

Die Aussteiger

Von der Freiheit jenseits der Konzernmauern – eine Reportage von Anja Dilk. Folge 15 der changeX-Serie über die neue Arbeitswelt.

Einfach aussteigen, den guten Job hinwerfen, was ganz Neues machen – viele träumen davon, wenige tun es. Wir haben vier Ex-Manager besucht, die sich getraut haben. Sie haben ihr Heil im Ausbruch aus dem Konzern-Zwinger gesucht – und gefunden. In einer alten Burg verwirklichen sie ihren Traum von einer anderen Art zu arbeiten: freier, selbstbestimmter, sinnhafter. Und zwangloser: Tun, was man gerne tut und die Dinge sich selber regeln lassen. Sie nennen es Open-Space-Unternehmen.

Der Himmel hat es heute gut gemeint. Azurblau strahlt sein luftiges Dach, Schäfchenwolken treiben vorbei. Leise raschelt der Wind durch die Blätter der hohen Bäume, die die kiesbedeckte Zufahrt säumen. Auf den weiten Wiesen des Schlossparks tollten bellend zwei Hunde, in der Ferne tutet ein Rheindampfer. Für Tage wie diese muss diese Burg erbaut worden sein. Der Kies unter den Rädern knirscht, hinter der Kurve geben die Bäume den Blick auf den roten Backsteinbau frei. Ein Juwel aus dem 19. Jahrhundert, einst gebaut als Sommerhaus für den Reichstagsabgeordneten Eugen von Kessler. Türmchen, Treppengiebel, Säulenterasse. Vom Aussichtsplatz über der Mitte des Hauses reicht die Sicht über den Rhein bis nach Köln und ins Bergische Land. Romantik im neogotischen Stil. Wahnsinn.

Johannes Thönneßen lacht und weist mit dem Finger auf die Burgzinnen. „Da oben, gleich unterm Dach, sind unsere Büros.“ Der Weg führt über Terrazzomosaike und roten Sisal die alten Stiegen hinauf, vorbei an der kleinen Druckerei im Erdgeschoss. Zweite Etage, ein weißes Schild: Managementwissen online. Thönneßen stößt die Tür auf. „Und hier arbeiten wir“. Freudig bellen Hunde zur Begrüßung. Herr Wallau winkt von seinem Schreibtisch unter den sonnendurchfluteten Dachschrägen. In Shorts und rot kariertem Hemd tritt sein Kollege Williams hinter dem Computer hervor und begrüßt die Gäste. Das Kiefernholz der Dachvertäfelung taucht den weitläufigen Raum in warmes Orangerot, Vögel fliegen an den Fenstern vorbei. Grünpflanzen, Familienfotos, ein kleiner Teppich. Herr Wallau lächelt. „Das ist unser Nervenzentrum. Hier sitzen wir alle zusammen.“ Zum Arbeiten, Austauschen, Ideen entwickeln. Nebenan, im Lagerraum, steht reichlich Literatur. *Brand eins* und *managerSeminare*, Bücher wie *Der Zukunftsmanager* und *Milliardenpoker*. In der Lounge ein Zimmer weiter locken knautschige Ledersofas zur Rast. Auf dem Bett hinter den Dachbalken liegen Decken bereit. Fürs gelegentliche Schläfchen nach der Mittagspause. „Das ist lebensnah.“ Sagt Thönneßen.

Monheim am Rhein, ein Dienstag im Spätsommer. In der Firmenzentrale von Managementwissen online herrscht Hochbetrieb. Das Gros des Kernteams ist versammelt. Zum Gespräch haben sie sich in der Lounge eingefunden. Frischer Kaffee dampft auf dem

*Die Burg:
„Da oben, gleich unterm Dach,
sind unsere Büros.“*



Couchtisch, Paul Williams reicht Gebäck herum. Aber, was heißt hier eigentlich Firmenzentrale? Unsinn. Hier sitzt ein lockerer Zusammenschluss von Gleichgesinnten, ein enges Netzwerk von Menschen, die anders arbeiten und leben wollen und dabei ähnlich ticken. Nicht zufällig sind sie vor gut einem Jahr in diese malerische Burg am Rhein gezogen. Sie wollen Zeichen setzen, dass es auch anders geht. Sie möchten neue Wege gehen, ohne Bewährtes über Bord zu werfen. Sie wollen selbst kreativ gestalten, umsetzen, erschaffen, wie ein Maler, der Farbe auf seine Leinwand aufträgt, überstreicht, verändert.

Sie, das sind Manager, die ausgebrochen sind. Freiwillig und mit Überzeugung. Manchmal zaghaft, aber dann mit Elan. Es sind keine Gestrandeten, die in der Selbständigkeit letzte Zuflucht suchten. Sie waren auch vorher höchst erfolgreich. Die meisten von ihnen in der Konzernwelt des Pharmariesen Bayer. Johannes Thönneßen als Personalentwickler. Paul Williams als Personalleiter. Alexander Zimmer als Vorstandsassistent auf steiler Karriereleiter. Und Josef Wallau, ein ebenso erfolgreicher wie erfahrener Unternehmer in der Verkehrswirtschaft. Eine sympathische Runde, nette Kerle, die heute gerne mal mit in Shirt, Basecap und Flipflops zur Arbeit schlappen und es längst nicht mehr nötig haben, ihre High-Performer-Kompetenzen an die große Glocke zu hängen. „Asylantenheim für Konzernmüde“, spöttelt Alexander Zimmer selbstironisch.

Angefangen hatte alles mit Managementwissen online, dem Projekt, unter dem die Truppe ab und an noch mal firmiert. Schon zu früheren Bayer-Zeiten hatte sich Johannes Thönneßen über den Berg von Fachzeitschriften und Publikationen auf seinem Schreibtisch geärgert, die meist ungelesen in riesigen Ordnern verschwanden. „Es braucht jemanden, der die Artikel bewertet und leicht zugänglich macht“, dachte sich der Personalprofi. Managementwissen online taufte er die Website, in die er abends und am Wochenende spaßeshalber kleine Rezensionen stellte und via Newsletter an Freunde und Kollegen schickte. Nach drei Jahren hatte er 5.000 Leser, einige zahlende Kunden und neben seinem Vollzeitjob Arbeit bis in die Nachtstunden. Als er eines Tages einen verantwortungsvolleren Posten bei Bayer übernehmen sollte, musste sich Thönneßen entscheiden: Seine Leidenschaft aufgeben oder kündigen?

2001 hat Johannes Thönneßen den Schritt getan. Er suchte sich Büroräume in Dormagen und baute sein Geschäft aus: Rezensionen schreiben, Autoren beauftragen, Kooperationen ersinnen. Das erste Jahr hat er von Rücklagen gelebt, jetzt kommen er und seine Familie mit den Einnahmen gut über die Runden. Leicht ist ihm die Entscheidung damals nicht gefallen. Erst als ein guter Freund fragte: „Was hindert dich noch?“, merkte Thönneßen: Er brauchte eine Sicherheitsleine, eine Rückkehrgarantie, falls er mit seiner Gründung auf die Nase fallen würde. „Das Erstaunliche war – Bayer gab sie mir tatsächlich.“ Ein Jahr ruhte sein Arbeitsvertrag. Dann kam wieder ein Jobangebot. Doch da war sich der 51-Jährige längst sicher: Ich bleibe bei meinem Traum.

Das Team (von links): Alexander Zimmer, Johannes Thönneßen, Josef Wallau und Paul Williams (von links nach rechts) haben ihre Jobs hinge-schmissen, um sich den Traum vom selbstbestimmten Arbeiten zu verwirklichen.



Thönneßen atmet tief durch und grinst. Er erinnert sich noch genau daran, wie ihm im Konzern die Leute auf die Schulter klopfen. „Mutig!“ „Tolle Sache!“ Es war ihm wichtig, in Frieden zu gehen, keine verbrannte Erde zu hinterlassen. Nicht nur, weil Beratungsaufträge ihm in der Startphase finanziellen Puffer verschaffen sollten. Sondern auch, weil er seinem alten Arbeitgeber kaum etwas vorzuwerfen hatte. Was auch? Es waren die Strukturen eines Konzernbetriebs, die ihn auf Dauer unzufrieden machten. Jedes Detail abstimmen, wieder und wieder. Bei jeder Idee fragen: Wer ist zuständig? Statt: Was wollen wir erreichen? Und immer in Verantwortungshierarchien denken: Bei Personalgesprächen hieß es: „Wo wollen Sie in fünf Jahren stehen?“ Und nicht: „Was wollen Sie die nächsten Jahre inhaltlich tun?“

People first.

Paul Williams nickt. Irgendwann konnte auch er die Konzernstrukturen kaum noch ertragen. Zumal er auf seiner Karriereschiene bald alles ausgereizt hatte. Personalleiter, zuständig für Forschung und Entwicklung. Das war schon was. „Es hat mich viel Mut gekostet, den Schritt raus zu tun.“ Auf der Suche nach ersten Anknüpfungspunkten in der Welt außerhalb der vertrauten Unternehmensmauern klinkte sich Williams in dem kleinen Dormagener Büro seines Ex-Kollegen Thönneßen ein, „das war immerhin eine Ministruktur, mit kleiner Kaffeemaschine, Schreibtisch, Netzwerk und einem Gegenüber, das fachlich und persönlich super ist“.

„People first“, nennt Thönneßen das Konzept der Truppe, die sich auf diese Weise allmählich zusammengefunden hat. „Entscheidend ist nicht, was du tun willst, sondern mit wem. Erst dann kann man überlegen: Was wollen wir zusammen arbeiten?“ So kam der Cousin von Thönneßens Frau zum Team, Josef Wallau, ein erfolgreicher Logistikberater, der nach gut zehn Jahren Firmenleitung Lust auf neue Aufgaben hatte. Warum nicht für MWonline Rezensionen schreiben, Managementstrategien kommentieren oder Weiterbildungen geben?

Auch Alexander Zimmer war so einer, mit dem es sich bestens arbeiten lassen würde. Der Mann in den Mittdreißigern erinnert sich noch genau an jenen grauen Märzabend, als Johannes Thönneßen auf seinem Autotelefon durchklingelte: „Ich habe gehört, du wackelst bei Bayer. Wir bräuchten noch einen jungen Kollegen, der im Marketing mit anpackt.“ Zimmer schlug nicht gleich ein. Wenn er schon ausstieg, wollte er nicht gleich die nächste Verpflichtung eingehen. Immerhin war Thönneßens neue Projektidee – eine Managementweiterbildung für Oberstufenschüler – eine spannende Alternative zur Welt der amerikanisch geführten Dax-Unternehmen. Reinschauen würde sich lohnen.

Die Wogen schwappten hoch, als Zimmer tatsächlich ging. „Das konnte keiner verstehen, überhaupt null.“ Wie kann das einer tun, vom Vorstand in die Bedeutungslosigkeit springen? Hatte er nicht die bestdenkbaren Karrierechancen? Kompromisslos schafften die Umzugsleute seine Sachen aus der Firma. Das amüsiert Zimmer heute noch. „Es war eine gute, superlehrreiche Zeit bei Bayer. Aber zum Schluss ist mir klar geworden, dass die Werte der Konzernwelt nicht meine sind.“ Nur kurzfristigen Finanzzahlen nachjagen. 24-Stunden-Charts vorbereiten. Allein vor sich hinackern. Stundenlang in Sitzungen herumquälen – „um über Dinge zu sprechen, die völlig irrelevant sind fürs Leben“, sagt Zimmer, „abends, wenn ich nach Hause kam, habe ich mich gefragt: Was habe ich heute eigentlich gemacht?“ Er wurde sich klar: Das will ich nicht noch 30 Jahre lang machen. „Das Beste ist: Als ich Paul kennenlernte, haben wir herausgefunden, dass er mich als Personalchef beim Assessment einst abgelehnt hatte.“

„Essen ist da.“ Williams und Wallau packen die Tüten aus. Es duftet nach Thai-Nudeln und Ente kross. Hier im Konferenzsaal kommt das Team immer mal wieder mittags zusammen, oft gibt es Fertiges von auswärts oder

Anders, freier, selbstbestimmter, sinnhafter arbeiten.

schnelle Nudeln aus der Teeküche. Die Fensterfront geht zum Rosengarten, dahinter erstreckt sich der Burgpark. Ein idealer Raum für Seminare.

„Open-Space-Unternehmen“ nennt Thönneßen das, was hier im Laufe der Zeit entstanden ist. Eine Organisation nach den Grundsätzen des Kaffeeklatsches, man trifft sich hier und da und ständig zum Plaudern, dabei entstehen Ideen, Möglichkeiten, Geschäftsmodelle. „Wir müssten eigentlich mal ...“, heißt es oft. Und wenn es niemand tut, dann bleibt es halt liegen, und das wird seinen Grund haben. Wie die Idee vom Büroboule – sechs Kugeln, eine Schnur in kleiner Holzkiste –, das die Mannen mal zu vermarkten begannen, aber letztlich irgendwie aus dem Auge verloren. „Vielleicht, weil es keinen richtig begeisterte, keine freien Kapazitäten da waren oder man kein Geld damit verdienen konnte.“ Wenn dagegen der Funke überspringt und das Projekt aussichtsreich scheint, kommt es nahezu automatisch in die Gänge. Wie die Junior Management School, ein Weiterbildungsangebot für Oberstufenschüler in Sachen Wirtschaft und Berufsvorbereitung, das in Kooperation mit Unternehmen über zwei Jahre angeboten wird und sich mittlerweile über ganz Deutschland ausbreitet. Und manchmal dient die Kaffeepause zum Weitergeben von Projekten: Thönneßen hat eine Anfrage für eine Weiterbildung in Teamentwicklung; der Kunde will den Aspekt internationale Zusammenarbeit aufgenommen haben. Ein Glück, dass Williams und Zimmer dabei sind – die sind Profis darin. Schon ist der Auftrag leichter in der Tasche. „Es gibt viele gemeinsame Projekte, aber keine gemeinsame Vision“, sagt Thönneßen. Außer dieser: anders, freier, selbstbestimmter, sinnhafter zu arbeiten als bisher.

Dazu gehört auch die Freiheit, über seinen Tag selbst zu bestimmen. „Manchmal habe ich zehn Termine an einem Tag, manchmal verbringe ich ihn im Garten. Manchmal arbeite ich 30 Minuten, manchmal zwölf Stunden. Wichtig ist: Ich entscheide selbst“, sagt Zimmer, der ebenso wie seine Kollegen die Anwesenheitskultur in den Großunternehmen für wenig effizienten Unsinn hält. Williams: „Die Zahl der Besprechungen ist ein wichtiges Diagnoseinstrument – je weniger, desto besser.“ Die Neun-Uhr-Meetings, die das Team vor zwei Jahren angesetzt hatte, kamen nicht einmal zustande. Nur die jährlichen Feedback-Runden, in denen Stunk geklärt und bei Bedarf über die Stärken und Schwächen der Mitstreiter gesprochen werden kann, finden statt. Regel: Jeder, der will, kann Feedback zu seiner eigenen Person bei den anderen einholen: „Elektrischer Stuhl“ nennt sich dieses Ritual on Demand.

Wollen die Openspaceler noch wachsen? Die Herren wiegen die Köpfe. „Einerseits ja, damit wir mehr Freiraum zur Umsetzung neuer Ideen haben“, sagt Zimmer. „Andererseits nein, weil wir ab einer bestimmten Größe nicht mehr so transparent und unmittelbar arbeiten können. Jetzt bekommt jeder noch jede Entscheidung mit.“

Die Mittagsschwere liegt auf den Lidern. Die Sonne wandert über die Zinnen der Burg. Josef Wallau, dort Unternehmer, hier Freiberufler, muss zurück in seine Firma. Bei Paul Williams hat schon mehrmals das Telefon geklingelt. Alexander Zimmer muss rasch zu einem Termin. Zum Glück hat Johannes Thönneßen heute etwas Luft. Bei einem Latte macchiato erzählt er von spannenden Buchprojekten und neuen Ideen für MWonline. Was man noch Tolles machen könnte! Thönneßen lächelt. Mal sehen, woraus etwas wird und was liegen bleibt. Jetzt aber ab zum Bahnhof. Langsam kriecht das Auto über den Kies. Und die malerische Burg vor azurblauem Himmelsgrund verschwindet im Rückspiegel.

Tolles machen.

Anja Dilk ist Berliner Korrespondentin und Autorin bei changeX.