

## UNTERNEHMENSKULTUR IN "BÄRIGEN" ZEITEN

Gerade in krisengeschüttelten „bärogen“ Zeiten, sollte auf Unternehmenskultur und operative Standards bei Vergütungen Wert gelegt werden. Doch es ist anders. Die Fehler der Vergangenheit werden wider besseres Wissen weitergeführt. Wichtigster und Intraganten regieren auch weiterhin in vielen Unternehmen. Etliche Chefs unterdrücken ihre Mitarbeiter, verbreiten Angst und schauen zuerst darauf, was ihnen selber nutzt. Doch die Krise anzunehmen und neue Ideen und Kreativität vorantreiben können nur wenige Manager.

In Hochglanzbroschüren wird eine „Verantwortung für die Gemeinschaft“ (gefunden in einer einschlägigen Unternehmensbroschüre) beschworen, doch für die meisten Manager ist die Welt eingeteilt in Gut und Böse. Und sie müssen sich ständig wehren. Sie sind ein Opfer der Umwelt. „Die anderen sind doch Schuld.“, „Ich wäre gerne netter oder kompromissbereiter, doch die Leute lassen das einfach nicht zu“ und „Die Politik schafft eine schlechte Basis“.

Wichtigster und Intraganten in Maßanzügen beherrschen deutsche Unternehmen. Chefs, die ihre Untergebenen knechten, Bosse, die sich selbst bereichern. Sie vergiften das Klima in den Büros und Werkhallen, sie zerstören Arbeitsfreude und Produktivität. Darüber hinaus sind sie auch noch „unberatbar“, weil ignorant. Kein Externer wie spezielle Unternehmensberater werden vorgelassen oder dürfen die Wahrheit sagen. Ganz zu schweigen von unternehmenskulturellen Audits, die den Chef nicht als Held präsentieren. Das Thema gärt. Auch der „Neue Markt“ sowie die derzeitige relevanzlose Zeit, genannt „Krise“, zeigt überdeutlich, dass kaum jemand etwas aus der Vergangenheit gelernt hat und im Studium aufgepasst hat. In einer Studie „Unternehmenskultur in bärogen Zeiten“ von der Unternehmensberatung Sterling MacGregor wird dies klar und deutlich aufgezeigt.

Viele der Befragten sagten zwar die Unternehmenskultur sei wichtig, doch in der Praxis wird weder optimal gefördert oder zugelassen. Wenige Firmen beherrschen die Kultur so gut, dass man sie sogar zum beliebtesten Unternehmen wählt, wie Microsoft. Wie sieht es jedoch bei der großen Vielzahl der anderen Firmen aus?

Keiner, der nicht noch einen Vorgesetzten über sich hat. In Führungsseminaren und auf Klausurtagungen klagen Führungskräfte ihrerseits über die eigenen Oberen. Ganz besonders die Riege der Mittelmanager leidet intensiv. Nach den Nieten in Nadelstreifen nun die Macken der Macher?

Wer kennt sie nicht, die Neurotiker unter den Vorgesetzten, die ihre Leute wie „Sklaven leiden lassen, deren verborgener Charakter und mangelhafte soziale Kompetenz (ganz zu schweigen von Intelligenz) das Arbeitsleben unerträglich macht?“

Ihr Einfühlungsvermögen ist verkümmert, sie sind unfähig, das eigene Trachten und Treiben zu reflektieren. Kritik meiden sie, Gefühle fürchten sie, „die anderen sind immer schuld.“ Die Chefs sind kommunikationsgestört, ihr Realitätssinn ist oft grotesk verzerrt. Warum Chefs so sind, wie sie sind? Es ist das Gefühl von Minderwertigkeit und Selbstzweifeln...

Mit dem Herrschen über andere, mit Status und Erfolg, will der neurotische Vorgesetzte seine getretene Seele streicheln. Wo andere Identität fühlen, brauche er das Konzentrat Macht:  
Ich herrsche, also bin ich!

Die Arbeitswelt mit ihren hierarchischen Strukturen bietet sich an, neurotische Eltern-Kind-Muster nachzuspielen: Herrschaft und Abhängigkeit, Macht und Ohnmacht, Belohnung und Bestrafung – alles ist vorhanden, was die Seele zum Aufarbeiten braucht. Bei manchem, der nett und normal erscheine, blühe die Saat erst im Chefsessel auf. Zitat: „Dann kann er endlich die Sau rauslassen.“

Chefs auf die Couch oder Hilfe bei Unternehmenskultur?

Derlei Hilfe wird heftig verschmäht. „Eher wird jede Menge Geld in Rentabilitätsanalysen und strategische Unternehmensberater lockergemacht, als über eigenes Verzichtern nachzudenken...“

Allerdings muss auch bezweifelt werden, ob Beratung überhaupt helfen könnte, denn „Die Brutalität ist nicht das Machwerk von einigen herrschsüchtigen Managern. Es ist das System, das so funktioniert.“

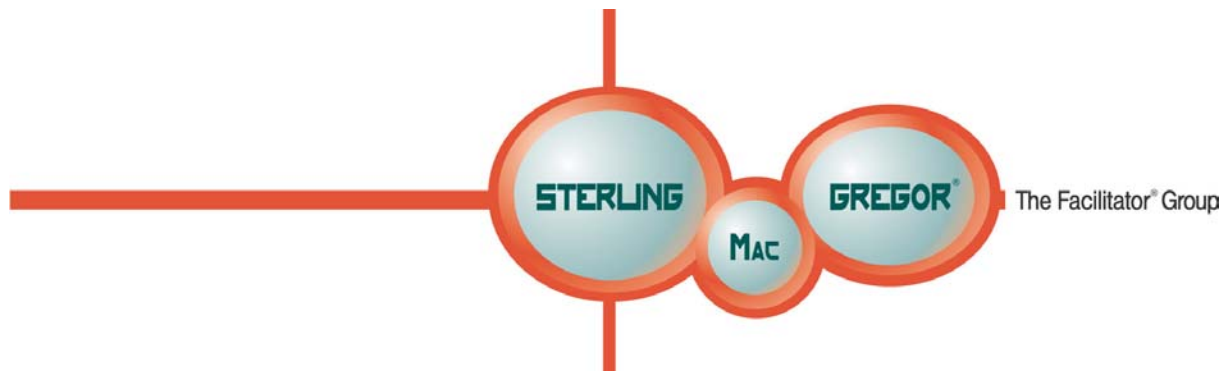
Wer sich auf den Weg nach oben macht, zieht in den Krieg. Wer offen über die wahren Zustände spricht, fällt.

Der Weg, der die Leute nach oben führt, sorgt dafür, dass die positiven Begabungen in der Regel kaputtgehen. Wer für seine eigenen Werte eintritt, wer Charakter zeigt, sich äußert, der wird verwundbar. Und das wird bei passender Gelegenheit ausgenutzt. Opportunismus, Kuschertum und Angepaßtsein bringt mehr, erfahren die Aufsteiger. Gerade auch in einer Krise wie jetzt, in der es wichtig ist keine Fehler zu machen, um nicht aufzufallen, nicht dem Rotstift der Personalkürzung zum Opfer zu fallen...

Die Menschen legen sich Panzer an, die ihre Gefühle unempfindlich machen.

Sie lernen, die ungeschriebenen Regeln zu beachten: Belohnt wird, wer seinem Chef nicht gefährlich wird; wer dafür sorgt, dass dieser Erfolge präsentieren kann; wer weiß, wann er seinen Mund zu halten hat. Derjenige, der diese Gesetze beherrscht, der hat gute Chancen seine Job in diesen bärogen Zeiten zu behalten. Doch was passiert, wenn auch diese Gesetze von oben durchbrochen werden und trotzdem die Leute entlassen, „rausgeschmissen“, werden. So wird ihre mühsam erarbeitete Rückgratlosigkeit zur Ratlosigkeit und zur Orientierungslosigkeit. Was denn nun? Ohne eindeutige Persönlichkeit ist kaum ein neuer Job zu finden.

Zu wichtigen Ereignissen eingeladen zu werden, sozialer Status, einflussreiche Bekannte, Medienpräsenz, noch höhere Vorstandsbezüge, der Blick auf die möglichen Bezüge in Amerika – das gibt den Chefs die Erfüllung. Die Macht über andere befriedigt sie.



Darüber hinaus bekommen sie Angst, dass ein anderer, der fleißiger, schlauer, vor allem jünger ist, die schönen Spielsachen wieder wegnimmt. Versagen ist entgültig und wird mit Aussetzen oder Spielabbruch geahndet.

Doch die Götterdämmerung naht. Schneller als jemals driften Schein und Sein in den Chefetagen auseinander. Die Führungsaufgaben haben sich verändert, die Chefs noch nicht. Menschen motivieren, neue Ideen vorantreiben, gerechte Vergütungssysteme, erfolgsbezogenes Handeln, genau das können die auf Sicherheit und Status fixierten Neurotiker nicht. Die Krise bringt es an den Tag. Jetzt stellen sich die Weichen für eine Unternehmenskultur und die Einrichtung einer wirklichen Corporate Identity gegenüber der bloßen Lippenbekenntnisse der letzten Jahre. Gerade auch im „Neuen Markt“ dachte man alles anders machen zu können. Jetzt stehen sie vor den Scherben ihrer hochfliegenden Visionen von „neuer Kultur“ und „Motivation durch Optionsscheine“.

Noch rangiert bei den meisten Führungskräften die Motivation und Menschenpflege recht weit unten auf der Skala der Erfolgsfaktoren. Warum dies so ist? Tradition und Egoismus. Kaum jemand würde sich in Punkto Unternehmenskultur beraten lassen.

Der Wunsch und die Notwendigkeit von kurzfristigem Erfolg drängt die Menschen zu bedauernswertem Handeln und hat weitreichende Konsequenzen in Produktivität und am Ende des Tages bei der Rentabilität. Doch dieser wichtige und klar bewiesene Wirkungszusammenhang wird teilweise negiert oder sogar kategorisch abgelehnt.

Das Top-Management schottet sich ab, den Kontakt zur realen Welt, die sie gestalten, haben viele längst verloren. Darüber hinaus wird ihnen ja auch von ihren Mitarbeitern jede negative oder kritische Nachricht durch Opportunismus und Kriechertum nicht übermittelt. So leben die Führungskräfte in ihrer eigenen Glaskugel ohne Boden. Es gibt Chefs, die seit Jahren ihre eigenen Produktionshallen nicht mehr betreten haben oder es gibt eine „Show-Veranstaltung“ einmal im Jahr ohne Konsequenz, Feedback und Ernsthaftigkeit. Reine, überflüssige PR.

Das führt natürlich auch zu Motivations- und Produktivitätsverlust auf allen Ebenen des Unternehmens. „Früher als es uns gut ging, hat sich schon keiner für uns interessiert, jetzt, wo es eng wird interessieren nur die Zahlen, keine Menschen.“ hört man in vielen Betrieben. Doch was passiert, wenn man die Bosse fragt? „Nee, das ist doch Käse.“, „Bringt doch nichts“, „Keine Zeit, es gibt Wichtigeres zu tun“, „In der jetzigen Zeit muss ich für das Überleben kämpfen und das will ich mir gut bezahlen lassen“ sind hier typische Antworten. Dies ist reine Verdrängung. Change Management, der Ruf nach flachen Hierarchien und unkonventionellen Lösungen bedrohen die Posten und Pfründe der Chefs. Erhöhung ihrer Bezüge und Abfindungssummen bestimmen eher ihre Diskussion – nicht wie man innovativ und motiviert zusammen die Krise meistern kann. Sicher gibt es Ausnahmen, die gerade durch gute PR ein gleißendes Licht ihrer Unternehmenskultur zeichnen. Ein Beweis ist das noch nicht. Es sind noch zuwenig Unternehmen, die eine Unternehmenskultur als wertschöpfende Maßnahme betrachten. Disziplin und Geduld sind hier die Kernwerte, die es zu pflegen gilt. Fairness und offenes Miteinander. Gebetsmühlenartig muss man diese Botschaften in den Unternehmen verbreiten und in den Führungsetagen sensibilisieren.

Wie gesagt, diese Zeit der Unternehmensführer ohne Kultur geht hoffentlich bald zu Ende... langsam aber doch. Es wachsen zwar ständig kulturlose Personen nach, doch der Reinigungsprozess ist nicht aufzuhalten. Die Anzeichen zur Verbesserung sind da, und wenn es uns gelingt diese Themen auch in Vorständen wichtig zu machen, dann haben wir eine Chance tatsächlich evolutionär zu handeln und motiviert in die Zukunft zu sehen.