

---

## Wir haben geliefert: Warum die Amazon-Logik keine Lösung für die Herausforderungen der Transformation ist

---

Sandra Siebenhüter – 20. Dezember 2019

„Wir haben mehr als die Hälfte von dem geliefert, was wir uns im Koalitionsvertrag vorgenommen haben ...“, so der CDU Politiker Ralph Brinkhaus im Interview<sup>1</sup>

„Wir haben gebaut. Wir haben geliefert. Der Mobilfunkpakt NRW funktioniert...“, so Hannes Ametsreiter, CEO, Vodafone Deutschland

Und auch Siemens-Chef Kaeser bleibt in der Sprachlogik: "Wir haben auch in diesem Quartal geliefert, was wir versprochen haben..."<sup>2</sup>

### Der Geist von Amazon

Wir haben geliefert! Umsatz, Rendite, Stückzahl, Fehlerquote, Arbeitsplätze. Diese scheinbar kraftvolle, weit verbreitete Formulierung von Unternehmenslenkern und Politikern greift immer mehr um sich. Zwar erweckt die Zahlenorientierung sogar den Anschein von Objektivität und wissenschaftlicher Präzision, doch sie führt in eine Sackgasse. Nicht nur, dass die Liefer-Metapher an die Zustellgarantie von *Amazon Prime* (morgens bestellt - abends geliefert) erinnert, sondern sie ist

erstens in hohem Maße Ausdruck einer maschinellen und autoritären Vorstellung von Politik, in der Bürger, Mitarbeiter und Stakeholder zu Kunden werden, und beinhaltet

zweitens die doppelte Botschaft: An die Mitarbeiter „Du hast zu liefern“ und an die Bürger „Ihr seid Kunden und gebt Bestellungen auf“.

Zweifel sind also angebracht, denn: Sind unsere politischen, wirtschaftlichen und damit gesellschaftlichen Herausforderungen (Transformation), vor denen wir gemeinsam stehen, tatsächlich so einfach, dass sie mit dieser „Amazon-Mentalität“ überhaupt fassbar und beschreibbar sind? Kann man in einer zunehmend komplexen Umwelt zu Beginn eines Prozesses bereits das Ziel und die passende Lösung tatsächlich seriös prognostizieren und damit quantitative Versprechungen abgeben? Sicherlich nicht, und dennoch gilt die Liefer-Metapher vielen immer noch als Ausdruck von Macherqualitäten und Führungsstärke.

---

1 [https://www.mz.de/politik/hintergrund\\_artikel,-cdu-politiker-brinkhaus-im-interview-wir-koennen-nicht-einfach-zur-tagesordnung-uebergehen-\\_arid.473613.html](https://www.mz.de/politik/hintergrund_artikel,-cdu-politiker-brinkhaus-im-interview-wir-koennen-nicht-einfach-zur-tagesordnung-uebergehen-_arid.473613.html)

2 <https://boerse.ard.de/aktien/siemens-besser-als-erwartet100.html>

## Die Haltung zeigt sich in der Sprache

Doch wie kann dies sein? Welche Haltung gegenüber Bürgern und Mitarbeitern - aber auch umgekehrt - gegenüber unserem wirtschaftlichen und politischen Führungspersonal, steckt eigentlich hinter dieser Vollstrecker-Sprache und dieser Amazon-„Denke“?

In Zeiten des technischen Wandels, der zunehmenden Angst vor dem Verlust von Wettbewerbsfähigkeit (Plattformökonomie) und dem Aufstieg von China - damit verbunden die Einsicht, dass Kapitalismus keine Demokratie, sondern nur Berechenbarkeit braucht - entsteht ein Hintergrundrauschen und es kommen Zweifel auf: Sind unsere bisherigen Modelle der Entscheidungsfindung nicht veraltet, sind sie noch zeitgemäß? Demokratische Beteiligungs- und Abstimmungsprozesse in Betrieb und Gesellschaft erweisen sich in einer agilen Wirtschaft, so die implizite Botschaft, zu wenig effektiv und damit zu langsam für die heutige Wirtschaftsdynamik.

Parallel dazu macht sich auch bei jungen Bürgern der Wunsch nach einer Ansage, nach einem „starken Führer“<sup>3</sup> breit. Kaum eine politische Debatte und Talkshow in der nicht konstatiert wird, dass entweder zu wenig, falsch oder gar nicht geführt wird. Bemerkenswert ist, dass nie beklagt wird, dass zu viel geführt wird.

Die abnehmende Zufriedenheit mit dem Modell „Demokratie“<sup>4</sup> gibt der Vorstellung eines „Starken Leaders, der weiß was zu tun ist“ wieder Auftrieb, umso mehr als China zeigt, dass Wachstum und Wohlstand auch ohne langwierige und aufreibende demokratische Willensbildungsprozesse möglich sind.

In unseren Unternehmen beobachten wir eine ähnliche, von einem Heilsversprechen getragene Implementierung eines „neuen Betriebssystems“ von oben. Immer noch schnellere Reorganisationsschübe, in der Hoffnung auf noch höhere Rendite, die Etablierung einer „Schnellboot-Politik“, d.h. Abspaltungen von Unternehmensteilen und eine immense Erwartung an Selbstoptimierung und Selbstmanagement<sup>5</sup> gegenüber Abteilungen und Mitarbeitern (vgl. „New Work - Next Work“ bei Siemens<sup>6</sup>). „Die deutsche Wirtschaft befindet sich im Dauer-Change. Und ein Ende scheint nicht in Sicht.“<sup>7</sup>

## Soziale Innovationen und mehr Mitwirkung sind das Gebot der Stunde

Die Liefer-Metapher und der mechanisch autoritäre Blick der Unternehmensführung, ausgedrückt in Zielvorgaben, Zahlenorientierung, Standards, Normen lässt sich zwar erklären, aber es macht die Sache nicht besser: Unternehmen sind im Innen,- wie auch im Außenverhältnis überwiegend technikgetrieben, d.h. sie suchen in der Technik und einer funktionalistischen Herangehensweise die Lösung, um ihr Unternehmen innovativer und effektiver zu machen. Doch Technik alleine hat noch nie zu umfänglichen Innovationen geführt, diese gelingt nur dann wenn die technische

---

3 26 Prozent der jungen Erwachsenen im Osten und 23 Prozent im Westen finden, dass es "einen starken Führer" geben sollte, "der sich nicht um Parlamente und Wahlen kümmern muss". vgl. [https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user\\_data/stiftung/02\\_Wissenschaftsportal/03\\_Publikationen/AH96\\_Nachwendegeneration.pdf](https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/AH96_Nachwendegeneration.pdf), S. 33.

4 Vgl. [https://www.boell.de/sites/default/files/leipziger\\_autoritarismus-studie\\_2018\\_-\\_flucht\\_ins\\_autoritaere.pdf?dimension1=ds\\_leipziger\\_studie](https://www.boell.de/sites/default/files/leipziger_autoritarismus-studie_2018_-_flucht_ins_autoritaere.pdf?dimension1=ds_leipziger_studie)

5 Vgl. der Begriff des „Arbeitskraftunternehmer“ (Voss/Pogratz)

6 <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/arbeitswelt-der-zukunft-mit-new-work-zu-next-work/23332414.html>

7 <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/karriere-woran-firmenwandel-so-oft-scheitert-und-wie-es-besser-geht/24171894.html?ticket=ST-49027165-aKeQCblEeXTyTNFdXVtYs-ap6>

Innovation auf gesellschaftliche Akzeptanz stößt, sich dort sukzessiv immer mehr ausbreitet und letztlich zu einer sozialen Innovation<sup>8</sup> wird.

Dies setzt auch im Unternehmen neue soziale Praktiken und eine hohe Dialogbereitschaft mit den Beschäftigten voraus. Denn es ist ein Geschenk, das motivierte Mitarbeitern ihrer Firma machen, wenn sie ihre Ideen, ihre Zweifel und ihre Kritik, aber auch ihre Kreativität pro-aktiv, neben der Bewältigung der Routineaufgaben einbringen. Und diese Kontextbedingungen gilt es zu gestalten; sie erfordern eine demokratische, transparente und mitbestimmungsgeleitete Atmosphäre. Bezugnehmend auf die Amazon-Metapher „Du hast zu liefern“, liegt darin auch ein Irrglaube, dass man den Beitrag eines Einzelnen als Ziel im vornherein definieren kann und durch Scores und Rankings messbar machen kann. Diese Quantifizierung des Sozialen und der damit verbundene implizite Wettbewerb verkennen die komplexen Voraussetzungen, damit eine Gemeinschaft - und nichts anderes ist ein Unternehmen - erfolgreich sein kann. Es bedarf eines gemeinsamen Anliegens und einer gemeinsamen Identität, d.h. „ein dichtes Gewebe an Verbindlichkeiten und an Verbundenheit“<sup>9</sup>. Diese Verbindlichkeit und Verbundenheit, ja diese Pflicht aber auch diese Ansprüche und Rechte sind dabei als Wechselwirkung zu sehen.

## Gewerkschaften als Demokratiemacher

Insbesondere in Großunternehmen kommt diese Aufgabe, diese Verbindlichkeit sicherzustellen, vor allem den Gewerkschaften zu. Sie sind nicht nur Prüfer, Übersetzer und Durchsetzer von rechtlichen Vorgaben, sondern im besten Falle auch Demokratiemacher und Impulsgeber für neue soziale Praktiken. Denn es zeigt sich, dass ehemals selbstverständliche Freiheitsrechte im Betrieb durch Technologien (Prozessessteuerung, Leistungsvorgaben) und soziale Mechanismen (Arbeitsorganisation) unterminiert werden und seitens der Arbeitgeber gerne noch weiter geschleift werden.

Um jedoch die aktuellen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen in den Unternehmen innovativ zu meistern, ist eine *Amazon-Prime*-Mentalität wenig dienlich. Der Markt wird es nicht richten, die Lösung ist weder ein aus dem Katalog zu bestellendes Produkt noch eine ebensolche Dienstleistung.

Es gilt neue Formen demokratische Aushandlungsprozesse zu erproben und einzufordern, und soziale Innovationen voranzutreiben. Dies ist mühsam - und Demokratie ist langsam. Hier wird nicht geliefert.

**Nur die Demokratie hat die Kraft technologische, wirtschaftliche und soziale Entwicklungen so zu moderieren und modellieren, dass am Ende ein gesellschaftlicher Mehrwert entsteht und der Zusammenhalt von Belegschaften und der Gesellschaft wächst.**

*Sandra Siebenhüter, 20 Dezember 2019*

---

8 Soziale Innovation ist eine zielgerichtete Neukonfiguration sozialer Praktiken, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist (Howaldt et al. 2008: Innovationen (forschend) gestalten. In: WSI-Mitteilungen, 2/2008, S. 65

9 Vgl. Interview mit dem britischen Wirtschaftswissenschaftler Paul Collier  
[https://www.deutschlandfunkkultur.de/paul-collier-sozialer-kapitalismus-die-rueckkehr-des.1008.de.html?dram:article\\_id=442057](https://www.deutschlandfunkkultur.de/paul-collier-sozialer-kapitalismus-die-rueckkehr-des.1008.de.html?dram:article_id=442057)