
Das Unternehmen im Kopf

Wie geht man nun mit Faktoren um, die in keiner Datenbank abgespeichert und in keiner Kostenaufstellung aufgelistet sind – und die dennoch entscheidende Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit und das Erfolgspotenzial der Organisation haben? Wie erfasst man den mentalen Ist-Zustand, jenes Unternehmen im Kopf, das sich in Spielregeln, Verhaltenscodes, Mentalitäten, Denkmustern manifestiert, die das Unternehmen oft nachhaltiger prägen als Strategien, ausgeklügelte Re-Organisationsmaßnahmen oder Führungswechsel?

Viele Manager drücken sich schlicht vor dieser Frage – oder sie delegieren sie an die »Personaler und Kulturfritzen«, denen dann die Aufgabe zufällt, Begleitprogramme für die »realen« Prozesse zu entwickeln, die von ihnen in Gang gesetzt werden. Nicht selten herrscht die Überzeugung, dass die Schaffung entsprechender Strukturen die passenden Motivationen und Mentalitäten ganz von selbst erzeugen werden. »Ich mache Druck, damit Zug entsteht!« – Dieser Satz eines Managers in einer unserer Studien bringt diese Haltung auf den Punkt. Und dann folgt ungläubiges Staunen, wenn der Zug ausbleibt oder in eine andere als die gewünschte Richtung geht.

Kein Zweifel – es ist besser, marode Strukturen radikal zu verändern, als gar nicht zu handeln. Aber angesichts der mageren Erfolge so mancher Rosskur stellt sich die Frage nach Alternativen, um die Möglichkeiten auszuschöpfen, die sich aus einem besseren Verständnis des Unternehmens im Kopf ergeben.

Unternehmen und ihre Wirklichkeiten

Menschen, Gruppen und also auch Unternehmen tendieren dazu, ihre konkreten Erfahrungen und die daraus abgeleiteten Weltbilder für universell zu halten. Deutlich wird dies, wenn zwei unvereinbare Weltbilder aufeinanderprallen.

Besonders dramatisch werden solche Konflikte dann, wenn innerhalb *eines* Unternehmens zwischen der offiziellen Selbstdefinition und den Alltagserfahrungen der Mitarbeiter ständig Widersprüche auftreten.

Was in der hauseigenen Vision, dem Leitbild, den Führungsgrundsätzen definiert und festgeschrieben ist, was in den Informationsbroschüren, Intra-

nets, Mitarbeiterzeitungen und internen Weisungen ausgesagt wird – und wie es gesagt wird –, trifft immer und wiederholt auf bestimmte »Vorannahmen« der Mitarbeiter. Was im Unternehmen kommuniziert wird, wird jeweils im Lichte einer »intuitiven Theorie« darüber interpretiert, wie das Unternehmen »eigentlich« ist.

Auch in Unternehmen findet man häufig, dass die ganze Firma oder bestimmte Gruppen ihre Erfahrungen und das daraus gewonnene Weltbild für universell halten. Vertretern anderer Weltbilder begegnet man mit Misstrauen – anstatt sich zu fragen, unter welchen Bedingungen die jeweiligen absolut gesetzten Erfahrungen entstanden sind.



Traue keinem Karadjeri!

Ein australischer Ethnologe hat Jahrzehnte lang mehrere Aborigines-Stämme beobachtet. Jeder dieser Stämme hatte ein ganz bestimmtes Wissen darüber, welche Nahrung in welcher Jahreszeit am besten zu finden ist. So fingen die Mitglieder des Bard-Stammes etwa in der heißesten Jahreszeit Schildkröten, während ihre etwa zweihundert Meilen entfernten Nachbarn, die Karadjeri, gleichzeitig Känguruhs jagten. Diese Verschiedenheit hängt mit den unterschiedlichen Umweltbedingungen, in denen diese Stämme leben, zusammen: Ein Bard, der in dieser Jahreszeit auf Känguruhs warten würde, müsste verhungern. Das Wissen darüber, wann man welche Nahrung am besten finden kann, ist überlebensnotwendig und zentraler Bestandteil des »Weltbildes« des jeweiligen Stammes; es wird sorgfältig von einer Generation zur nächsten weitergegeben.

Behauptete nun ein Bard gegenüber einem Karadjeri, man müsse in der heißen Jahreszeit Schildkröten fangen, würde ihn dieser für verrückt oder für einen hinterlistigen Betrüger halten: weiß er doch aus eigener Erfahrung, dass man in dieser Jahreszeit Känguruhs jagen muss. Tatsächlich ist das Verhältnis der beiden Stämme durch sehr großes gegenseitiges Misstrauen geprägt: Jeder hält das »Weltbild« des jeweils anderen für falsch und bezichtigt ihn des Betrugs, der Lüge. Der Grund für dieses Misstrauen liegt darin, dass jeder Stamm seine eigenen Erfahrungen für universell hält und sie nicht in Beziehung zu den unterschiedlichen klimatischen Bedingungen des jeweiligen Lebensraumes setzt.

Beispiel nach: Wolfgang Wickler: Die Biologie der zehn Gebote. München: Piper 1971, S. 77 ff.

Stellen Sie sich doch für einen Moment vor, Sie seien Kapitän einer Mannschaft, die noch dem ptolemäischen Weltbild anhängt: Leute, die glauben, dass die Erde eine Scheibe ist. Hätte es Sinn, mit ihnen darüber zu diskutieren, wie viele Konserven man mitnehmen muss, damit alle während der Weltumsegelung genug zu essen haben? Können Sie sie überzeugen, einen Hilfsmotor in Ihr Segelschiff einzubauen? Werden Sie diese Leute motivieren, indem Sie ihnen eine Leistungsprämie versprechen für den Fall, dass sie die Erdumrundung eine Woche schneller schaffen als veranschlagt? Nein – die Mannschaft wird »wissen«, dass das Projekt »Erdumsegelung« gar nicht möglich ist, und sie wird es dem Kapitän auch »beweisen«.

So extrem werden die »Weltbilder« im Unternehmen ja Gott sei Dank nie auseinanderklaffen, werden Sie sagen. Wir werden im Verlaufe dieses Buches Beispiele aus der Praxis aufzeigen, die annähernd von diesem Kaliber sind. Aber auch in weniger dramatischen Fällen können sich solche Differenzen in den Annahmen über das Machbare, Mögliche und Wünschenswerte als Hemmschuh für Umsetzungserfolg und Effizienz auswirken – oder als Kommunikationsbarriere, an der permanent Miss- und Unverständnis aufeinanderprallen und Energien verloren gehen.

In jedem Unternehmen, in jeder Organisation existieren verschiedene »Welten« parallel, und es ist eine der Herausforderungen für das Management, diese »Welten« zu entdecken und miteinander in Einklang zu bringen. Die offizielle Selbstbeschreibung eines Unternehmens ist dabei im besten Falle ein Annäherungswert und eine notwendige Orientierung – sie gibt in der Regel eher den Soll-Zustand wieder. Das veröffentlichte Leitbild, das Organigramm und die Projekthandbücher mit dem Ist-Zustand gleichzusetzen hieße, »Wille und Vorstellung« mit der umfassenderen Wirklichkeit des gesamten Unternehmens zu verwechseln.

Was wir für real halten, bestimmt in hohem Maße unser Denken, unseren Habitus, unser Gefühl. Menschen, die wichtige Entscheidungen treffen müssen und Realität effektiv gestalten wollen, müssen daher wissen, was sie selbst und was die anderen »eigentlich« für real, für möglich und für wünschenswert halten.



Was ist das Unternehmen im Kopf?

Den meisten Führungskräften und Mitarbeitern ist die Tatsache durchaus bewusst, dass es in ihrem Unternehmen eine informelle Ebene gibt, dass ein bestimmter »Stil« im Hause »gepflegt« wird, dass es ungeschriebene Spielregeln gibt, dass eine spezifische Mentalität herrscht. Weniger ausgeprägt scheint aber die Einsicht zu sein, wie stark das Unternehmen im Kopf als Voraussetzung und Bedingung für den Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsversuchen fungiert. Denn im Unternehmen im Kopf wurzeln die Annahmen darüber, wie das Unternehmen funktioniert, was wichtig, was möglich, was wünschenswert ist. Aus ihm speisen sich Erklärungen für Erfolge, Misserfolge und Prognosen für die Zukunft. In seinem Lichte wird interpretiert, was das Management äußert.

Es handelt sich dabei sozusagen um ein »Modell« der »Welt des Unternehmens«, ein Modell, das »erklärt«, warum bestimmte Dinge so laufen, wie sie laufen, wonach man sich richten muss, was man erwarten kann.

Das Unternehmen im Kopf speist sich aus den verschiedensten Quellen: aus der Geschichte des Unternehmens, seiner Erfolge, seiner Produkte, so wie man sie von Kollegen, Vorgesetzten und Medien erfährt; aus Traditionen des Umgangs miteinander und mit Kunden, die sich in den täglichen Erfahrungen vieler widerspiegeln; aus den Prägungen, die Mitarbeiter erfahren, aus Erlebnissen, die dann in Anekdoten, Witzen, Kantinegesprächen weitergegeben und sozusagen abgeglichen werden. Was der Einzelne somit in unendlich vielen Alltagssituationen erfährt, was er an »Wissen« über das Unternehmen durch Kommunikation, Rituale und Verhaltensmuster aufnimmt, ist demnach weit mehr als das, was er selbst unmittelbar erlebt.

Das Unternehmen im Kopf beschreibt nicht die individuelle Sichtweise einzelner Mitarbeiter, sondern die Vorstellungen und Annahmen von Gruppen – von Abteilungen, Bereichen und letztlich des gesamten Unternehmens – über die eigene Welt.

Hinter den Kulissen des »offiziellen Unternehmens«

Das »offizielle Unternehmen« ist zunächst all das, was die Organisation ausdrücklich über sich selbst kommuniziert: die formulierten Ziele, Werte, Visionen, die festgeschriebenen Strukturen, wie sie in Organigrammen, Funktionsbeschreibungen, Handbüchern niedergelegt sind, selbstver-

ständig auch die Zahlen und Fakten, wie sie in den Geschäftsbüchern stehen.

Das Verhältnis zwischen diesem »offiziellen Unternehmen« auf der einen Seite und dem Unternehmen im Kopf auf der anderen wollen wir durch folgende Gegenüberstellungen charakterisieren:

Regeln und Regularitäten

Neben den offiziellen Regeln – und zuweilen auch entgegen diesen Regeln – existieren in jeder Organisation auch informelle Spielregeln. Wir nennen sie »Regularitäten«, die das Verhalten spürbar mit bedingen.

Organigramm und Landkarte

Die offizielle Struktur ist im Organigramm festgelegt: einem Papier, das sämtliche Bereiche, Funktionen und auch die entsprechenden Hierarchien und Verantwortungen darstellt. In den Köpfen der Belegschaft, so zeigen unsere Untersuchungen, existiert parallel dazu aber noch ein anderer »Plan«: eine »Landkarte« des Unternehmens, die unter Umständen deutlich vom Organigramm abweicht.

Kulturentwurf und Spirit

Was in Leitbildern und Führungsprinzipien festgelegt wurde und was an Werten und Grundsätzen in der Innen- wie Außenkommunikation des Unternehmens enthalten ist, könnte man als »Kultur-Entwurf« bezeichnen. Demgegenüber steht das reale Werteprofil, der Spirit der Organisation. Die tatsächliche Kultur des Unternehmens umfasst aber noch mehr: Kultur im hier gebrauchten Sinn beinhaltet eben auch diejenigen Faktoren, die die Weltsicht der gesamten Gruppe, ihre Vorstellung von der Realität und die oft unbewussten Antriebe ihres Handelns bedingen.

Was als beobachtbare Realität im Unternehmen entsteht – das Verhalten, die Arbeitsweise, der Umgang mit Kunden und Lieferanten, die Produkte, die Fehler und Erfolge –, ist immer zu einem erheblichen Teil auch das Ergebnis des Wechselspiels zwischen diesen beiden »Welten«: dem »offiziellen« Unternehmen und dem Unternehmen im Kopf.



Der Fahrplan

Er selbst bestieg nie einen Zug. Das hätte auch keinen Sinn, sagte er, denn er wisse ja im voraus, wann der Zug ankomme. »Nur Leute mit schlechtem Gedächtnis fahren

Eisenbahn«, sagte er, »denn wenn sie ein gutes Gedächtnis hätten, könnten sie sich doch wie ich die Abfahrts- und die Ankunftszeit merken, und sie müssten nicht fahren, um die Zeit zu erleben.«

Ich versuchte es ihm zu erklären, ich sagte: »Es gibt aber Leute, die freuen sich über die Fahrt, die fahren gern Eisenbahn und schauen zum Fenster hinaus und schauen, wo sie vorbeikommen.«

Da wurde er böse, denn er glaubte, ich wolle ihn auslachen, und er sagte: »Auch das steht im Fahrplan, sie kommen an Luterbach vorbei und an Deitigen, an Wangen, Niederbipp, Önsingen, Oberbuchsiten, Egerkingen und Hägendorf.«

»Vielleicht müssen die Leute mit der Bahn fahren, weil sie irgendwohin wollen«, sagte ich.

»Auch das kann nicht wahr sein«, sagte er, »denn fast alle kommen irgendeinmal zurück, und es gibt sogar Leute, die steigen jeden Morgen hier ein und kommen jeden Abend zurück – so ein schlechtes Gedächtnis haben sie.« Und er begann die Leute auf dem Bahnhof zu beschimpfen. ... Er rief ihnen nach: »An Hägendorf werdet ihr vorbeikommen«, und er glaubte, er verderbe ihnen damit den Spaß. ... »Ich kann Ihnen alles erklären«, schrie er, »Sie kommen um 14 Uhr 27 an Hägendorf vorbei, ich weiß es genau, und Sie werden es sehen, Sie verbrauchen Ihr Geld für nichts, im Fahrplan steht alles.«

Peter Bichsel, aus: Kindergeschichten. © Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main 1997, »Die Erde ist rund«.

Regeln und Regularitäten

Stellen Sie sich vor, Sie sollen eine Stadt wie Rom oder Neapel mit dem Auto durchqueren. Würde es Ihnen tatsächlich sehr weiterhelfen, wenn Sie dazu vorher die italienische Straßenverkehrsordnung studieren? Dort sind zwar alle Verkehrsregeln festgehalten. Aber wenn Sie dann in dem scheinbar chaotischen Gewimmel von PKW, Bussen, Lastwagen, Vespas und Fußgängern zu navigieren versuchen, werden Sie schnell feststellen, dass der Straßenverkehr dieser Stadt von anderen Prinzipien dominiert ist. Wenn Sie über die nötige Gelassenheit und über hinreichend Flexibilität verfügen, werden Sie

feststellen, dass das Zusammenspiel der einzelnen Verkehrsteilnehmer hier weniger von Ampeln, Verkehrszeichen und Zebrastreifen gesteuert wird, sondern vielmehr durch das Wahrnehmen der anderen, durch die Nutzung jeder sich bietenden Lücke und Gelegenheit, durch forsches Ausloten von Möglichkeiten, aber auch durch rechtzeitiges »Einlenken«.

Sie werden feststellen, dass hinter dem Verhalten der einzelnen Verkehrsteilnehmer durchaus Regularitäten erkennbar sind, unausgesprochene Spielregeln, ohne die das Ganze zwangsläufig im Chaos enden müsste. Wenn Sie sich ebenfalls auf diese Regularitäten einlassen, werden Sie mit einer Portion Wachheit und Mut gut durch die Stadt kommen. Sollten Sie sich aber stur an den »offiziellen« Verkehrs-Regeln orientieren, werden Sie mit einiger Wahrscheinlichkeit scheitern – oder sich zumindest den geballten Zorn der übrigen Fahrer zuziehen.

Sich in einem Unternehmen zu bewegen, ist nicht viel anders: wie in allen anderen sozialen Systemen existieren auch hier Regeln und Regularitäten mit-, neben- und manchmal auch gegeneinander.

Da gibt es die offiziellen Wege und Zuständigkeiten, die Leitbilder, Führungsprinzipien und Beschlüsse der Geschäftsleitung, wie sie jeder nachlesen kann, die »Richtlinien« für die verschiedensten Bereiche und Situationen, Definitionen der Corporate Identity und des Corporate Designs und vieles mehr, was man schwarz auf weiß nach Hause tragen und auf das man sich berufen kann (oder können sollte).

Aber vom ersten Tag an wird jedes neue Mitglied des Unternehmens auch erfahren, dass da noch andere Dinge eine wichtige Rolle spielen: dass es auch informelle Wege gibt, unausgesprochene Spielregeln. Da existieren »Instanzen«, die in keinem Organigramm verzeichnet sind, und die man besser doch nicht übergehen sollte, Informationsknotenpunkte, die in keinem Intranet auftauchen – alles Phänomene, die man nicht nachlesen und auswendig lernen kann, sondern die sich erst durch wiederholte Erlebnisse und ähnlich ablaufende Situationen einprägen. Oft ist das Gespür für diese informelle Ebene sogar eine Bedingung für den persönlichen Erfolg, wie folgendes Zitat aus einer Mitarbeitererzählung zeigt:

»Manche Leute, die telefonieren dreimal am Tag mit irgendjemandem und stellen dann nach dem vierten Anruf fest, dass das der Falsche ist, und ich spür sehr schnell, ob jemand 'ne reine Schaltfunktion hat ... und man merkt sich natürlich dann sehr schnell den informellen Weg. Natürlich im Unternehmen, wenn man Ziele hat, ja, es gibt immer den offiziellen Weg, aber es gibt auch den informellen Weg, und wenn man natürlich auch in der Fertigungsplanung unter Druck steht, dann versucht man natürlich, den informellen Weg zu gehen, um schnellstmöglich an sein Ziel zu kommen.«

Gerade in den Geschichten über die ersten Tage und Wochen im Unternehmen spielt der Aspekt der Regularitäten immer wieder eine entscheidende

Rolle. Die Erfahrung von Kollegialität, der Eindruck, gut oder schlecht von den anderen aufgenommen zu werden, wird auffallend häufig daran gemessen, inwiefern man in die »Spielregeln« eingeweiht wurde: Haben die Kollegen einen vor ganz bestimmten »Macken« des Chefs gewarnt? Wurde man in die Gewohnheiten und Gebräuche eingeführt, die in der Abteilung herrschen? Oder ließen einen die anderen auflaufen, schlossen sie den »Fremden« sogar aus?

In Unternehmen mit einer starken Kultur und ausgeprägten Regularitäten werden die ersten Wochen für Neulinge am Arbeitsplatz oft zu einer Phase der »Initiation«: Je nachdem, wie »hart« oder »weich« dabei die Außengrenze des Unternehmens ist, werden die Neulinge dabei tendenziell eher »getestet« oder aber integriert und mit Stil und Habitus der Firma vertraut gemacht (mehr dazu im Kapitel »Der Raum des Unternehmens und seine Grenzen«).

Zu den Regularitäten des Unternehmens im Kopf gehören unter anderem auch die »heimlichen Spielregeln«, die Peter Scott-Morgan in seinem gleichnamigen Buch beschrieben hat.

Bei einer unserer Studien stellte sich heraus, dass es quer durch alle Abteilungen übereinstimmende Regularitäten für die »Initiation« neuer Mitarbeiter gab. Von Anfang an kümmerte man sich um neue Kollegen auf eine Art und Weise, in der die Basics der Unternehmenskultur deutlich spürbar waren. Ob interne Dienstleister, Vertriebsangehörige oder Controller – alle sprachen davon, dass es ihnen wichtig sei, »den Neuen einen guten Einstieg zu verschaffen«. Mitarbeiter, die sich an ihre eigene Anfangsphase im Unternehmen erinnerten, erzählten jeweils, dass ihnen die große Hilfsbereitschaft der neuen Kollegen aufgefallen sei. Führungskräfte erklärten die Zusammenhänge und boten ihre Mitarbeit an, anstatt Anweisungen zu geben und auf Vorschriften zu verweisen. Positiv erwähnt wurde auch wiederholt die Tatsache, dass andere Mitarbeiter sie in den ersten Tagen bereits in ganz bestimmte Gewohnheiten und »Traditionen« im Hause und nicht zuletzt in die Vorlieben und »fixen Ideen« des Topmanagements eingeweiht hatten.

Es ergibt sich auf diese Weise das klare Bild eines umfassenden Aufnahme-rituals, ohne dass dieses jedoch im Unternehmen bewusst vereinbart oder von der Führung ausgearbeitet worden wäre. Folglich sagte auch niemand in der Firma etwa: »Wir machen das immer so!« oder »Wir haben festgestellt, dass dies die optimale Art ist, Neulinge zu integrieren«. Vielmehr erschien jedem der Mitarbeiter, mit denen wir sprachen, diese Art mit neuen Kollegen umzugehen, als seine individuelle Art.

Das Beispiel verdeutlicht die Wirkweise und die Wirksamkeit von Regularitäten. Sie erzeugen kollektive Verhaltensmuster, die den Einzelnen nicht oder nur teilweise bewusst sind. Sie wirken wie Regeln, werden aber im Gegensatz zu diesen nie ausformuliert, sondern durch Verhalten und ent-

sprechende Erlebnisse tradiert. In unserem Beispiel behandeln die »eingesessenen« Mitarbeiter die Neuen schlicht genau so, wie mit ihnen selbst umgegangen wurde. Da die Art, wie sie aufgenommen worden waren, offenkundig dem entsprach, wie sie sich einen optimalen Einstieg vorgestellt hatten, fiel es ihnen leicht, mit anderen ebenso umzugehen. Auf diese Weise erfährt hier jeder neue Mitarbeiter schon in der Anfangsphase eine positive Prägung.

Diese Regularität half – wie wir feststellen konnten – dem Unternehmen auch dabei, mit seiner relativ hohen Mitarbeiterfluktuation fertig zu werden: Durch die gelungene Initiation in eine Kultur der gegenseitigen Hilfe gelingt es relativ schnell, neue Mitarbeiter in das kooperative Miteinander einzubinden, das bei einer relativen hohen Wechselfrequenz für effizientes Arbeiten notwendig ist. Denn die Bereitschaft, Fragen zu stellen, Rat anzunehmen und neues Know-how bereitwillig weiterzugeben, wird umso wichtiger, je weniger Stellen im Unternehmen von Alteingesessenen »besetzt« sind, die »wissen, wie es läuft und wie wir das schon immer gemacht haben«.

Selbstverständlich sind Regularitäten nicht immer so positiv wie in unserem ersten Beispiel. In einem großen Dienstleistungsunternehmen kam es in vielen Abteilungen zu Führungswechseln. Einer der neuen Chefs hatte die Angewohnheit, nach Meetings oder wenn er von Außenterminen kam, noch sehr lange im Büro zu bleiben und bis in den frühen Abend hinein zu arbeiten. Bei verschiedenen Gelegenheiten merkte er an, dass er es für normal halte, dass »man« bis 19 Uhr und länger arbeite. Daran erkenne man Arbeitseinstellung und Leistungsbereitschaft. Ein Mitarbeiter erzählte, wie sich daraufhin das Verhalten vieler Kollegen änderte:

»... wenn man plötzlich abends länger im Geschäft sitzen bleibt, ... auch Leute mit Familie zum Beispiel dann bis 22 Uhr im Büro, was nie der Fall war, ... und der neue Vorgesetzte auch mal um 20 Uhr noch ins Büro kommt und eine schnelle Antwort braucht, dann kann man die auch noch geben, und ... dann auch mal ganz massiv Stunden hinknallt, ob sie jetzt nötig sind oder nicht, zum Beispiel mittags den Tag verschlafen und abends dann richtig loslegen, also solche Sachen (sind) ganz auffällig. ... Und der (Kollege) kann in jedem Fall damit rechnen, wenn er mit einer Gehaltserhöhung kommt beim Vorgesetzten, dass der jetzt nicht nein sagen kann, weil der merkt ja, wie der Mitarbeiter ständig am rackern ist – und das funktioniert wirklich, das habe ich gelernt in der Zentrale, das funktioniert, das ist wirklich das Schema, wie es funktioniert.«

Was sich in dieser Episode ausdrückt, ist ein ganzes Bündel von Verhaltensmustern, Spielregeln, Wertungen und Kommunikations- und Denkmustern, das – im Zusammenhang mit anderen Daten – viel über das betreffende Unternehmen im Kopf verrät. Zunächst einmal setzt die Führungskraft durch ihre Äußerungen selbst eine neue Spielregel gegen bestehende Regeln.

Denn für die Mitarbeiter gibt es ja eine offizielle Arbeitszeitregelung, die Bestandteil ihres Vertrages ist. Die wird natürlich durch die Botschaft des Chefs irrelevant gesetzt: Erwartet wird mehr, als ausgemacht ist – und zwar quantitativ mehr. Denn der zweite Teil der Botschaft heißt ja wohl, dass nur das zählt, was man sehen kann, was von außen sofort erkennbar ist, und nicht sosehr die Qualität und die Effizienz der Arbeit (zum Beispiel, die Dinge innerhalb der vorgegebenen Zeit gut zu lösen).

Wie die Anekdote zeigt, reagieren die Mitarbeiter unterschiedlich auf die Situation. Einige bleiben bei der »Regel«, machen die Arbeit weiterhin so, wie sie es für richtig halten, glauben dabei aber insgeheim, dass ihnen ihr Verhalten Nachteile bringen wird. Sie gehen in eine Art »innere Emigration« – meist der erste Schritt zur inneren Kündigung. Die anderen wählen den Weg der scheinbaren Anpassung. Sie tun so, als ob sie nun mehr leisten, bleiben sichtbar länger, um zu dokumentieren, dass sie sich dem neuen »Leistungsrhythmus« unterordnen. Sie simulieren. Beide Parteien verhalten sich aber offenkundig nach einer unausgesprochenen Regularität, wonach eine offene Diskussion über Sinn und Unsinn der Ansichten des Chefs nicht opportun beziehungsweise sinnlos ist.

Regularitäten korrespondieren immer mit der Gesamtkultur des Unternehmens. Im zweiten Beispiel handelt es sich um ein stark hierarchisch geprägtes Unternehmen mit einer wenig entwickelten Kommunikations- und Diskurskultur. Eine nähere Analyse müsste nun danach fragen, inwieweit Denken in Quantitäten – beispielsweise Umsatzorientierung vor Ertragsorientierung – zu den Basismerkmalen zählt.

Im Falle unseres Softwareproviders im ersten Beispiel ist eine »Ökonomie« von Gabe und Gegengabe, der Austausch von Wissen und Hilfe tief in der Firmenkultur verankert. Die Beziehung zum Kunden ist dienstleistungs- und lösungsorientiert und diese Mentalität wirkt auch intern, auf die Beziehung der Kollegen untereinander.

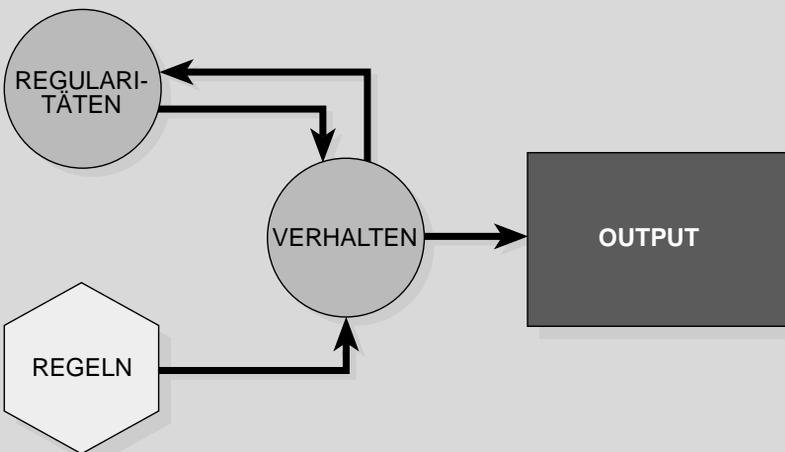


Regeln, Regularitäten und Verhalten

Machen Sie sich bewusst, dass Sie mit Regeln allein Verhalten nicht berechenbar steuern können. Die Vorstellung, dass die Steuerung mit Regeln wie im folgenden Schema linear-kausal verläuft, ist falsch.



Verhalten wird ebenso von Regularitäten wie von Regeln beeinflusst. Um Verhalten zu beeinflussen, müssen Sie daher auch die Regularitäten entdecken, die das Verhalten bisher mitsteuerten. Um ein gewünschtes Verhalten zu fördern, müssen Regeln gesetzt werden, die auch auf die bisher vorhandenen Regularitäten reagieren. Und es müssen weitere Rahmenbedingungen geschaffen werden, die das Auftreten des gewünschten Verhaltens wahrscheinlicher machen.



Organigramm und Landkarte

Machen Sie sich doch einfach einmal den Spaß, sich mit einem Blatt Papier hinzusetzen und Ihren Stammbaum aufzuzeichnen. Wie viele Generationen können Sie aus dem Gedächtnis rekonstruieren? Was wissen Sie über Ihre Urgroßeltern oder gar Ururgroßeltern?

Den meisten Menschen, die diesen Versuch machen, wird sehr bald klar, dass ihr Wissen über die Familiengeschichte und die Vorfahren höchst ungleich verteilt ist. Da gibt es Personen, die schon seit langem tot sind, die aber im Bewusstsein der Familie immer noch höchst lebendig sind, weil über sie eine ganze Reihe von Geschichten und Anekdoten kursieren. Es gibt ganze Familienzweige, die beinahe namenlos geworden sind, von denen man nur annehmen kann, dass es sie gegeben haben muss, und andere wiederum, die die »eigentliche« Familie bilden, weil man so viel über sie zu wissen glaubt. Fast jeder von uns kennt das Phänomen, dass da irgendein Großonkel väterlicherseits oder ein ominöser Großcousin mütterlicherseits existiert, Menschen, die man nie oder nur als Kind einmal gesehen hat, die aber in bestimmten Situationen immer wieder auftauchen, weil Anekdoten über sie zur Illustration ganz bestimmter Situationen dienen.

Dieser aufgrund von Erlebnissen, Erinnerungen und Erzählungen rekonstruierte Stammbaum wird anders aussehen als die offizielle Genealogie: Er wird einerseits gegenüber der Ahnentafel unvollständig sein, er wird andererseits plastischer und faktenreicher sein. Er enthält also einerseits weniger Information als die »normale« Ahnentafel, weil er Lücken aufweist, andererseits aber auch viel mehr Informationen, weil er Merkmale, Schicksale, Besonderheiten zum Ausdruck bringen kann, die im offiziellen Stammbaum keine Rolle spielen.

Nicht viel anders verhält es sich in einer Firma oder einem Konzern: Auch hier sind manche Personen »prominenter« als andere, verkörpern manche Abteilungen oder Standorte die Tradition, den »Spirit« des Hauses deutlicher, während andere durch das Raster der Wahrnehmung fallen und in den Köpfen der Belegschaft keine Rolle spielen. Das Unternehmen hat »Lieblingskinder« und »Stiefkinder«, und so mancher Standort scheint hinter den sieben Bergen zu liegen.

Die »Landkarte« des Unternehmens, die man aufgrund solcher Kriterien zeichnen könnte, sähe wohl völlig anders aus als die wohl geordneten Organigramme, auf denen jede organisatorische Einheit und jede Funktion sauber eingetragen ist. Wären diese Units in den Köpfen der Mitarbeiter und Führungskräfte ebenso sauber voneinander getrennt, hörte das Verständnis, die Erfahrung, das Empfinden für die Zusammenhänge an den Grenzen der eigenen Abteilung und des eigenen Aufgabenbereichs auf – und damit fehlte eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Kooperation in einer komplexen Organisation.

Solche mentalen Landkarten des Unternehmens kristallisieren sich im Laufe der Firmengeschichte heraus, wandeln sich in bestimmten Phasen – und können wertvolle Informationen über Prägungen, Verhaltensmuster, innere Grenzen, Barrieren und »blinde Flecke« enthalten.

Ganz offensichtlich sind sie das Ergebnis von Prägungen, von wiederholten Erfahrungen, die verschiedene Menschen gleichermaßen teilen, weil ihnen in ähnlichen Situationen ähnliches widerfahren ist. Umgekehrt zeigt sich, wie sehr auch die Abwesenheit von konkreter Erfahrbarkeit, das Fehlen eigener Anschauung und unmittelbaren Erlebens die Vorstellung von der Welt des Unternehmens beeinflussen kann.

Die nachfolgende Erzählung einer Führungskraft kann dieses Phänomen sehr genau illustrieren. Als Personalverantwortliche in der Auslandsniederlassung eines großen deutschen Dienstleisters stellte sie nach einiger Zeit fest, dass die Bindung der einheimischen Mitarbeiter an das Haus schwach ausgeprägt war. Viele Mitarbeiter verglichen ihren Arbeitgeber – und damit meinten sie eben die Niederlassung – mit den Firmen vor Ort. Das eigene Unternehmen kam ihnen im Vergleich dazu »mickrig« vor, mancher hatte wohl die Empfindung, dass er selbst und seine Aufgabe damit etwas weniger »erstklassig« und »bedeutend« wurde. Ein übrigens häufig zu beobachtendes Phänomen: Mitarbeiter orientieren sich am Status des eigenen Unternehmens und betreiben ein »inneres Benchmarking«. Ausbleibender Unternehmenserfolg oder ein schlechter Ruf der Firma wirken als zusätzliche Belastung für Motivation und Identifikation. Zu den »Besten«, »Innovativsten«, »Erfolgreichsten« zu gehören wiederum fördert die Leistungsbereitschaft.

Das Management stellte sich dem Problem und fand einen ebenso einfachen wie bestechend wirksamen Weg, die Situation zu verbessern:

»Die Niederlassung hatte zehnjähriges Jubiläum und da war dann die Überlegung, wir lassen jetzt nicht irgendwie ein tolles Buffet einfliegen oder so was, sondern da stand im Vordergrund: Was können wir tun zur Intensivierung der Identifikation unserer Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Und das führte dann dazu, dass der Herr X dann ganz klar gesagt hat: Wir versuchen alle Mitarbeiter zum Stammhaus einzuladen. Es ist geschehen, der Vorstandsvorsitzende hat das befürwortet... Daraufhin wurden dann die Mitarbeiter plus Angehörige, wer wollte, auf drei Maschinen verteilt, sind dann hierher geflogen worden, sind abgeholt worden mit einem gecharterten Bus, haben eine Stadtrundfahrt gemacht, haben die Zentrale besichtigt, sind dann zum Mitarbeiterhaus am See gefahren. Und das war dann ein großes Hallo für alle Mitarbeiter, nämlich zu sagen: Wow, das ist ja eine richtig große Zentrale, die kann es ja durchaus mit denen bei uns aufnehmen, und es gibt ja massig viele Dependancen, das hätten wir ja überhaupt nicht gedacht – das ist ja wirklich ein renommiertes, traditionsreiches Unternehmen. ... Es gab zwar vorher die Geschäftsberichte und Broschüren, mit den Fakten, mit Fotos und allem – aber das war auch für mich eine ganz wichtige Erfahrung, dieses Konkrete, ein Erlebnis zum Anfassen...«

Tatsächlich wurde diese konkrete Erfahrung zur Initialzündung für eine größere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. In der Folge kam es zu gezieltem Austausch von Mitarbeitern zwischen Niederlassung und Stammhaus, die Kooperation verbesserte sich spürbar. Es gehört nicht viel Fantasie dazu, sich auszumalen, wie unterschiedlich jeweils die »inneren Landkarten« des Unternehmens bei den Mitarbeitern der Niederlassung vor und nach dieser Reise ausgesehen haben.

Ein Aspekt, der in der Folge immer wieder eine Rolle spielen wird, zeigt sich an diesem Beispiel aus der Unternehmenspraxis besonders deutlich:

Der Mensch ist ein sinnliches Wesen. Wenn es darum geht, etwas zu »kapiere«, also in den Kopf zu bekommen – im italienischen »capire« steckt eben »caput«, das Haupt –, dann geht dies eben oft am besten dadurch, dass man es »be-greift«, es unmittelbar erfahren kann.



Dialogisch führen

»Der Mensch lernt vom Nahbereich seines Erlebens aus«
(Helmut Volkmann, Erfinder der Wissens-Stadt »Xenia«)

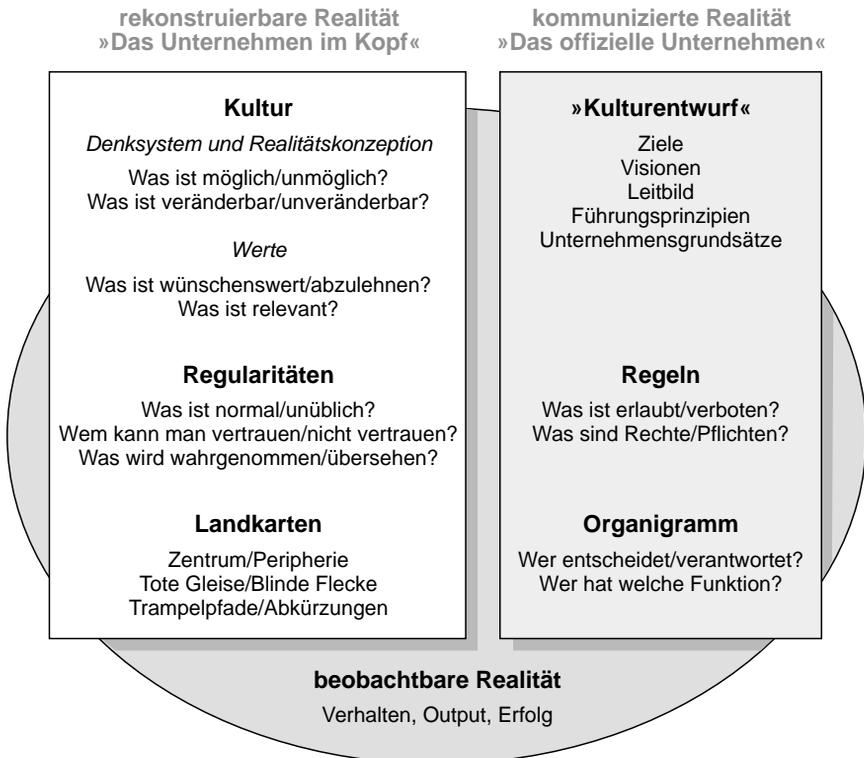
Aus dieser Erkenntnis folgt eine wesentliche Einsicht für die Führung und Kommunikation im Unternehmen: In vielen Fällen genügt es eben nicht, wichtige Aspekte, Maßnahmen, Ziele und Veränderungen ausschließlich über Medien – also vermittelt, indirekt – zu kommunizieren. Die besten Broschüren, Fotos, Charts, Intranetsites und Memos können direkte Kommunikation und das unmittelbare Erleben nicht ersetzen, wenn es um die Vermittlung wesentlicher Ziele, Erkenntnisse und Strukturen geht.

Genau aus diesem Grunde erweist sich der Dialog im Unternehmen als eine der wirksamsten Kommunikationsformen, wenn es darum geht, dass etwas von allen auch tatsächlich verstanden (und in der Folge auch umgesetzt) wird.

Dialogisch führen heißt, Mitarbeiter, Teams, Gremien in unmittelbaren Verständigungsprozessen, face-to-face, in Planungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen, Fragen zuzulassen, Argumente auszutauschen, Anregungen, Feedbacks, Ideen aufzunehmen. Dialogische Situationen sind echte Erlebnisse, und wer real mitgedacht hat, wer eigene Ideen tatsächlich in Entscheidungen, Strukturen und Prozessen wiederfindet, wer die Erfahrung von Mitgestaltung und Beteiligt-Sein gemacht hat, der »erfährt« die Zusammenhänge im Sinne von Erfahrung, versteht Strukturen tiefer und ist ein wesentlich besserer Multiplikator, weil er sich mit der Botschaft identifiziert und viel lebendiger vermitteln kann, worum es eigentlich geht.

Kulturentwurf und Spirit

Unternehmenskultur wird oft gleichgesetzt mit dem, was wir »Kulturentwurf« genannt haben, also all dem, was in Leitbildern, Visionen und Führungsgrundsätzen festgeschrieben ist. Die eigentliche Kultur ist aber nur, was tatsächlich gelebt wird. Und sie ist mehr als die Summe ihrer Teile: Nicht nur, welche Werte, Normen und grundlegende Annahmen über die »Realität« in der Organisation vorkommen, sondern wie diese zusammenwirken, wie sie strukturiert sind, ist von entscheidender Bedeutung für das, was im Unternehmen möglich ist, was es leisten und wie es sich wandeln kann. Unter der Oberfläche der offiziell kommunizierten Leitsätze und Regeln wirken dabei in der täglichen Praxis Rituale, Regularitäten, Gewohnheiten mit an der tatsächlichen Kultur des Unternehmens. Grundlegend ist dabei die durch Tradition, Geschichte, durch wiederkehrende und ähnliche Erfahrung vieler geprägte »Realitätskonzeption« des Unternehmens: das, was das Unternehmen im Kopf für real, machbar, möglich, wünschenswert hält. Bereits das innere Bild von der eigenen Organisationsstruktur, die



innere »Landkarte« des Unternehmens kann dabei anders aussehen als die offizielle Selbstbeschreibung im Organigramm. Und das in Broschüren und Geschäftsberichten entworfene »Image« ist selten deckungsgleich mit dem Selbstbild in den Köpfen der Mitarbeiter.

Nicht nur Manager neigen dazu, an die »Macht des Faktischen« zu glauben, und vergessen dabei allzu leicht, dass die wenigen Daten, auf die man sich verlässlich stützen kann, nicht hinreichen, um die Realität in ihrer Komplexität erschöpfend zu erfassen. Ganz davon abgesehen, dass viele »Fakten« bei näherer Betrachtung wiederum das Ergebnis bestimmter Sichtweisen, Denkvorstellungen und Erhebungsmethoden sind und eben deshalb nicht einfach »Wirklichkeit« abbilden.