

1

Einführung

Die Quelle unserer Erkenntnis bleibt immer die lebendige Anschauung.

Karl Jaspers

Die verkannte Gefahr

Es sind überwiegend Organisationen, das heißt Betriebe, Unternehmen oder die öffentliche Verwaltung, die uns Arbeit und Brot geben. Auf sie fokussiert sich unser Denken wie von selbst, wenn wir über Arbeit und Arbeitsbedingungen nachdenken. Als integraler Teil unseres Gesellschaftssystems spielen sie eine herausragende Rolle für die Existenzsicherung und das Wohlergehen der Menschen, die für sie arbeiten.

Heranwachsende werden deshalb möglichst früh auf das Arbeitsleben, das Leben in fremden Organisationen, außerhalb der Familie vorbereitet. Die Eltern, aber auch alle staatlichen Bildungsinstitutionen sehen darin ein wesentliches Erziehungsziel. Sie vermitteln das Grundlagenwissen, die Werte und Verhaltensweisen, die später in der Arbeitswelt nach allgemeinem Verständnis gefordert sind.

Wer ein akzeptiertes Mitglied dieser Gesellschaft werden möchte, muss sich – ob er will oder nicht – dieser Erziehungsprozedur unterwerfen. Die Botschaft von Eltern und Erziehern ist eindeutig:

»Nur wenn ihr fleißig seid, viel lernt, euch vernünftig aufführt und anpasst, habt ihr die Chance, einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden – dann wird es euch langfristig gut gehen, vielleicht besser als uns.«

Was die Gesellschaft im Gegenzug von Unternehmen erwartet, denen sie ihre Menschen überlässt, steht nicht auf dem Lehrplan. Allein diese Tatsache müsste in einer demokratischen Gesellschaft eigentlich Nachdenken hervorrufen:

- Warum gibt es für Arbeitgeber und Organisationen keinen verbindlichen Verhaltenskodex in Bezug auf den Umgang mit Mitarbeitern und ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft?
- Weshalb findet das, was in Unternehmen geschieht, generell so wenig öffentliches Interesse?

- Wie kommt es, dass sich der Unternehmensalltag als eine »Terra incognita«, als ein fremdes Land, irgendwo »jenseits der Sahara« darstellt?

Wer sich über die sozialen Gegebenheiten in Organisationen informieren will, ist auf die Hochglanzbroschüren von Unternehmen und anderen Organisationen angewiesen. Sie vermitteln das Bild einer ungestörten, heilen Welt, in der es keine Konflikte gibt. Was Heranwachsende und Erwachsene in Unternehmen wirklich erwartet, wie es da drin zugeht, wird im Rahmen der Erziehung nicht näher beleuchtet.

Lehrer haben aufgrund ihres Ausbildungsweges kaum Kontakt mit der außerschulischen Berufswelt. Eltern tun sich oft schwer, ihre eigenen beruflichen Erfahrungen in die Familie zu tragen. Arbeits- und Berufsprobleme sind, solange sie nicht wirklich »existenzgefährdend« erscheinen, in vielen Familien kein wirklicher Gesprächsstoff. Eltern wollen ihren Privatbereich häufig lieber nicht mit zusätzlichen Schwierigkeiten belasten. Vielleicht wollen sie auch nur verbergen, dass ihre Situation und Position in dieser anderen Welt gar nicht so problemlos ist, wie sie ihre Familie glauben machen wollen.

Auf der Suche nach verborgenen Handlungsmotiven, Wirkungszusammenhängen und Gesetzmäßigkeiten

Dies ist kein wissenschaftliches Buch im klassischen Sinne. Es ist ein Buch über Eindrücke, Erfahrungen, Schlussfolgerungen aus mehr als 30 Jahren Berufsleben. Es bleibt nahe an der Realität, ohne den formalen Nachweis erbringen zu wollen, warum etwas so ist, wie es erscheint.

Einen wissenschaftlichen Beweis antreten zu müssen, bedeutet, die Vielfalt der Erscheinungen, Gedanken und Interpretationen einzuzengen und damit das Wesen der Dinge zu verlieren. Genau das ist nicht meine Absicht.

Man könnte meinen Denkansatz deshalb als erfahrungswissenschaftlich beschreiben, als das, was ein wissenschaftlich ausgebildeter Praktiker mit geschultem Auge beobachten, analysieren und auf Basis seines Fachwissens und seiner Lebenserfahrung einordnen und erklären kann.

Das Interesse an der Frage, wie Organisationen funktionieren, hat mich schon früh beschäftigt. Mit etwa 20 trat ich aus der Kirche aus,

obwohl ich gläubig erzogen worden war. Am Beispiel der Kirche war mir klar geworden, dass gute Ideen nur wenig Chancen haben, in Organisationen lebendig zu bleiben.

Auch die Verwaltungsbereiche, in denen ich als Student jobbte, erschienen mir außerordentlich ineffizient, träge – ja, bisweilen leblos. Da war nichts von der Neugier, dem Tatendrang und der Veränderungsbereitschaft zu spüren, die mich selbst ausfüllte.

Ähnlich geht es – das wurde mir im späteren Berufsleben klar – Mitarbeitern, die ihre positive Einstellung zur Arbeit verlieren, weil ihre Ideen in Unternehmen ungehört verhallen oder im Vorschlagswesen zu Tode administriert werden.

Sobald man anfängt etwas zu verwalten – das ist die Schlussfolgerung –, verliert es auf merkwürdige Art und Weise seine Kraft. Es ist wohl das Wesen der Bürokratie, dass sie viel Energie für sich selbst braucht, die sie dem Umfeld entzieht.

Doch diese Feststellung allein bringt uns nicht weiter: Besser wäre es, Erklärungen zu finden, warum das so ist. Erst wenn man weiß, wie etwas funktioniert, lässt sich Bestehendes verändern und verbessern.

Wer den Unternehmensalltag bewusst erlebt und sich darum bemüht, das Geschehen um sich herum zu verstehen, kommt nicht umhin, sich Fragen zu stellen. Es sind Fragen, die sich nicht auf Anhieb beantworten lassen:

- Warum sind Organisationen so schwerfällig, warum dauern Entscheidungen so lange?
- Warum lassen gute Ideen sich so schwer an den Mann/die Frau bringen?
- Warum erscheinen viele Entscheidungen so irrational und unverständlich?
- Warum sind viele Mitarbeiter/Manager gleichgültig oder uninteressiert?
- Warum denkt offensichtlich niemand an die Kunden?
- Welchen Einfluss hat eigentlich das Management auf die Gestaltung und den Erfolg der Organisation?
- Welche Spielräume und welchen Auftrag haben sie?
- Wie mächtig sind sie wirklich?
- Wem sind sie verantwortlich, wer nimmt Einfluss auf sie?
- Was ist die Rolle der Mitarbeiter?

- Welche Erwartungen und Befürchtungen haben sie, was bindet sie an ihre Arbeit?
- Was macht sie fleißig, was faul?
- Welchen Einfluss nehmen sie auf die Organisationen?
- Haben bestimmte Organisationsformen so etwas wie ein Eigenleben, Gesetzmäßigkeiten, die sich quasi unabhängig vom Einfluss des Managements und der übrigen Akteure zur Geltung bringen?
- Wie unterschiedlich sind unterschiedliche Organisationen wirklich?
- Gibt es Gemeinsamkeiten, die für alle Organisationen gelten?
- Gibt es ländertypische oder kulturelle Unterschiede in der Art des Managements und wie wirken sie auf die Mitarbeiter einer Organisation?

Diese Fragen sind nur eine kleine Auswahl aus dem Gesamtspektrum von Fragestellungen, die sich wie von selbst stellen und auf die ich immer eine Antwort finden wollte. Das war ich schon meiner Erziehung schuldig.

Etwas anderes, als in meiner Arbeit gut zu sein, gezielt auf Entwicklungen Einfluss zu nehmen oder später – als ich bereits Vorgesetzter war – die Unternehmensziele voranzutreiben und meinen Bereich effizient zu führen, hätte ich mir nicht vorstellen können.

Doch wie soll man das anstellen, wenn man nicht wirklich versteht, was da passiert, wenn die Gesetze und Mechanismen, die Organisationen und ihre Mitarbeiter beeinflussen, im Dunklen bleiben?

Ein solches Verständnis zu gewinnen, ist allerdings schwieriger als man auf den ersten Blick vermuten möchte: Je mehr man nach Antworten sucht, je tiefer man in das Unternehmensgeschehen einsteigt, umso mehr Fragen entstehen, umso schwieriger wird es, das komplexe Miteinander einer lebendigen Organisation und ihrer Mitglieder zu durchschauen und zu überschauen.

Oft hat man den Eindruck, dass die unter Mühen gewonnenen Erkenntnisse schon im nächsten Augenblick als zu begrenzt, als viel zu relativ, ja vielleicht nicht mehr zutreffend erscheinen.

Lassen Sie mich das an einem einfachen Beispiel verdeutlichen: Zu Beginn meines Berufslebens arbeitete ich bei der deutschen Gesellschaft eines internationalen Konzerns, die mit einem etwas größeren Konkurrenten um die Marktführerschaft stritt. Unser Unterneh-

men investierte erheblich in die Gewinnung und Ausbildung hochqualifizierter Spezialisten, um konkurrenzfähig zu sein.

Die klare Ansage des Managements an die Mitarbeiter war, man wolle die Konkurrenz umsatzmäßig einholen und Marktführer werden.

Merkwürdigerweise folgten dieser Ansage aber keine sichtbaren Aktionen im Marketingbereich. Weder die werbemäßige Präsentation der Produkte und des Unternehmens in der Öffentlichkeit noch die sonstige Vertriebsunterstützung und Marketingaktionen schienen pffiffig und »aggressiv« genug, um der Vertriebsmannschaft die nötige Unterstützung und den rechten »Push« zu geben. Ich selbst fand den Öffentlichkeitsauftritt viel zu konservativ, zu langweilig. Das Ganze wirkte wie gebremster Schaum.

Innerhalb des Unternehmens, das über viele gut qualifizierte, junge Leute verfügte, wurde immer wieder über das »Wie könnte man es besser machen?« und »Warum tut keiner wirklich was?« diskutiert. Es wurde viel spekuliert, zum Beispiel, dass vielleicht nicht genügend Geld da sei, um gleichzeitig groß angelegte Werbung und Unterstützung zu finanzieren. Das erklärte aber noch nicht, warum die Qualität der durchgeführten Werbung so mittelmäßig war. Die geäußerten Hypothesen waren so vielfältig wie die Köpfe, die sich mit dieser Frage beschäftigten. Einige Mitarbeiter aus der Gruppe der Führungsnachwuchskräfte suchten direkten Kontakt mit der Marketingabteilung und reichten interessante Vorschläge ein, was geändert und verbessert werden müsse.

Diese zeigte sich zwar interessiert an den Ideen, ließ aber lange Zeit jede Reaktion vermissen. Nach einiger Zeit teilte der Marketingleiter mit, die Vorschläge seien leider nicht umsetzbar. Sie entsprächen nicht den Konzernleitlinien. Man habe sie auf höherer Ebene diskutiert, aber keine Unterstützung für eine Neuorientierung der Marketingaktivitäten gefunden. Wie diese Reaktion auf die Mitarbeiter wirkte, brauche ich wohl nicht näher zu beschreiben.

Kurz darauf wurde ich – anlässlich eines Besuches im Hauptquartier unseres Konzerns – in einem Hotel einquartiert, in dem auch einige Konzernmanager übernachteten. Abends an der Bar setzten sich zufällig zwei von ihnen neben mich. Im Verlauf ihres lebhaften und mit Lautstärke geführten Gesprächs, an dem ich als unbeteiligter Zuhörer teilnahm, wurden mir die wahren Gründe für die Halbherzigkeit unserer Vertriebsstrategie klar: Unser Marktsegment sollte,

weil sich die für ein profitables Geschäft notwendigen weltweiten Stückzahlen mit der bestehenden Produktlinie nicht mehr realisieren ließen, in absehbarer Zeit auf eine neuartige Produkttechnologie umgestellt werden.

Unter normalen Umständen wäre ich dem Kern der Sache nie auf die Spur gekommen und hätte weiter ohne Ergebnis herumgerätselt oder einfach entmutigt aufgegeben und unser Management für unfähig erklärt.

Offene Diskussionen oder Informationen zu den Hintergründen von strategischen oder sonstigen kritischen Entscheidungen gehören nicht zum Unternehmensalltag. Unternehmensleitungen gehen einfach davon aus, dass bestimmte Themen nicht diskutiert werden dürfen oder diskutiert werden können. Fragen und tiefergehendes Interesse sind nicht erwünscht.

Führungskräfte unterhalb der Geschäftsleitungsebene, die ja eigentlich »die Truppen in den Kampf führen sollen«, sind da nicht ausgenommen. Man traut ihnen häufig nicht zu, dass sie sich ein vernünftiges Urteil bilden und trotzdem loyal bleiben. Gleichzeitig fordert man sie aber auf, selbstständig und unternehmerisch zu handeln.

Mitarbeitern nimmt man sogar übel, wenn sie kritische Fragen stellen – vor allem dann, wenn sie das Management damit in Erklärungsnot bringen. Was erwartet wird, ist unkommentiertes Umsetzen und Einordnen. »Don't ask, do it«. Womit wir wieder beim Glauben wären.

Dass in unterschiedlichen Unternehmen zu arbeiten, einer Religionszugehörigkeit – die ich mit Bedacht aufgegeben hatte – nicht so unähnlich ist, wurde mir erst mit zunehmender Berufserfahrung klar.

Jedes Unternehmen hat seine festen Verhaltenskodices, seine Aufnahmearten, seine Dogmen und seine eigene Kultur. Jedes hat seine eigene Realität, die mit der Realität des Marktes, beziehungsweise der Außenwelt, nur entfernt zu tun hat. Dies hindert die Führungskräfte eines Unternehmens nicht daran zu behaupten, ihre Sichtweisen und ihr Vorgehen seien an Fakten orientiert und entsprächen ausschließlich realen Gegebenheiten. Wo die Fakten nicht ausreichen, werden von hilfreichen Stäben Daten kreativ aufbereitet. Es werden neue, passende Zahlen geschaffen, die die gerade gängigen Auffassungen stützen.

Sichtweisen, die zu – für alle Mitarbeiter verbindlichen – Dogmen erhoben werden, sind beispielsweise der unerschütterliche und oft naive Glaube an die Wirksamkeit der eingeschlagenen Geschäftsstra-

tegie, der Glaube, weltweit die besten Produkte herzustellen, der Glaube, dauerhaft vom Schicksal begünstigt und deshalb unschlagbar zu sein, oder der Glaube, durch Nachahmen fremder Erfolgsmodelle selbst erfolgreich zu werden.

Diese Dogmen werden durch den Aufbau und die Pflege von Mythen unterstützt, die zur positiven Einstimmung der Mitarbeiter beitragen sollen und ihnen das Gefühl vermitteln, in der richtigen Firma und auf dem rechten Weg zu sein. Dazu gehören etwa heroisierende Erzählungen über die Firmengründer, über die Bedeutung von Erfindungen und Produkten oder von Führungspersonen, die sich durch herausragende Erfolge um das Unternehmen verdient gemacht haben. Geschichten, Anekdoten oder Sinnsprüche dienen der allgemeinen Stimulation der Leistungsbereitschaft, indem sie Scheinwelten aufbauen, die das Unternehmen unabhängig von den realen Gegebenheiten positiv erscheinen lassen.

Ganz nebenbei festigen sie den Machterhalt der Führung.

In einer solchen Welt ist für Fragen oder Zweifel kein Platz.

Im Verlauf meiner weiteren Überlegungen wurde mir schnell klar, dass der Blick auf das Verhalten und die Eigenart einzelner Individuen oder die Besonderheiten der jeweiligen Unternehmen nicht ausreicht, um ausreichende Antworten zu finden und verwertbare Einsichten zu gewinnen.

Ohne die Kenntnis der jeweiligen Rahmenbedingungen und des gesamten wirtschaftspolitischen Umfeldes, in denen Unternehmen agieren, lassen sich Beobachtungen nicht richtig zuordnen und keine geeigneten Erklärungen finden. Außerbetriebliche Einflussgrößen und gesamtwirtschaftliche Trends führen zu einem Anpassungsprozess, der das Verhalten der Individuen, das Selbstverständnis und die Kultur von Unternehmen bestimmt.

Die weltweite Globalisierung ist ein gutes Beispiel dafür, wie geänderte Umfeldbedingungen die Vorgehensweisen von Unternehmen beeinflussen und bis auf die Ebene individuellen Verhaltens durchschlagen. Sie hat das Gesicht von Organisationen und deren Strategien im Umgang mit Mitarbeitern und dem Markt über die letzten zehn bis fünfzehn Jahre massiv verändert. Sie hat im wahrsten Sinne des Wortes eine »Kulturrevolution« eingeleitet.

Doch wo soll man anfangen, wo aufhören, was muss man ausschließen, um zum Wesentlichen, dem Kern der Dinge vorzustoßen und die Übersicht zu behalten?

Die Vielfalt der Fragestellungen und Bestimmungsgrößen muss am Ende auf bearbeitbare Einheiten eingegrenzt werden. Deshalb werde ich mich mit denjenigen Themenfeldern beschäftigen, die über Jahrzehnte in den Gesprächen und Diskussionen mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten, aber auch mit externen Beratern oder Freunden aus anderen Unternehmen immer wieder im Fokus der Überlegungen standen. Neben zweifellos sehr interessanten, fachlichen Themenstellungen tauchten immer wieder die gleichen generellen Problembereiche auf:

- das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern,
- die Strategien und Vorgehensweisen der Unternehmensleitung,
- das Thema der Struktur und Unternehmenskultur,
- der Sinn von Restrukturierungsmaßnahmen,
- die Mitbestimmung,
- die »Sondersituation Deutschland«,
- die unterschiedlichen Managementauffassungen von im internationalen Kontext agierenden Unternehmen.

Diese Themen berühren die Menschen am intensivsten, weil sie davon am häufigsten direkt betroffen sind.

Im Managementverhalten, aber auch im organisatorischen Umfeld entscheidet sich, ob Menschen motiviert oder demotiviert sind, ob Leistungswille und Leistungsfähigkeit entstehen kann und ob ein Unternehmen Zukunft hat.

Deshalb werde ich mich intensiv mit all diesen Bereichen beschäftigen.

Neben meinen eigenen Erlebnissen und Gedanken sowie dem, was mir aus der einschlägigen Literatur bekannt ist, werde ich die Aussagen und Ansichten von Managern und Mitarbeitern zur Beschreibung und Erklärung von Sachverhalten heranziehen. Die meisten wurden in vertraulichen Gesprächen zu dem jeweiligen Problemfeld geäußert.

Durch das Aufzeigen typischer Situationen aus dem Alltag und die Beschreibung der Charaktere von Personen lassen sich die Auslöser und die Wirkung individueller Verhaltensweisen auf das Umfeld prototypisch deutlich machen. Die Einwirkungen und Auswirkungen individuellen Verhaltens oder unternehmerischer Entscheidungen werden unmittelbar spürbar. Dadurch lässt sich der Gesamtkontext gegenseitiger Beeinflussung auch gefühlsmäßig erhellen.

Durch die enge Orientierung an der Praxis – davon bin ich überzeugt – werden die wahren Ideologien und Handlungsmotivationen der Beteiligten deutlich, lassen sich Verhaltens- und Entscheidungsmuster nachzeichnen. Welche Konsequenzen daraus für die Produktivität und Effizienz von Organisationen entstehen, beantwortet sich fast von selbst.

Mit zunehmender Transparenz der in Organisationen anzutreffenden Wirkungszusammenhänge und Gesetze lassen sich auch Antworten auf die Frage finden, warum das, was geschieht, genau so geschieht und nicht anders.

Die Erfahrungen, die Sie selbst mitbringen, werden Ihnen für Ihr eigenes Verständnis eine wesentliche Hilfe sein.

Ich bin sicher, dass Sie Ihre eigenen Gefühle und Probleme in einer Reihe von Situationen und im Verhalten von Personen widergespiegelt sehen werden. Sie werden leicht nachvollziehen können, wie nahe die Rolle des Täters und des Opfers beieinander liegen – ja, dass sie manchmal austauschbar sind. Die Frage der persönlichen Verantwortlichkeit für das, was geschieht, wird davon nicht berührt.

Mit jedem Kapitel wird es Ihnen leichter fallen, die unterschiedlichen Standpunkte und Sichtweisen von Mitarbeitern und Managern besser zu verstehen, ihre Zwickmühlen, Widersprüchlichkeiten und Abhängigkeiten zu erkennen. Sie werden feststellen, dass die Konflikte und Ambivalenzen im Denken und Verhalten anderer, deren Stärken und Schwächen auch Ihre eigenen sein könnten oder vielleicht sogar Ihre eigenen sind. Sie werden erleben, wie Schritt für Schritt ein Gesamtbild entsteht, das Ihnen als Orientierungshilfe dienen kann; auch wenn Sie in einigen Punkten mit meiner Erfahrung und Meinung vielleicht nicht übereinstimmen werden.

Es ist ganz und gar nicht einfach, sich in dieser komplexen Welt zurechtzufinden, sich einen einigermaßen sicheren eigenen Standpunkt aufzubauen. Nur wenige möchten sich diese Unsicherheit zugestehen und lieber aus der Position der Stärke heraus argumentieren.

Natürlich werde ich die in diesem Buch beschriebenen und handelnden Personen sowie meine Arbeitgeber nicht nennen. Einen direkten Bezug zu einzelnen Unternehmen habe ich absichtlich vermieden, Namen wurden geändert. Es geht mir um die Aufhellung von generellen Problemstellungen, weniger um den Einzelfall, das Unternehmen A oder B. Konkrete Beispiele dienen ausschließlich dazu,

Sachverhalte oder allgemeine Trends durch wirklichkeitsnahe Bilder deutlich zu machen.

Sollten Sie sich von einzelnen Beschreibungen persönlich betroffen fühlen oder feststellen, dass Zusammenhänge oder Verhaltensweisen genau auf Ihr Unternehmen oder Ihre Vorgesetzten zutreffen, so ist das nicht ungewöhnlich. Schließlich wirken ähnliche Gesetzmäßigkeiten in allen Organisationen und bei allen Menschen.

Unternehmen zeigen, obwohl sie unterschiedlichen Geschäftstätigkeiten nachgehen, vergleichbare Reaktionsweisen und unterliegen ähnlichen Entwicklungen. Was auf den ersten Blick so vielfältig erscheint, ist im Kern sehr ähnlich und unterscheidet sich nur in Nuancen.