einen sehe ich sie als „Mind Opener“, als Seh- und Denkhilfe, um alltägliche Businesserfahrungen in Unternehmen und die dahinter liegenden Management- und Wirtschaftsthemen neu sehen, hinterfragen und (ein-)ordnen zu können. Literatur als Brille, um einen unverstellten Blick auf alltäglich in Unternehmen Erlebtes zu bekommen. Zum anderen ist Literatur sogar „Change Agent“, also Treiberin und Förderin von Veränderung. Veränderung wird nicht primär durch Einsichten getragen. Wir handeln nicht, weil wir wissen, dass sich etwas ändern muss (das können wir derzeit allerorten beobachten). Wir handeln, wenn uns etwas berührt. Nur was mich bewegt, setzt etwas in Bewegung. Veränderung braucht das Herz! Das Herz, das man sich fasst, um etwas anzustoßen und umzusetzen. Und ist es nicht gerade die besondere Leistung von Literatur, emotional zu berühren?

In den letzten Zügen lag ich mit diesem Buch, die letzten Kapitel waren geschrieben, da stieß ich durch die beiden Management-Beststellerautoren Anja Förster und Peter Kreuz auf Charles Handy. Nie zuvor hatte ich von dem Managementguru Charles Handy gehört und so stürzte ich mich völlig unvoreingenommen in die Lektüre der „21 Letters on Life and its Challenges“, die dieser ältere Herr für seine Enkel geschrieben hatte und die gespickt waren von Lebenserfahrungen, Einsichten und Einschätzungen. Im zweiten Brief fand ich folgende Aussage:

“Als ich mein erstes Buch über Wege und Gewohnheiten von Organisationen schrieb, suchte ich nach Beispielen für die Ideen und Konzepte, die ich erforschte. Ich hatte mich dafür in ein Bauernhaus in Südfrankreich zurückgezogen und den Kofferraum meines Autos mit Stapeln amerikanischer Lehrbücher und Forschungsarbeiten vollgepackt [...]. Ich stellte schnell fest, dass sich die meisten Forschungsarbeiten auf Experimente mit Doktoranden stützten, um ihre Argumente zu veranschaulichen, Experimente, die meiner Meinung nach wenig Bezug zum wirklichen Leben zu haben schienen. Zum Glück hatte das Bauernhaus eine große Bibliothek mit einer reichen Sammlung russischer Romane. Tolstoi, so stellte ich fest, hatte viel mehr über die Probleme des Lebens in Organisationen zu sagen als irgendein Experiment meiner Studenten. [...] Wie ich festgestellt habe, muss man nur Tolstoi und vielleicht Dostojewski lesen, um das meiste zu wissen.” (Seite 22/23, Übersetzung von mir).

Tolstoi hat also mehr über die Probleme in Organisationen zu sagen als all die Experimente, die Handys Studenten an der London Business School durchgeführt hatten, um zentrale Fragen in Organisationen zu untersuchen. Anstatt sich auf lebensleere Research Papers und Experimente zu verlassen, hielt sich Handy an Tolstoi (und vielleicht noch Dostojewski), um seinen Bestseller „Understanding Organizations“ zu verfassen. Charles Handy – „Ölmanager, Wirtschaftswissenschaftler, Professor an der London Business School und Berater für eine Vielzahl von Organisationen“ (Klappentext, Übersetzung von mir), also ein gestandener Businessmensch durch und durch – plädiert für Bellettristik, um sich auf die Herausforderungen des Lebens (auch in Unternehmen) vorzubereiten. Überspitzt formuliert: Lesen Sie Tolstoi – als Autor von Managementlehrbüchern. Hätte ich mein Buch nicht schon geschrieben gehabt, hätte dieser Brief die Initialzündung sein müssen, damit zu beginnen.

Mir hat das Schreiben dieses Buches unheimlich viel Spaß gemacht. Ich hoffe, Sie haben ebenso viel Spaß beim Lesen. Und zwar nicht nur meines kleinen Büchleins hier. Vielleicht bekommen Sie ja Lust, das ein oder andere literarische Werk, das ich Ihnen hier vorstelle, ganz zu lesen. Und wenn Sie dann auf den Geschmack gekommen sind, dann lesen Sie doch gleich noch einige andere Werke mehr. Sie zum Lesen anspruchsvoller Literatur zu bringen – ja, auch das war einer der Gründe für dieses Buch.

Bevor es losgeht, noch kurz eine Sache. Gendern oder nicht Gendern, das ist eine Frage, die momentan unheimlich viele Menschen beschäftigt. Mich nicht. Für mich ist ganz klar, dass ich alle Menschen, egal welchen Geschlechts ansprechen möchte. Und so bemühe ich mich um einen geschlechterbewussten Gebrauch unserer Sprache. Doch anstatt Sternchen und Binnen-Doppelpunkt oder ähnliche Lösungen habe ich mich für die alternierende Verwendung neutraler, weiblicher und männlicher Wortformen entschieden. Ich werde abwechselnd von „Führungskräften“, von „Managerinnen“ und „Managern“ sprechen, je nachdem wie es in den Zusammenhang passt. Ganz undogmatisch. Und doch mit Blick darauf, dass Sprache Realität nicht nur abbildet, sondern schafft.

1

# Wie bringe ich Sie dazu, dies zu lesen?

IWAN GONTSCHAROW:  
OBLOMOW

*(Roman)*

Es existiert kein bedeutendes Werk der Weltliteratur, das ohne grundlegenden Konflikt auskommen würde. Ein Werk entfaltet sich ja gerade daraus, den zugrundeliegenden Konflikt aufzulösen oder aber die tragenden Figuren daran scheitern zu lassen. Für einen der schönsten Konflikte der Weltliteratur halte ich – aber das ist meine persönliche Meinung – den „Oblomow“. Der russische Schriftsteller Iwan Gontscharow lässt seine Hauptfigur



einfach auf dem Diwan liegen. Schlafend, dösend, träumend verbringt Oblomow den Tag. Und zwar jeden Tag. Er macht Pläne, sortiert seine Sorgen, fasst Vorsätze – ohne sie jemals in die Tat umzusetzen. Sein Gut, viele hundert Werst entfernt, müsste dringend besucht und besser verwaltet werden, aber was nützt es hinzureisen, solange der Plan, wie es saniert und wieder in Schuss gebracht werden könnte, nicht fertig ist.

*„Die Grundidee dieses Planes, seine Gliederung, seine Hauptteile – all das war seit langem in seinem Kopfe fertig; nur die Details, der Kostenplan und die Zahlen fehlten noch. Einige Jahre arbeitete er rastlos an diesem Plan, er dachte nach und überlegte – im Geben, im Liegen und wenn er unter Menschen war; bald fügte er etwas hinzu, bald tauschte er gewisse Punkte aus, bald erneuerte er in Gedanken das tags zuvor Erdachte und über Nacht Vergessene; manchmal aber leuchtete auch, wie ein Blitz, ein neuer, unerwarteter Gedanke und brodelte in seinem Kopf – und die Arbeit schritt voran.“ (Seite 97)*

Doch der Plan wird niemals fertig. Wie auch? Aus dem Unternehmensalltag wissen Sie selbst ja nur zu gut, dass Pläne immer nur fragmentarische Momentaufnahmen sind und sein können. Genau besehen handeln wir nicht aufgrund eines abgeschlossenen Plans, sondern trotz seiner provisorischen Existenz. Doch was, wenn das Handeln ausbleibt? Wenn bei all den vielfältigen Möglichkeiten und Erfordernissen einfach nichts geschieht?

Oblomow ist ein vom Schicksal wohlwollend bedachter Mann: Besitzer eines 300-Seelen-Dorfes, von dessen Erträgen er angenehm leben kann, mit solider Schulbildung, um im Petersburger Beamtenwesen Karriere zu machen, von stattlicher Erscheinung und im besten Alter, um zu heiraten und eine Familie zu gründen, ein Sprössling aus einer etablierten Adelsfamilie, um im gesellschaftlichen Leben Petersburgs ein gern gesehener Gast

zu sein. Oblomow ist ein Mann mit Potenzial, so würden wir das heute sagen. Doch Sie ahnen es: Sein Potenzial bleibt ungenutzt. In diesem Spannungsfeld liegt der zentrale Konflikt des Romans. Und er lässt einen als Leser nahezu verzweifeln. Denn keine von all den Möglichkeiten, die Oblomow offenstehen, ergreift er. Ständig kommt etwas dazwischen oder besser gesagt: Ständig steht – oder noch besser: liegt – er sich im Weg. Rafft er sich endlich auf, den Brief an seinen Dorfältesten zu schreiben, ist kein Briefpapier zur Hand. Dann ist die Tinte im Tintenfass eingetrocknet. Immer wieder schneien Besucher herein und sorgen für Ablenkung. Herrlich lassen sich da Probleme besprechen und Ratschläge einholen. Gelöst werden die Probleme dadurch freilich nicht. Über 200 Seiten sehen wir Oblomow dabei zu, wie er sich wegduckt und windet. 200 Seiten Müßiggang. Faulheit. Lethargie. Ausflüchte. Und reihenweise Probleme, die nur von einer Seite auf die nächste verschoben werden. Ganz ehrlich: Da muss man als Leserin so einiges aushalten. Man fragt sich: Was kann denn so schwierig sein, einfach mal aufzustehen? Man ärgert sich, ob so viel Schwerfälligkeit. Man verliert die Geduld mit einem Menschen, der nichts anpackt und über Probleme und Aufgaben lieber spricht, als sie zu regeln.

Kommt Ihnen dies aus Ihrem Unternehmensalltag bekannt vor? Denken Sie jetzt an einen bestimmten Mitarbeiter, an eine bestimmte Kollegin? Vielleicht. Aber sich im eigenen Trott einzurichten, betrifft nicht nur einzelne Arbeitskräfte, sondern ganze Abteilungen und gar Unternehmen. *„Die reinste ... Oblomowerei“* (Seite 319) lässt sich da feststellen, wo Mitarbeitende, Teams, Unternehmen es nicht schaffen, ihre Potenziale zu realisieren. *„Wie bringe ich meine Leute dazu, dass sie dies oder jenes machen?“* – Dies ist eine Frage, die ich ungeheuer oft in Unternehmen höre. Wie bringe ich jemanden dazu, sich mehr einzubringen? Wie bringe ich eine Mitarbeiterin dazu, ihre Auf-

gaben konsequenter anzupacken? Wie bringe ich meine Leute dazu, sich mit der Digitalisierung zu beschäftigen? Wie bringe ich meine Belegschaft dazu, unternehmerischer zu denken? Wie bringe ich meine langjährigen Fachkräfte dazu, sich auf notwendige Veränderungen einzulassen? Die Anlässe, um Leute von der Stelle bewegen zu wollen, sind vielfältig.

Und Hilfe naht! Oblomows Freund namens Stolz – der Name wie bezeichnend und dann ist er auch noch Deutscher – versucht ihn aus seiner Verschlafenheit zu reißen. Mit mäßigem Erfolg.

*„Wie oft habe ich auf ihn eingeredet und mich um ihn bemüht und seine Angelegenheiten in Ordnung gebracht – er hätte zumindest darauf reagieren können! Wenn man ihn trifft, ist er zu allem bereit, kaum aber bist du aus seinem Gesichtsfeld verschwunden, heißt es – leb wohl, dann versinkt er wieder in seinem Dämmerzustand. Man plagt sich mit ihm ab wie mit einem Trunkenbold.“ (Seite 705f.)*

All die Mühen des Freundes, sein Ziehen und Schieben führen zu nichts, aber immerhin lernt Oblomow durch ihn Olga Sergejewna, eine junge Dame der Petersburger Gesellschaft, kennen und verliebt sich in sie. Tja, und wie soll es anders sein: Was der Stolz nicht vermochte, das vermag die Liebe. Olga schafft etwas, was bisher unmöglich schien: Oblomow erhebt sich von seinem Diwan, legt seinen alten Hausmantel ab und geht aus, ins Theater, macht Spaziergänge, zeigt sich in den Salons der Petersburger Gesellschaft. Er nimmt wieder am Leben teil und fängt – Olga zuliebe und um ihr ebenbürtig und standesgemäß zu sein – an, sein Leben zu regeln. Was die Liebe alles schafft! Doch leider nicht ganz. Denn ein grundlegender Denkfehler liegt in diesem Konstrukt: Olgas „Phantasie und Ehrgeiz“ (Seite 634) bringen sie dazu, zu glauben, sie könne Oblomow zu einem anderen Leben bewegen. Sie sieht ihre „Rolle als Retterin“ (Seite 634). Olga

macht den Fehler, sich zu überschätzen. Denn nicht Olga kann Oblomow zu etwas bringen. Das kann er nur selbst. Und genau das ist es, was wir von Oblomow lernen können. Wenn Sie sich also fragen, wie Sie Ihre Leute dazu bringen, dieses oder jenes zu tun, ist die Antwort denkbar einfach: Gar nicht! Sie können Ihre Mitarbeitenden zu gar nichts bringen. Oblomow bringt nicht viel zustande, aber diese eine Sache macht er uns doch überaus deutlich. So liegt der Nutzen der Literatur nicht selten darin, uns zu zeigen, was nicht geht. Welche Versuche und Erfahrungen Sie sich also sparen können.

Was bleibt Ihnen denn jetzt noch übrig, um Ihre Belegschaft, Mitarbeiterinnen und Kollegen auf Trapp zu bringen? Sind Sie etwa zu Oblomowscher Lethargie und immerwährendem Besprechen von Problemen verurteilt, ohne sie lösen zu können? Keineswegs. Was bleibt, ist nach wie vor die Liebe. Liebe ist der entscheidende Hebel, um etwas zu bewegen. Liebe, werden Sie sagen, was hat Liebe denn im Unternehmenskontext verloren? Nicht viel! Und genau hier liegt das Problem. Pflichtbewusstsein und Stolz, Ehrgeiz und Anerkennung haben als Motor und Antrieb unserer Leistungsbereitschaft einen festen Platz im Businessalltag. Sie sind anerkannte Gefühle und bewährte Faktoren, um unsere Leistungsfähigkeit anzukurbeln. Sie werden gesehen, gefördert und honoriert. Liebe dagegen, dieses süßliche, belächelnswerte Gefühlsgedöns erscheint uns im harten Geschäftsleben doch wirklich fehl am Platz. Dabei müsste das Gegenteil gelten. Denn für alle, die das Potenzial ihres Unternehmens und ihrer Mitarbeiterschaft heben möchten, ist Liebe das einzig probate Mittel. Liebe bewegt – und zwar die Liebe zu dem, was ich tue. Wenn ich meine Arbeit liebe, ist mir nichts zu viel. Keine Anstrengung und keine Schwierigkeit zu groß, als dass ich sie nicht meistern wollte und mich dazu auch tatsächlich in der Lage sehe. Liebe bringt etwas in Bewegung. Doch

sie kann nicht von jemandem verordnet, noch nicht einmal forciert werden. Geschweige denn eingefordert. Liebe, egal ob zu einem Menschen oder zu dem, was ich tue, muss sich entwickeln (dürfen). Sie kann nur keimen, wachsen und gedeihen aus der Situation heraus. Wenn Sie sich also fragen, was Sie tun können, um Ihre Leute zu irgendetwas zu bewegen, ist die Antwort sehr einfach: Sie können Gelegenheiten schaffen, dass sich Ihre Leute verlieben – in ihre Arbeit, in die Aufgaben und Erfordernisse, die der Unternehmensalltag mit sich bringt. Was es braucht, ist ... Oblomows Freund aus Kindheitstagen:

*„Und wenn du die Wahrheit wissen willst, so war ich es doch, der dich gelehrt hat, ihn zu lieben [...]. Ohne mich hättest du ihn gar nicht beachtet und wärest an ihm vorübergegangen.“ (Seite 707)*

Oblomows Freund Stolz war es, der Oblomow mit Olga bekannt machte. Er schuf die Gelegenheit zum Kennenlernen, die Möglichkeit dem Objekt der Liebe zu begegnen. Das ist genau das, was auch Sie tun können. Gelegenheiten zum Verlieben schaffen. Nicht mehr! Aber auch nicht weniger. Verlieben müssen sich die Leute dann schon selbst.

Wenn Sie also wieder einmal versucht sind, zu fragen: „Wie bringe ich jemanden dazu, das zu tun, was ICH für wichtig halte?“, halten Sie inne. Und vergessen dann am besten gleich die ganze Frage. Widerstehen Sie dem Impuls, mit Ziehen und Schieben andere zu etwas bringen zu wollen, das IHNEN wichtig ist. Weil es weder dem Menschen gerecht wird, dem Sie Ihre Sicht der Dinge aufdrücken, noch der Sache, die dadurch zwangsläufig in den Hintergrund gerät. Es bleibt uns nichts anderes, als unser Gegenüber und die Sache, die uns am Herzen liegt, ernst zu nehmen. Und uns, das heißt unsere Beweggründe, Einschätzungen, Anliegen, zu erklären. In der Hoffnung, unser Gegenüber

zu überzeugen. Oder pathetischer: die Saat der Liebe – zu einer Sache, einem Erfordernis, einer Aufgabe – zu streuen. Versuchen wir es mit Liebe. Alles andere ist Selbstüberschätzung, ganz so wie Andrej Stolz es Olga aufzeigte, um ihr dann Mut zuzusprechen – als spräche er direkt zu uns:

*„Sie haben Ihre Lektion gelernt: jetzt ist es Zeit, sie zu nutzen.“ (Seite 638)*

Welch hehres Ziel! Welch hohes Ideal! Tja, so ist das mit der Literatur. Immer will sie hoch hinaus. Und dann liegt es an uns, die Fiktion ins Leben zu holen. Ihr Potenzial zu nutzen.

Iwan Gontscharow: OBLOMOW,  
Carl Hanser Verlag, München 2012.

Erstmals auf Russisch erschienen: 1859.