

Monia Ben Larbi & Anne Wilhelm

Minimalistisch Arbeiten

**Von der kontinuierlichen
Suche nach dem
Wesentlichen**

Inhalt

1	Vorwort
3	Einleitung
9	Dieses Buch
11	TEIL 1: Grundprinzipien des minimalistischen Arbeitens
12	Alles ist schon da
15	Loslassen gehört zum Leben
19	Alles braucht Raum
23	TEIL 2: Arbeiten aus Sicht des Minimalismus
27	Minimalistische Strukturen
28	Hierarchien
37	Bereiche
43	Prozesse
49	Minimalistische Finanzen
51	Ausgaben
58	Einnahmen
61	Gewinnansprüche
65	Minimalistische Regeln
65	Entscheidungen
73	Verwaltung
81	Rituale
87	Minimalistischer Umgang mit Zeit
90	Termine
93	Aufgaben
96	Arbeitszeit
103	Minimalistische Planung
103	Strategien
107	Projektmanagement-Methoden
111	Innovationen
115	Minimalistische Arbeitsorte
116	Mobil
117	Büro
123	Lärm / Stille
127	Minimalistische Digitalität
127	Informationen online
133	Projektmanagement Tools
139	Hightech
143	Minimalistische Beziehungen
143	Gespräche
151	Versprechen
157	Professionelle Rollen
165	Minimalistische Innenwelten
167	Gefühle
173	Ego
178	Glaubenssätze
186	Zusammenfassung

TEIL 3: Methodik minimalistischen Arbeitens	193
Auswahlkriterien	195
Arbeitsfähigkeit	196
Freude	197
(Theoretisches) Gleichgewicht	199
Werte	203
Sinn	205
Auswahlmethoden	207
Punktuelle Aktionen	208
Das Schwerste zuerst	208
Bereich nach Bereich	213
Auf null setzen	215
Routinen	217
Täglich	221
Ein Neues – zwei Alte	223
Sobald es stört	224
Das Eingangstor beschützen	228
Freundliches Nein	231
Begrenzte Anzahl	235
Das WWW des minimalistischen Arbeitens	237
Schlussgedanken	238
Über die Autorinnen	240
Monia Ben Larbi	241
Anne Wilhelm	242
Literatur	243

Vorwort

von Monia & Anne

Mein Mann baut Messen auf und bringt immer wieder Pflanzen mit, die nur für die Messe gekauft und dann weggeschmissen werden. Ich habe alles andere als einen grünen Daumen. Mein Mann ist da ein bisschen besser, aber auch nicht super begabt. Wir geben uns aber große Mühe, diesen ungeliebten Wesen ein Zuhause zu geben. Doch eine Sorte Pflanzen fühlte sich bei uns nie wohl und so standen da viele halb tote, lilienartige Pflanzen und verströmten nicht wirklich Lebensfreude. Nach viel Recherche wechselten sie schließlich in die Hydrokultur. Es ging ihnen jedoch zunächst auch nicht viel besser. Bis ich entdeckte, dass das kleine Röhrchen, das den Wassergehalt anzeigt, nicht nur ein Minimum und ein Maximum hat, sondern auch ein optimales Minimum und ein optimales Maximum.

Und seitdem sie in diesem Bereich gegossen werden, geht es ihnen blendend. Und ich habe endlich verstanden, warum Anne die ganze Zeit von Minimalismus spricht, denn ich hätte das Optimum eher bei 80 % vermutet. Stattdessen ist aber der Bereich, an dem sie sich gesund entfalten können, eher bei 20 bis 40 %. Diese Formel ist für mich zum Leitsatz geworden. Nehme ich zum Beispiel meinen Tag, der aus vierzehn wachen Stunden besteht, dann steht das für drei bis fünf Stunden verplante Zeit als optimales Maximum. Nehme ich meinen Arbeitstag, eher ein bis zwei Stunden. Das entspricht tatsächlich ziemlich genau dem Maß, in dem mir verplante Zeit guttut. Das bedeutet natürlich nicht, dass ich den Rest des Tages nichts mache. Ich muss aber nichts machen. Es entsteht Raum, um auf das zu reagieren, was in der Gegenwart wichtig ist. Es entsteht Raum für Wesentliches. So danke ich meinen empfindlichen Ladies Spathiphyllum für diese wichtige Lektion über das richtige Maß und widme ihnen dieses Buch, das hoffentlich auch für euch ein paar Aha-Momente bereithält.

Eure Monia

Alles braucht Raum

Manchmal erscheint es uns so, als würden Menschen morgens vor Eintritt in den Arbeitsmodus einmal tief einatmen und erst nach Abschluss des Tages wieder vollständig ausatmen. Dieses Ausatmen und Spüren, wie sich dabei die Schultern entspannen. Den kurzen Moment genießen, in dem wir leer sind. Der Leere zusehen und mitkriegen, dass irgendwann der Körper von alleine wieder Luft holt und das Leben ohne aktives Zutun weitergeht. Dieser Moment des Freiraum-Genießens scheint nicht Teil unseres Arbeitsverständnisses zu sein. Wir sind es gewohnt, freigewordene Lücken wieder zu schließen. Jede Minute Zeit, die wir gespart haben, wird einem anderen Nutzen zugeführt. Freiraum zu genießen, erkennen wir als Zweck nicht an. Deshalb füllen sich Lücken in Organisationen nach dem Loslassen schnell wieder. Genauso wie Monias radikal ausgeräumter Kleiderschrank.

Und doch ist es scheinbar der leere Raum, der im Kern des Minimalismus steht. Der Raum, um zu atmen. Der Raum, in dem Unvorhergesehenes passieren darf. Der Raum, der das Wesentliche umgibt und es erst damit erkennbar macht. Der Raum, der es uns ermöglicht, uns zu bewegen.



„Das japanische Konzept von Ma wurde als eine Pause in der Zeit, ein Intervall oder eine Leere im Raum beschrieben. Ma ist die Zeit und der Raum, die das Leben braucht, um zu atmen, zu fühlen und sich zu besinnen. Wenn wir keine Zeit haben, wenn unser Raum begrenzt ist, können wir nicht wachsen.“ (Canning, 2022).

Das Zeichen des Ma setzt sich aus der Tür (die Zeichen rechts und links) und der Sonne (das Zeichen in der Mitte) zusammen, es ist demnach eine Öffnung, die das Licht einlässt. In den westlichen Sprachen haben wir hierfür keinen Begriff, doch diese Öffnung herstellen und beschützen, das ist das eigentliche Ziel von minimalistischem Arbeiten.

Paradoxerweise wird dieser Raum auch als negativer Raum bezeichnet, obwohl wir ihn so positiv finden. Hier wird der Raum um das Wesentliche herum benannt: Die Leere des Raumes im Museum, in dem nur ein Bild hängt oder der Rasen um einen großen Baum herum, der diesen erst in voller Pracht erscheinen lässt. Wenn alles gefüllt wäre, wären wir zu überwältigt, um das Wesentliche sehen zu können (Thomas, 2017). Alles Aus- und Aufräumen im Minimalismus zielt darauf ab, so viel leeren Raum herzustellen, dass das Wesentliche stets sichtbar bleibt und wir unsere Ressourcen genau dort einsetzen können, wo sie wirksam sind.

Musik ist die Stille zwischen
den Noten.
– Claude Debussy

Hierarchien

Die Idee des control & command war durchaus logisch und hilfreich: Viele Menschen produzierten und wurden dabei von anderen Menschen, die den Überblick und die Expertise hatten, angeleitet und beobachtet. Auch wurden Hierarchien benötigt, um Informationen von oben nach unten zu transportieren. Aus heutiger Sicht ist die Notwendigkeit nicht mehr gegeben: Mit einer E-Mail kann ich alle Mitarbeiter*innen erreichen. Maschinen haben viele Tätigkeiten übernommen und die meisten Arbeitskräfte sind exzellent ausgebildete Fachkräfte. Führungskräfte erhalten auch keine Ausbildungen mehr in Kontrollieren und Befehlen, sondern in „transformativem Management“ oder „Potenzialentfaltung“. Doch die Strukturen bzw. Hierarchien, in denen sie sich bewegen, basieren immer noch auf der Logik des control & command, sodass Anspruch und Realität kaum zusammenzuführen sind (Rolle, 2022).

Sehen wir uns das Wesen von Führung in der Hierarchie an, dann ist „Führung die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen“ (von Rosenstiel et al., 2020). Hierarchie setzt demnach auf Menschen, die einander ordentlich sortiert von oben nach unten beeinflussen und daran gemessen werden, wie andere Menschen sich verhalten. Über mehrere Hierarchieebenen hinweg bedeutet das, dass ich eine Gruppe von Menschen so beeinflussen muss, dass sie andere so beeinflussen, wie ich es will. Gegebenenfalls mit noch mehr Zwischenstufen. Hier liegen verschiedene Paradoxa verborgen. Zum einen ist sich die Forschung einig: Extrinsische Motivation tötet nicht nur die intrinsische Motivation, sondern auch das kreative Denken (Pink, 2009). Zum anderen kann ich als Führungskraft gar nicht anders, als die Erfolge der Menschen unter mir auf mich zu beziehen. Ich werde ja daran gemessen. So entsteht ein Held*innenepos. Dies erzeugt viele Missverständnisse in Organisationen und charismatische Narzisst*innen werden mit guten Führungskräften verwechselt, weil sie uns am besten verkaufen, dass sie alles im Griff haben – schließlich glauben sie selbst an ihren übermenschlichen Einfluss (Chamorro-Premuzic, 2019).

Zahlen

- 91 % der Beschäftigten wünschen sich Verbesserungen bei Personalführung und Mitarbeiter*innenmotivation (Czycholl, 2016).
- Ca. $\frac{2}{3}$ halten ihre Führungskraft für fachlich ungeeignet.
- und ca. $\frac{4}{5}$ wünschen sich mehr Förderung und Unterstützung durch ihre Führungskraft (ZEIT ONLINE, 2016).

Heutzutage Führungskraft in einer modernen Organisation zu sein, ist eine Sache der Unmöglichkeit. Alles läuft bei den Führungskräften zusammen. Egal welches Thema auftaucht, es wird dem Leadership-Konzept hinzugefügt, während Führungskräfte in der Realität nur sehr wenig Einflussmöglichkeiten haben. Denn glücklicherweise sind Menschen in nur sehr geringem Maße und niemals linear beeinflussbar. Statt das Thema jedoch systemisch anzugehen, erhalten sie in der Regel nur noch mehr Fortbildungen, die ihnen weitere Verantwortungen für Unmögliches aufhalsen. Sie sind die einsamen Held*innen der Geschichte, die viel Geld dafür erhalten, dass sie immer Schuld haben. Je nach Persönlichkeitsstruktur glauben sie das dann entweder auch selbst oder stricken sich eine Realität zurecht, in der alle Erfolge auf sie zurückzuführen sind, alle Misserfolge jedoch äußeren Faktoren zugeschrieben werden können. Ein Grundpfeiler von Burnout ist es, Anforderungen nachkommen zu müssen, auf die man wenig Einfluss hat (Demerouti & Nachreiner, 2019). Diese fehlende Übereinstimmung von Anforderungen und Handlungsressourcen bildet jedoch die Grundstruktur der mittleren Hierarchieebenen.

... Aufgabe

Beginne damit, auf der nächsten Seite die perfekte Führungskraft zu malen. Nutze dafür den Umriss und arbeite mit Symbolen, z. B. kannst du große Ohren malen, weil sie so gut zuhört, ihr ein E in die Hand drücken, weil sie ihr Ego im Griff hat usw.

Hab Freude daran, eine Führungskraft zu kreieren, die die Welt, eure Organisation und du sie braucht.

Nun betrachte das Bild und geh gedanklich alle Menschen durch, die du kennst: Gibt es jemanden in deinem Leben, der all diese Eigenschaften verlässlich vereint?

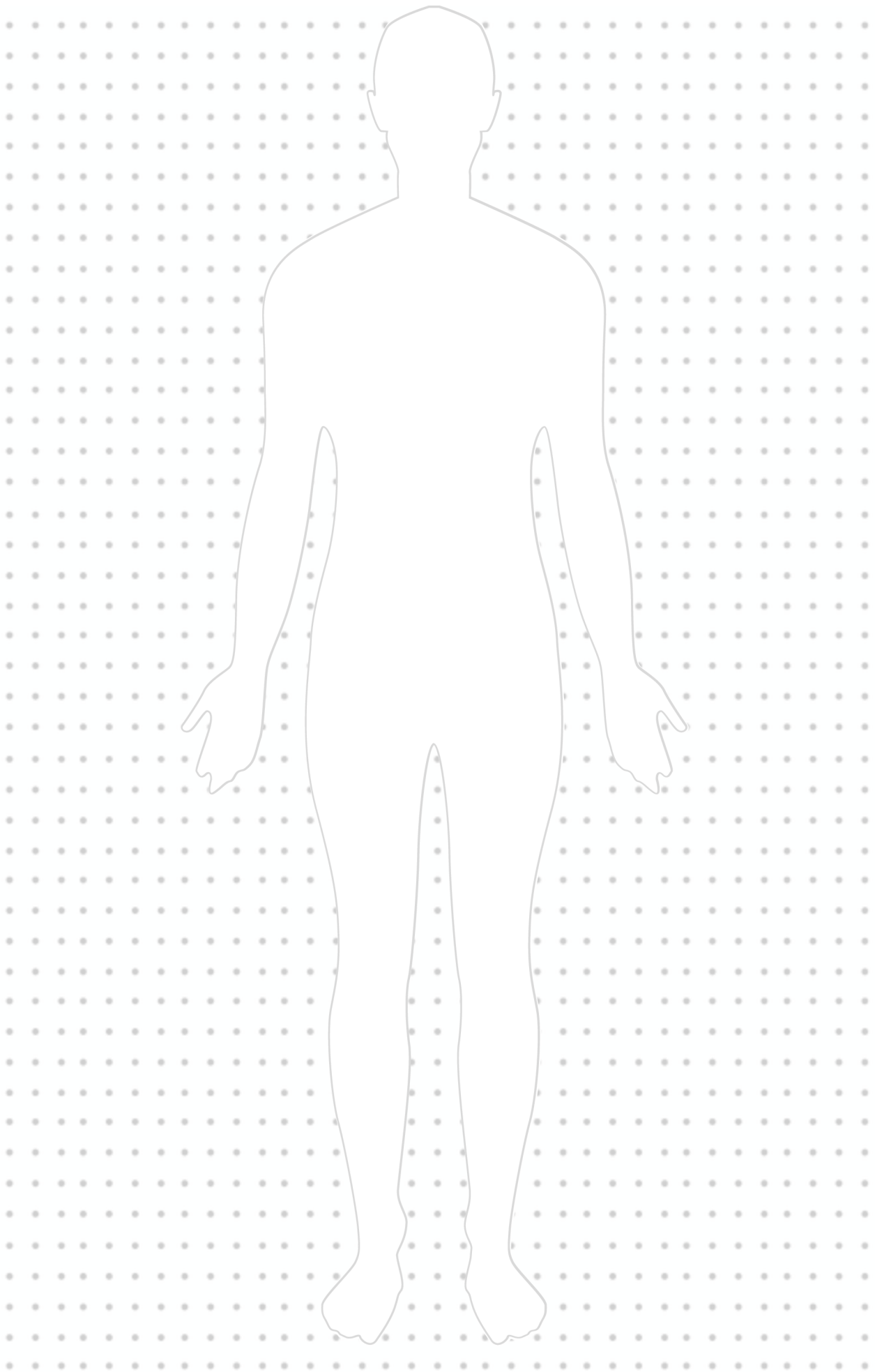
Wie viele Personen aus dem echten Leben sind dir eingefallen? Und welchen dieser Personen traust du es zu, ihre positiven Eigenschaften zu behalten, auch wenn sie in einer Machtposition mit unrealistischen Anforderungen landen?

Nun markiere auf dieser Skala (1= total unwahrscheinlich, 10 = total wahrscheinlich): Wie wahrscheinlich ist es, dass ihr (nach deiner Definition) gute Führungskräfte für alle Positionen in eurer Organisation findet?

1



10

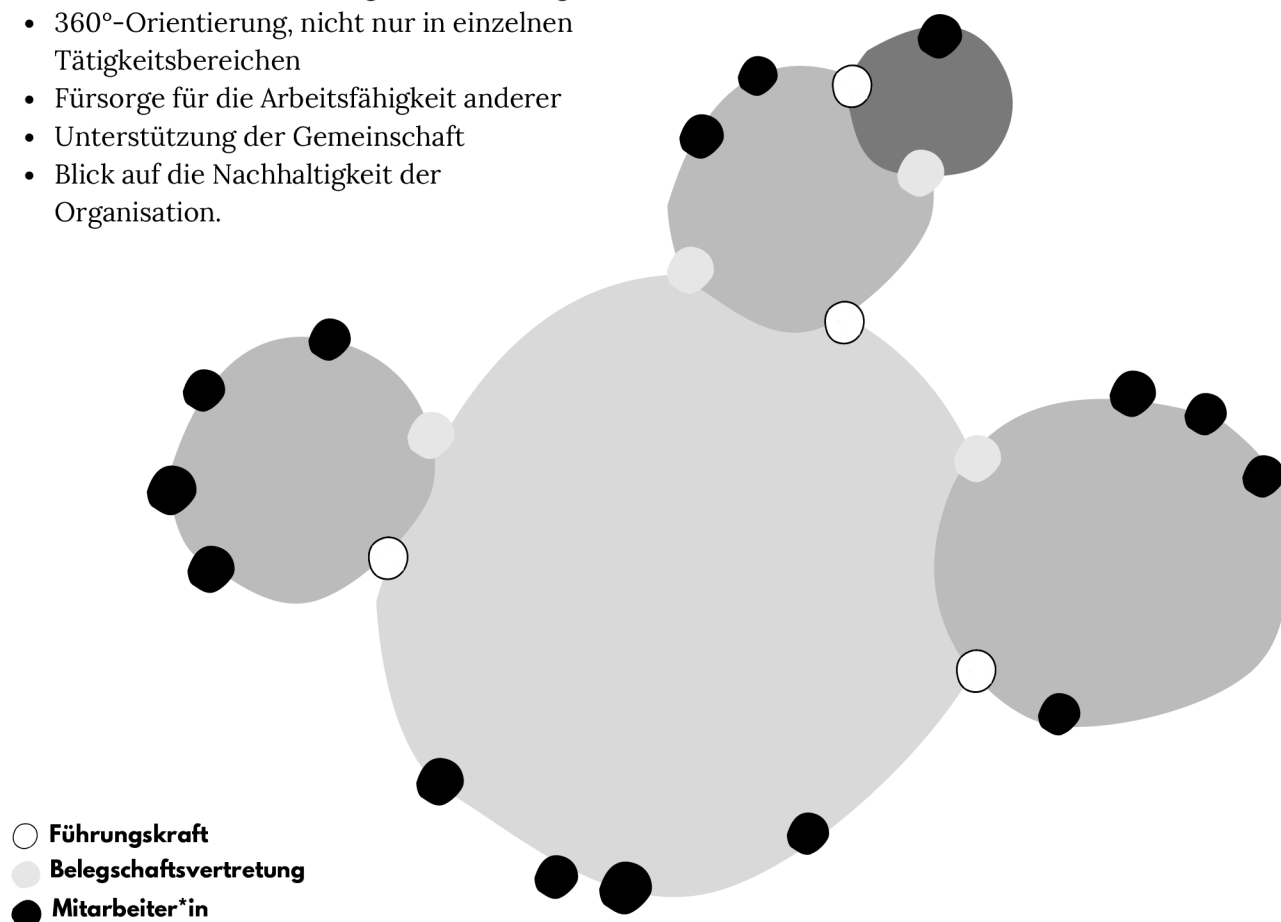


Wollen wir damit sagen, dass Organisationen keine Führung benötigen? Nein. Denn „Führung zielt auf Gestaltung und Absicherung der Zukunft und Stärkung der Gemeinschaft“ ab (Jantzer et al., 2019). Das sind wichtige Aufgaben in einer Organisation. Führung steht auch für essenzielle Aspekte wie Orientierung und Entscheidungen, auf die keine Organisation verzichten kann. Doch muss Führung in einer hierarchischen Struktur stattfinden, mit von oben eingesetzten einsamen Held*innen, die Flüsterpost spielen müssen, weil sie der direkten Kommunikation im Weg stehen und geopfert werden, wenn etwas schiefgeht? Wenn wir minimalistisch an die Sache gehen, dann ist die Frage nach der Hierarchie die falsche Frage. Wir brauchen in unserer Organisation die Dinge, die klassisch (wie fast alles) in der Verantwortung der Führungskräfte angesiedelt sind, wie:

- klare, aber auch schwierige Entscheidungen
- 360°-Orientierung, nicht nur in einzelnen Tätigkeitsbereichen
- Fürsorge für die Arbeitsfähigkeit anderer
- Unterstützung der Gemeinschaft
- Blick auf die Nachhaltigkeit der Organisation.

Doch wer sagt, dass das alles in einer Person zusammenlaufen muss, die „von oben ernannt“, mit disziplinarischer Macht ausgestattet ist und mehr Geld als alle anderen verdient? Das dient dem Wesentlichen nicht in geradliniger Form, sondern ist eher ein Relikt unserer Gewohnheiten.

Es gibt viele alternative Modelle der verteilten Führung. In der Soziokratie werden beispielsweise die von oben eingesetzten Führungskräfte durch von unten gewählte Repräsentant*innen ergänzt, sodass die einen sich auf den organisationalen Erfolg und die anderen sich um die Arbeitsfähigkeit des Teams kümmern können. Diese agieren in denselben Kreisen, in denen sie nicht mehr Entscheidungsmacht als die anderen Anwesenden haben (Endenburg, 1998)



Auch im Scrum werden Führung über das Produkt und Führung über das Team, bzw. die Arbeitsfähigkeit, in Product Owner und Scrum Master verteilt (Sutherland, 2020). In der Selbstorganisation wird die Führung vollständig aufgesplittet. Verschiedene Teammitglieder übernehmen verschiedene Rollen und somit Verantwortungen und Macht, die klassischerweise Führungskräften zugeordnet werden. Alle sind innerhalb ihrer Rollen nebeneinander „Chef*in“, eine vertikale Hierarchie gibt es nicht (Laloux, 2016). Jede*r übernimmt einen Teil der Führung.

Doch Hierarchie ist eine heilige Kuh. Denn Identitäten und private Finanzen sind hiermit verschmolzen und die Entscheidungsmacht ist in den Organisationen bei eben den Personen gebündelt, die am meisten beim Ausräumen in der Hierarchie zu verlieren haben. Der Preis für unaufgeräumte, zugerümpelte Hierarchien ist schmerzlich hoch. Nicht nur finanziell, sondern auch gemessen in der Lebenskraft aller Beteiligten und der mangelnden Beweglichkeit der Organisation. Paradoxerweise wird Problemen in der Hierarchie eher mit noch mehr Hierarchie begegnet: Es wird eine weitere Führungsperson über die Führungskräfte, die „nicht mehr funktionieren“, gesetzt – ein*e Held*in mehr, die irgendwie magisch alles kontrollieren können soll. **Daher muss eine minimalistische Organisation nicht nur überlegen, welche wesentlichen Aspekte von Hierarchie sie beibehalten möchte, sondern auch, wie Hierarchie regelmäßig entrümpelt werden kann.** Klassischerweise werden Führungskräfte nicht wieder „degradiert“, sondern nur in seltsame, extra für sie kreierte Positionen verschoben, was noch mehr organisationales Gerümpel erzeugt.

... Aufgabe

Welche Vorteile von Hierarchie siehst du? Wofür ist das „oben“ zuständig, was für eine Organisation zwingend erforderlich ist?

.....

Nun betrachte deine Liste und überlege, was davon wirklich eine Hierarchie erfordert, also mit besonderer Macht ausgestattet sein muss, und was davon einfach von Menschen unabhängig einer hierarchischen Position übernommen werden könnte.

Nun leg dich fest und schreib hier einen Satz auf, der dein minimalistisches Verständnis von Hierarchie beschreibt:

Notwendige Hierarchie bezieht sich auf ...

.....

👁 Einblicke in die Working Evolutions

Unsere Arbeitsweise ist stark inspiriert von Reinventing Organizations (Laloux, 2016) und radikal selbstorganisiert. Wir arbeiten ohne Hierarchie, aber nicht ohne Führung. Je nach Bereich, in dem wir uns gerade aufhalten, ist über die Rollen sehr klar definiert, wer die Entscheidungsmacht hat.

Wir erleben einen eindeutigen Zusammenhang zwischen minimalistischen Arbeiten und Führungsanspruch. Immer dann, wenn sich unsere Organisation zu sehr füllt und wir die Orientierung verlieren (in unserem Fall sind es meistens Ideen, was man alles tun könnte), wächst unsere Sehnsucht nach Führung. Die gestehen wir einander dann fast heimlich flüsternd ein. Nicht immer fällt es uns sofort auf, dass es „einfach“ mal wieder an der Zeit für ein paar schwere Ausräum-Entscheidungen ist. Dann folgt in der Regel die zweite Phase: Die Sehnsucht danach, dass das „Team“ im Konsens entscheidet. Bis uns dann endlich irgendwann auffällt: „Oh, ICH muss (und darf) ja selbst entscheiden.“ Das ist fast immer begleitet von einer kurzen Panik, die falsche Entscheidung zu treffen und dann die Verantwortung für den Untergang der Working Evolutions zu haben – vor allem, wenn sich die Beratenden nicht einig sind. Je länger wir mit der Entscheidung warten, desto größer wird die Angst. Und dann ... ist es irgendwann entschieden und alle arbeiten weiter und huch, wieder ist nichts Schlimmes passiert.