

Meistersinger

„Wollt Ihr nach Regeln messen, was nicht nach Eurer Regeln Lauf, der eignen Spur vergessen, sucht davon erst die Regeln auf!“ (Hans Sachs in den Meistersingern von Nürnberg)

Was die mittelalterlichen „Meistersinger“ und Organisationen der Neuzeit verbindet:

In der Oper „Die Meistersinger von Nürnberg“ bewirbt sich ein junger Ritter um die Aufnahme in die ehrwürdige Sängerrunde. Das Lied, das er im Aufnahmeverfahren vorträgt, entspricht nicht dem umfassenden und komplizierten Regelwerk der Meistersinger. Er ist Autodidakt und singt „wie er es von der Natur, den Vögeln im Frühling“ gelernt hat. Darum wird er verhöhnt und verspottet. Nur der Schuster Hans Sachs erkennt, dass es sich bei diesem Lied um ein völlig neuartiges Meisterwerk handelt, das die anderen nur deswegen ablehnen, weil sie das Neue nicht verstehen und nicht bereit sind, sich mit den neuen Weisen auseinanderzusetzen. Er tritt für den jungen Sänger ein und plädiert auch dafür, einmal im Jahr das Volk, also diejenigen, für die gesungen wird – die „Kunden“ – beurteilen zu lassen, „ob in der Gewohnheit trägem Gleise“ die Regeln nicht ihre Kraft verloren haben und ob dem Volk der Gesang „zur Lust geschah“. Denn dies sei ja der Sinn ihres Gesanges. Entrüstet lehnen die anderen Meistersinger das Ansinnen ab: Wo kämen wir da hin, wenn das ungelehrte Volk über ihre Musik urteilen würde? Der größte Kritiker, genannt „Beckmesser“ blamiert sich im Laufe der Zeit selbst, als er versucht, ein zwar perfekt nach den Regeln komponiertes Lied vorzutragen. Er scheitert, weil ihm das Herzblut beim Vortrag fehlt. Ende gut – alles gut: Der junge Ritter gewinnt mit seiner neuen Singweise nicht nur das Volk, sondern auch ein Meistersingen und damit das Herz einer jungen Braut.

In dieser Geschichte aus dem Mittelalter findet man viele Parallelen zu Organisationen im 21. Jahrhundert: In jedem Unternehmen geben Regeln die Struktur für das Zusammenleben und die gemeinsame Arbeit vor. Für Beobachter geben sie Rückschlüsse darauf, auf welches Verhalten sich die Mitglieder eines Systems geeinigt haben. Manche Regeln wurden bewusst definiert. Andere entstehen unausgesprochen aus der Tradition, dem gemeinsamen Tun oder dem Vorbild der Führung. Es gibt Normen, wie man mit Kundenumgeht, wie gewisse Arbeitsprozesse durchgeführt werden, wie man miteinander kommuniziert. Man internalisiert sie und handelt danach. Manche der Regeln sind sinnvoll. Andere hatten vielleicht einmal einen Sinn, haben diesen aber verloren. Manche sind für die Zusammenarbeit und Produktinnovationen sogar schädlich. Hier sehe ich die Parallelen zu den Meistersingern:

- Oft werden neue Ideen von „Quereinsteigern“ und „Unwissenden“ einfach „abgeschmettert“, weil sie ungewohnt und unüblich sind.
- Erfahrene Experten planen als

Dienstleister ihre Projekte genau „nach der Lehre“. Die Kunden – oder die Geschäftsleitung – werden dann als „Banausen“ und Unverständige abgetan, wenn ihnen diese Expertise nicht gefällt.

- Werte, Prinzipien und Regeln werden wie die „Tabulatur“ der Meistersinger hochgehalten, ohne dass jemand ihren Sinn hinterfragt. Argument: „Das war schon immer so...“. Die Regel wird wichtiger als Hausverstand oder Intuition.
- Manche Konzepte führten vielleicht in der Vergangenheit eines Unternehmens zu Erfolg – aber auch zu einer gewissen Trägheit und Selbstgefälligkeit. Die Realität wird nicht mehr wahrgenommen. Man übersieht, dass sich der Rahmen oder die Umwelt verändert haben und eine Innovation dringend notwendig wären.

Will man eine lebendige Organisationskultur, so empfiehlt es sich vorhandene Regeln und Prinzipien gemeinsam von Zeit zu Zeit zu hinterfragen. Dieses Hinterfragen müsste selbst eine Regel sein, weil dann das Betreten der Metaebene erlaubt ist. Dazu braucht es aber auch geeignete und geplante Strukturen, denn im Alltag sind solche Hinterfragungen kaum konstruktiv zu bearbeiten. Ort und Zeitpunkt, Stimmung und Energiezustand müssen stimmen, um die folgenden Fragen gemeinsam zu besprechen.

- Welche ausgesprochenen und unausgesprochenen Regeln steuern uns?
- Welche dieser Regeln sind unserem Wachstum förderlich?
- Welche Regeln hindern unser Wachstum?
- Wo brauchen unsere Regeln Anpassung?

Wertvolle Impulse können Sie dabei auch von Ihren Kunden und organisationsfremden Personenerhalten, die unsere Regeln und Abläufe nicht kennen. Sie fragen manchmal ganz naiv: „Warum macht ihr das so? Warum nicht...?“ und bringen uns damit auf die Spur zum Neuen.

Marianne Grobner