



Foto: Jevgenij Roppel für DIE ZEIT

Business-Breakfast in der Kita Außenmühle

IDEE 5

Sandkasten mit Leadership

Kann man eine Kindertagesstätte mit Methoden aus dem Konzernmanagement führen? Ein Kita-Chef aus Hamburg hat sich das in den Kopf gesetzt – und lässt die Kinder mitmachen

VON THOMAS FISCHERMANN

R aureif liegt auf den Spielplatzgeräten, die Eltern haben ihre Kinder warm angezogen und geben sie an der Eingangstür zur Kita Außenmühle ab. Es ist ein frostiger Mittwochmorgen in Hamburg-Harburg. Aber hier im Norden hält schlechtes Wetter die Kids von nichts ab: Bald sollen die ersten Spielgruppen mit ihren Erziehern und Erzieherinnen um den knatschblau gestrichenen Kastenbau und jagen mit Fahrrädern über einen Parcours.

»Ja, ist noch kalt«, sagt unter seinem Schal Lars Ihlenfeld, der für das ZETT-Jubiläum eine Idee eingereicht hat: Man solle sich mal die Kita Außenmühle anschauen, auch dort entstünden Ideen für eine bessere Welt. Ihlenfeld trägt unter seiner Daunenjacke ein hellblaues Hemd, sein grauer Bart ist präzise gestutzt. Er ist der Leiter hier, aber erst seit Kurzem. Die Einrichtung mit zehn Mitarbeitern und 45 betreuten Kindern hat er im Mai des vergangenen Jahres übernommen.

Ihlenfeld hat kurz nach der Jahrtausendwende schon mal mit einer Elterngruppe in Berlin einen Waldkindergarten gegründet. Der studierte Anwalt hat Bücher über die Organisation von Kitas und über Kita-Recht geschrieben und bietet Fortbil-

dungen an. Als er nun nach Hamburg umzog, brachte er außerdem eine ungewöhnliche Neigung mit: Er verschlingt schon seit Jahren Bücher über Business und Konzernmanagement. Seine Lieblingsschmöker tragen Titel wie *The Decision Maker* oder *Hochleistung und Menschlichkeit*.

Was er da liest, will er ausgerechnet in der Kita Außenmühle anwenden. So antwortete er auf die Frage der ZETT, welcher Ideengeber seiner Meinung nach besonders viel zu einer besseren Welt beiträgt: »Frédéric Laloux und sein *Reinventing Organizations*. Es hat mich wahnsinnig inspiriert und mich dazu gebracht, in einer Kita in Hamburg seine Ansätze Schritt für Schritt einzuführen.«

Frédéric Laloux? Ehrlich? Der Belgier ist ein Bestsellerkönig unter den Ratgeberautoren für Manager. Ein Experte für den Umbau eingefahrener Konzernstrukturen, war früher bei McKinsey. Man kann sich schwer vorstellen, wie das zusammengehen soll: die Kultur solcher Anzug tragenden Unternehmensberater und die Hamburger Spielgruppen »Marienkäfer«, »Einhörner« und »Die kleinen Frösche«.

Aber bei Ihlenfeld wird man daran erinnert, dass man mit seinen Vorurteilen vorsichtiger sein soll – mit denen über Kitas und vielleicht auch mit solchen über Business-Bücher. Ihlenfeld beteuert,

dass es in vielen dieser neueren Ratgeber gar nicht um das geht, was man vermuten mag: Gewinne maximieren, Aktienkurse hochtreiben, Mitarbeiter auf die Straße setzen.

Im Gegenteil. Moderne Management-Gurus wie Laloux bemühen Erkenntnisse aus der Psychologie und der praktischen Lebenserfahrung, um bessere und sogar menschlichere Formen des Miteinanders im Beruf zu finden. Häufig heißt das: weniger Hierarchien, weniger Zwang, mehr Mitbestimmung und sogar Sinnsuche am Arbeitsplatz.

»Ich glaube, das ist ein kleines Projekt für ihn, an dem er dann auch wieder wachsen kann«, sagt die Erzieherin Fabienne Pyka von der Vorschulgruppe Einhörner über Ihlenfelds Tick mit der Business-Literatur – fein diplomatisch, ohne Spott. »Es gibt auch Persönlichkeiten, die eher sagen: Da soll einer stehen, der alles bestimmt«, berichtet sie von ihrem Kollegenkreis. Doch die meisten kämen gut damit klar, dass Ihlenfeld jetzt Seite für Seite Ratschläge aus seinen Büchern umsetzt.

Da ist zum Beispiel die »maximale Transparenz«: Alle Gesprächsnotizen, sogar die von Chef-treffen, macht er öffentlich, das soll Vertrauen schaffen. Im neu gegründeten »Money Team« treffen Ihlenfelds Mitarbeiter, soweit sie Lust darauf haben, Entscheidungen übers Budget und

sogar über die Gehälter – eine Idee direkt von Ihlenfelds Helden Laloux. Einige Management-Aufgaben rotieren jetzt unter den Mitarbeitern. Im Flur hängen Poster, auf denen alle Erzieher detailliert ihre Tätigkeiten beschreiben sollen, damit sie ihren Job in seiner ganzen Vielfalt besser begreifen.

Sogar die Kids werden eingebunden. Einige Räume bekommen demnächst neue Möbel, und welche Formen und Farben sie haben sollen, darüber beschließt eine Kinderkonferenz mit. Eine Erzieherin soll solche Konferenzen demnächst sogar wöchentlich etablieren, und wenn sie es schafft, bekommt sie dafür einen zusätzlichen Jahresbonus ausgezahlt. Und so weiter und so fort. Nicht alle diese Konzepte sind neu: Mehr Selbstbestimmung für Kinder etwa wird in der Pädagogik schon lange ausprobiert, kollegiale Führungsmodelle von den Trägern vieler Bildungseinrichtungen empfohlen. Aber kaum irgendwo dürfte das gerade mit so viel Begeisterung umgesetzt werden wie bei dem Ratgeber verschlingenden Lars Ihlenfeld.

»Es sind wirklich sehr kleine Schritte«, sagt er bescheiden, aber für ihn sind es Schritte in eine bessere Welt. Wenn er genug Erfahrungen in der Kita gesammelt hat, will er sie zusammenfassen – in einem eigenen Ratgeberbuch.

Frischer Wind vom Land

Fortsetzung von S. 19

lawi). Da tragen mehrere private Haushalte die Kosten eines landwirtschaftlichen Betriebs, wofür sie im Gegenzug einen Anteil am Ernteertrag erhalten. Das geht so: Zu Beginn eines jeden Jahres treffen sich alle Mitglieder mit den Bauern und legen die Monatsbeiträge zur Deckung der Betriebskosten fest. Damit teilen sich beide Seiten ein Jahr lang verbindlich das Risiko. Erkrankten die Tiere oder fällt die Ernte wetterbedingt schlecht aus, gibt es weniger. Läuft es gut und alles ist gesund, gibt es mehr.

Hannah Riederer hilft bei der Solawi Obergberg mit. Der Hof steht im nordrhein-westfälischen Eiershagen, eine Autostunde von Köln entfernt. Die 20-Jährige hat sich dort schon als Schülerin eingebracht. »Schneller und unbürokratischer kann man kaum etwas anpacken, das Mensch, Tier, Pflanze und Umwelt gleichermaßen guttut«, sagt sie. Dadurch, dass der ökonomische Druck auf den Landwirt wegfällt, könne mehr Zeit in die Pflege der Pflanzen und Tiere investiert werden. Das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft zählt mittlerweile 344 Betriebe in Deutschland, 81 Solawis befinden sich in der Gründung.

In Feldatal haben sie noch eine andere Antwort auf die Sehnsucht nach mehr Regionalität und Unterstützung der bäuerlichen Landwirtschaft entwickelt. Dort findet einmal im Monat der »Fealler Bauern- und Spezialitätenmarkt« statt. Imker verkaufen ihren Honig, die Jäger das selbst geschossene Wild und die Obstbauer ihre Ernten. Ehrenamtler versorgen die Besucher mit Kuchen, Würstchen und Kaffee, um

ihre Vereinskassen aufzubessern. »Wenn ich diesen Zusammenhalt sehe, denke ich immer: Ich habe den schönsten Job der Welt«, sagt der junge Bürgermeister Leopold Bach.

Nachbarschaftshilfe, Großzügigkeit, Engagement – das sind Schlagworte, die das Landleben von jeher kennzeichnen. Andererseits ist die Bevölkerungsstruktur in dörflichen Gegenden meist nicht sonderlich divers. Der Ausländeranteil ist gering, die Kreativen und die Digitaler sind unterrepräsentiert, wie auch die sozial schwachen Milieus. Wenn dann noch Abwanderung einsetzt, wenn Läden schließen oder Straßen und Ortskerne verfallen, mischen sich bisweilen Fremdenfeindlichkeit, Frust und ein Gefühl des Abgehängenseins unter die Zurückgebliebenen. Was tun?

Bach, selbst Vater von vier Kindern, glaubt an zwei Klassiker: Jugendarbeit und ein starkes Vereinsleben. »Wer sich mit anderen austauscht und sich einbringt, hat keine Zeit für Frust«, sagt er. Unter den 60 Vereinen in Feldatal finden sich so ungewöhnliche wie eine »Gefriergemeinschaft«, die zusammen ein Kühlhaus betreibt, ein Rassegeflügelzuchtverein oder der Faschingsverein Knuts-Hut-Club, zudem einige Sport- und Musikvereine. Und: Jugendgruppen in allen Ortsteilen. Wer noch kein Auto hat, kommt hier nämlich nicht weit. Das nächstgelegene Kino oder eine Cocktaillbar sind auch nicht gut mit dem Fahrrad erreichbar. Es braucht ein örtliches Alternativprogramm.

Zu den bodenständigen Lösungen sind in der jüngsten Zeit neue Möglichkeiten hinzugekommen. Der derzeit sehr umtriebige und viel erwähnte »Think and Do Tank« Neuland 21 etwa setzt vor allem auf digitale Lösungen, um das Leben im

ländlichen Raum besser und nachhaltiger zu gestalten. Das junge Team entwickelt gemeinsam mit den Leuten am Ort neue Mobilitätskonzepte, erforscht flexiblere Arbeitsformen und neue Arten des Miteinanders. Laura Heym ist dort für das Projekt »Herzberg digital.verein.« zuständig, das Vereinen mit einer App zu mehr Koordination untereinander verhelfen will und zur besseren Ansprache jüngerer Dorfbewohner.

Um neuartige Ideen und Problemlösungen geht es auch im »Netzwerk junge Bürgermeister*innen«, einem Austauschforum für Kommunalpolitiker unter 40 Jahren. Annika Popp und Leopold Bach sind Teil des Netzwerks. Dessen Mitglieder verbinden Themen wie Digitalisierung, Umweltschutz, Mobilität oder bürgernahe Verwaltung. Wer etwas gefunden hat, was funktioniert, gibt es an die anderen weiter. So fand im Dezember eine digitale Veranstaltung zum Thema »Mobilität im ländlichen Raum« statt.

Und offenbar funktioniert immer mehr. Seit Jahren bekommt eine Wanderungsbewegung von der Stadt aufs Land Zulauf. Das belegen vor allem Umfragen und vereinzelt statistische Erhebungen.

Die Zahl der Stadtmenschen wächst, die eine Sehnsucht nach einem ruhigeren, gemeinschaftlichen Leben auf dem Land umtreibt. Sie nennen es »Rural Coworking« und »Coliving«. Dahinter stecken häufig digitale Nomaden, die von überall arbeiten können, auch mit Blick auf Äcker und Weiden: Programmierer, Grafikdesignerinnen, Journalisten, Architekten, aber auch Sozialwissenschaftler und Kulturmanager. Oder auch solche, die fast überall eine Anstellung finden, ob Stadt oder Land, wie Lehrer, Ärztinnen oder Handwerker.

Es gibt inzwischen zahlreiche Beispiele für solche gemeinschaftlichen Wohn- und Arbeitsprojekte, etwa den Hof Prädikow, das Coconat und das KoDorf in Brandenburg, Kloster Posa in Sachsen-Anhalt oder NowPow in Nordrhein-Westfalen. Die Stadtflüchtigen suchen gezielt nach alten, leer stehenden Mühlen, Klosteranlagen, Landgütern und Fabriken. Ziel ist es immer, nicht nur sich selbst zu verwirklichen, sondern auch dem Ort neues Leben einzuhauen. Die Cafés, Kulturveranstaltungen und die Restaurierungsprojekte, die sie mitbringen, sind eine Chance für alternde, wenig diverse Landstriche.

Die Bank, von der aus Leopold Bach hinunter auf seine Gemeinde blickt, steht dort erst seit Kurzem. Gependet und gebaut wurde sie von Rudi, einem handwerklich begabten Mann, der Feldatal sein Zuhause nennt. Es war ein Geschenk an seine Mitbürger. In der Rückwand der Bank steckt ein kleines Gästebuch. »Danke, tolle Idee«, steht darin. Und: »Rudi ist der Beste.« Leopold Bach streckt die Beine aus. Die Freibadsanierung läuft, es kommt sogar ein neues Baby-Planschbecken dazu. Anfang 2023 sollen alle Haushalte ans Glasfasernetz angeschlossen sein. Gerade arbeitet er an einem Förderantrag für das hessische Dorfentwicklungsprogramm. Bach hat noch viel zu tun, aber es weht ein frischer Wind in Feldatal.

Ideen für die Recherchen zu diesem Artikel kamen von zahlreichen Leserinnen und Lesern der ZETT, unter anderem Katrin Sophie Anliker, Jorin Eichhorn, Laura Heym, Katrin Leinweber und Hannah Riederer

IDEE 6

Zyklusgerecht arbeiten

Bei Videodreh für ihren YouTube-Kanal merkte Irina Langendörfer immer mal wieder, dass etwas nicht stimmt. »Ich habe mich ständig versprochen«, sagt sie. »Ich habe mich selbst fertig gemacht: Warum kriegst du das einfach nicht hin, Irina?« Irgendwann fiel ihr auf, dass sie ihre Versprecher immer zum selben Zeitpunkt in ihrem Zyklus hatte: kurz bevor sie ihre Tage bekam. Heute ist Langendörfer überzeugt: Ein Teil des Frusts und der Selbstzweifel, die viele Frauen im Job erleben, haben ihren Ursprung darin, dass sie nicht lernen, zyklusgerecht zu arbeiten. Aus dieser Idee hat Langendörfer, die in Neckargemünd bei Heidelberg als Yogalehrerin und -therapeutin arbeitet, ein Geschäft gemacht: Sie bietet Zyklus-Workshops für Unternehmen und Online-Coachings an und betreibt den Podcast *Zyklusliebe*. Langendörfer glaubt, dass Frauen im Job erfolgreicher werden können, wenn sie nicht gegen ihren Körper arbeiten. Die Zeit vor dem Eisprung etwa eigne sich für Teammeetings und Präsentationen, weil Frauen dann viel Energie hätten. Langendörfer empfiehlt Frauen, am Arbeitsplatz über ihren Zyklus zu reden. »Jede Frau, die das tut, ist ein Vorbild.«

JANA LUCK

Vorgeschlagen von Joana Granzow

IDEE 7

Rollen aus dem Drucker

Als Geza Lakatos ein schweres Paket mit der Bahn durch halb Deutschland bis in seine Wohnung transportierte, kam ihm die Idee mit den Rollen: Warum sich abschleppen, wenn es doch viel einfacher ginge? Warum nicht Rollen unter dem Paket befestigen und so Treppen und Hindernisse bezwingen?

Nachdem Lakatos kein solches Produkt auf dem Markt fand, entwickelte er es einfach selbst. Die Rollen werden von einer Berliner Spezialfirma im 3-D-Drucker hergestellt. Seit Januar verkauft Lakatos sie unter dem Namen Rollyz – Rollen für 19 Euro pro Satz im Internet. Mit ihnen lassen sich Möbel, Koffer und andere Lasten mühelos hin und her bewegen, verspricht der Unternehmer. Ums Geld sei es ihm nicht gegangen, sagt der gebürtige Rumäne. Vielmehr habe er etwas für Menschen wie ihn erfinden wollen. Lakatos arbeitet als Kommunikationsdesigner und entwickelt Software für Unternehmen – er bezeichnet sich als »Digitalnomaden«. Er hat nach eigenen Angaben kaum Besitz und ist in den vergangenen Jahren 15-mal umgezogen. »Alle zwei Jahre brauche ich eine neue Herausforderung«, sagt er.

JANA LUCK

IDEE 8

Besser spenden

2016 hat Sebastian Schwiecker das teuerste Buch seines Lebens gekauft. Das Werk *Effektiver Altruismus* des australischen Philosophieprofessors Peter Singer hat ihn 21,99 Euro gekostet – aber es bewirkte, dass Schwiecker seitdem Jahr für Jahr zehn Prozent seines Einkommens spendet.

Die Idee hinter dem »effektiven Altruismus« ist es, Spenden so zu verteilen, dass ihr sozialer Nutzen maximiert wird. Schwiecker war schon vor der Lektüre des Buches in der Entwicklungszusammenarbeit tätig, und dort will er beobachtet haben, dass viele staatliche und private Gelder vergleichsweise wenig Nutzen stiften.

In Singers Buch las er, dass es anders geht: Er lernte darin Methoden, um Probleme wie Armut erst nach Prioritäten zu ordnen und dann nach sinnvollen Lösungen zu suchen. Manche Hilfsorganisationen arbeiteten um ein Vielfaches effektiver als andere, sagt er.

Inzwischen hat der 41-jährige Volkswirt die Spendenplattform *effektiv-spenden.org* gegründet. Dort zeigt er, welche Organisationen seinen Vorstellungen nach am effektivsten arbeiten – ob beim Klimaschutz, in der Entwicklungsarbeit oder beim Tierschutz. Schwiecker berät außerdem spendable Privatleute in dieser Frage.

LEON KIRSCHGENS

Vorgeschlagen Klaus Geiger