

UNSICHTBARE RISSE IM FUNDAMENT DER UNTERNEHMEN

Lic.phil. L.Piazza-Bussmann

Dieser Artikel wurde vor einiger Zeit in der NZZ veröffentlicht. Er hat an Aktualität nichts verloren.

Der Artikel beschreibt Auswirkungen der angespannten wirtschaftlichen Lage auf die Standfestigkeit heutiger Unternehmen. Fundamente werden gelockert durch inneren oder äusseren Rückzug von qualifizierten Mitarbeitenden.

Der Druck in den Unternehmungen ist gross. Dramatische organisatorische und persönliche Geschichten spielen sich heute in allen Etagen der Unternehmen ab.

Von offensichtlichen Brüchen reden viele.

Es gibt aber auch Risse und Bruchstellen, die nach aussen nicht sichtbar sind. Viele qualifizierte Mitarbeitende eines Unternehmens sind heute in einer nach aussen unspektakulären Art betroffen.

Sie sind betroffen von einer Art, wie unternehmerische Veränderungen vollzogen werden, die sie nicht nachvollziehen können.

Vielleicht bleiben sie im Unternehmen. Von aussen gesehen liegt nichts Aussergewöhnliches vor. Solche Leute haben aber teilweise innerlich resigniert, weil sie sich einsam fühlen. Sie spüren, dass betriebliche Veränderungen anders ablaufen müssten, sie fühlen sich aber hilflos, auf diese Veränderungen Einfluss zu nehmen. Sie reden nicht darüber, um nichts zu riskieren.

Andere qualifizierte Arbeitskräfte, die Chancen für eine Alternative haben, verlassen das Unternehmen, weil sie die Hoffnung aufgegeben haben, Veränderungen anders zu gestalten. Auch viele qualifizierte Führungskräfte gehören dazu. Die Gründe, die zum Weggang bewegen, werden oft nicht erwähnt.

DIE TRADITIONELLE STEUERUNG VON VERÄNDERUNGEN

Viele Reorganisationen laufen nach folgendem Schema ab:

Gehandelt wird nicht, solange die Situation einigermaßen in Ordnung ist. So funktionieren wir Menschen.

Jetzt aber geht Angst um. Diese Angst treibt viele Unternehmen zu einem effizienzsteigernden Handeln, das sich ausschliesslich auf die Kostenseite konzentriert und sehr kurzfristige Resultate zeitigen muss. Alles, was diesem Ziel nicht dient, ist ab sofort in Frage gestellt. Wichtige weitere Aspekte, seien sie innovativ, wertschöpfend, längerfristig, volkswirtschaftlich vertretbar, werden ausgeblendet.

Als ob Manager nicht wüssten, dass kurzfristiges einseitiges Kostensparen keine marktorientierten Probleme löst.

Als ob Manager nicht wüssten, dass Rationalisierungen oft längerfristig wieder eingeholt werden durch Schäden, die schwer reparierbar sind.

Als ob Manager nicht wüssten, dass sie auch eine volkswirtschaftliche Verantwortung haben.

Als ob Manager nicht wüssten, dass ausgeprägte Konformität innovationsfeindlich ist.

Kurzfristige Effizienzsteigerungen feiern Urständ.

Viele spüren, dass mit diesem einseitigen Lösungsansatz etwas nicht stimmt.

Viele spüren, dass Komplexität unzulässig reduziert wird.

Ein mulmiges Gefühl stellt sich ein. Wir tun aber, als ob alles in Ordnung sei.

Einige Beispiele aus dem heutigen Unternehmensalltag illustrieren dieses "Tun, als ob nichts Ausserordentliches wäre":

Eine Firma reduziert die Stellen massiv. Ein Konzernverantwortlicher weist bei einer Informationsveranstaltung für die Belegschaft auf die Personalverantwortlichen hin, die den Mitarbeitenden bei der Lösung der anstehenden Probleme helfen würden.

Der Manager verhält sich, als ob nur die Belegschaft Probleme hätte. Oben in der Hierarchie hat man(n) natürlich alles im Griff.

Ein Spitzenmanager verteidigt die neuen Strategien der Konzernleitung, an die er persönlich nicht glaubt.

Der Manager kämpft innerlich mit den Widersprüchen, zeigt aber keine Signale gegen aussen. Im Gegenteil.

Ein Mitglied einer Geschäftsleitung muss im eigenen Führungsbereich linear 10% der Stellen kürzen. Gute Kollegen, mit denen er jahrelang Aufbauarbeit geleistet hat, stehen auf der Abschussliste. Ein halber Jahr später: Die Situation ist "bereinigt", der Manager wird aber nicht fertig mit seinem Verhalten.

Was Führungsleute durch solches Verhalten mit sich selber tun, ist zu hinterfragen. Sie entfernen sich stark von eigenen Gefühlen. Privatsache, könnte man allenfalls noch sagen. Was sie aber durch solches Verhalten mit dem Unternehmen tun, ist fatal. Manager verspielen mit solchem Verhalten ihre Glaubwürdigkeit. Die Mitarbeitenden spüren unsichere Situationen im Unternehmen, Dilemmatas und Widersprüche sehr feinfühlig. Wie sollen sie ihren Vorgesetzten vertrauen, bei denen sie unechtes Verhalten vermuten müssen?

Das Tragische daran: Vorgesetzte wollen Sicherheit vermitteln, was sie aber damit verhindern. Sicherheit wird vermittelt, indem man auch zu Unsicherheiten steht.

INNOVATION AUF SPAR-FLAMME

Die Gefahr, immer wieder auf das Handhabbare, Messbare zu regredieren, ist gross. Kundenorientierung wird heute in vielen Unternehmen grossgeschrieben. Gute Ideen dazu werden aber zurechtgestutzt auf eine statische und instrumentelle Ebene, die Sicherheit gibt.

Als Beispiel: Die ISO-Bewegung hat fast die ganze Unternehmer-Welt ergriffen. In vielen Fällen sind aber die Handbücher wichtiger als die immer wiederkehrenden nötigen Diskussionen mit Kunden und Mitarbeitenden.

Die Art und Weise, wie Verbesserungsansätze wie ISO-Zertifizierungen oder beispielsweise auch TQM-Prozesse umgesetzt werden, ist oft fragwürdig: Gemäss stereotyper Schemata, stark im Instrumentellen behaftet.

Instrumente

suggestieren, wir hätten die Welt im Griff.

Wichtig wäre eine situativ angepasste Nutzung solcher Instrumente. Wichtig wäre, miteinander und im Austausch mit dem unternehmerischen Umfeld zu lernen, in Bewegung zu bleiben.

Manager fühlen sich in nicht klar definierten Situationen unwohl, unsicher. In Situationen, die schwer kalkulierbar sind, versagt die Kommunikation.

Menschen lassen sich nicht technisch "handeln", weder Kunden noch Mitarbeitende. Das Leben ist lebensgefährlich.

Manager vertun oft die Chance, aus oben beschriebenen Prozessen Veränderungsprozesse zu gestalten, die auch die Menschen ergreifen.

Ein aktuelles Beispiel eines Unternehmens zeigt, wie man Innovation auch betreiben könnte:

25 Leute aus dem Unternehmen befassen sich auf einem andern Kontinent mit der Frage, welche Entwicklungen ihr Unternehmen in den nächsten Jahren machen könnte. Die Leute werden u.a. nach dem Kriterium ausgewählt, dass sie wenige Dienstjahre und damit wenige blinde Flecken haben, dass sie genügend jung und frech sind, eigene Ideen zu formulieren.

Doch zu oft werden gute Ideen abgeblockt, die Blender sind oft wirkungsvoller, als die bescheidenen kompetenten Schaffer, Konformität ist gefragt.

Karriere-Biografien sind oft geprägt von Wettkampf, der die

persönliche Isolation begünstigt.

Psychologie leitet unternehmerisches Handeln in hohem Masse, aber wer die Sachebene verlässt, wer über psychologische Mechanismen redet, macht sich lächerlich. Auch eine Form von Abwehr.

Ein weit verbreitetes Verhalten in den Chefetagen: Augen zu und durch! Alles im Griff, und wenn das nicht der Fall wäre, soll es bitte niemand merken.

Probleme werden allein gelöst. Wer sie nicht löst, ist verdächtig.

In diesem eisigen Wind gibt es nur eines: Stärke und Kompetenz demonstrieren, innere Zielkonflikte wegschieben.

Die Verdrängung hat den Nutzen, dass sie uns von Zielkonflikten entlastet.

Längerfristig richtet sie aber Schäden an: Krankheit, Distanz zu den eigenen Gefühlen, Zynismus bis Sarkasmus, Verlust der Transparenz und Echtheit in der Führungsrolle, fehlende innovative Ansätze.

Längerfristig ist sie schwer aufrechtzuerhalten, weil sie keine adäquate Antwort auf unsere Welt ist. Unsere Welt ist komplex, widersprüchlich, unsicher. Damit wären die Manager konfrontiert, wenn sie die Verdrängung verdrängen.

DIE ORGANISCHE VERÄNDERUNG: IMMER WIEDER AUS DEM FEEDBACK LERNEN

Organisatorische Veränderungen verlaufen nach einer vielschichtigen Dramaturgie:

Entwicklungsprozesse durchlaufen immer Phasen der Krise. In diesen Phasen ist schwer abzuschätzen, ob die Veränderung eine Chance oder eine Gefahr darstellt. Oft wissen wir das erst im Rückblick. Echte Entwicklungen passieren aber nicht ohne diesen "Tunnel" der Unsicherheit. Wer sich nicht einlässt in diese Unsicherheit, wer verdrängt, verhindert echte Entwicklungen. Die Veränderungen sind oberflächlich, rein instrumentell, kurzfristig.

Kein Mensch würde bestreiten, dass die Zahlen in einem Unternehmen stimmen müssen, zum Teil auch mit einschneidenden Massnahmen. Wenn Zahlen aber als Metapher für das Messbare, Handgreifliche genommen werden, wird schnell ersichtlich, dass genau diese Zahlenorientierung eine Falle sein kann. Nicht, weil dieser Aspekt zu vernachlässigen wäre, aber weil er nicht der einzige Aspekt sein kann.

Unsere Unternehmen brauchen an der Spitze Persönlichkeiten, die sich selber der Krise aussetzen. Mit ihrer eigenen Person garantieren sie, dass Veränderungen nachhaltig sind.

Durch nonkonformes, persönlich geprägtes Handeln lassen sie Chancen für innovative Ansätze entstehen. "Das andere denken", Abweichung vom Bestehenden, Dinge auf den Kopf stellen, frech und schräg sein. Sie öffnen neue Wege. Durch ihre Vorbildwirkung ermuntern sie, diese Aufbruchstimmung zu vervielfachen.

Durch Transparenz und Klarheit den Mitarbeitenden gegenüber, dass sie die heutige Unternehmenswelt nicht voll überblicken, werden sie glaubwürdig. Sie holen sich Akzeptanz, einen Kurs zu steuern, der auf Navigationshilfen angewiesen ist. Sie schaffen Vertrauen, gemeinsam den nächsten Schritt zu gehen und aus dem Feedback wieder zu lernen.

Manager sind auch Menschen. Verdrängung ist menschlich.

Führungsleute, oft gut bezahlt, haben aber die Verantwortung, das Unternehmen auf dem richtigen Kurs zu steuern.

Entsprechende Vorbilder im Führungsalltag gibt es noch wenige. In diesen wirtschaftlich schwierigen Zeiten brauchen wir neue Pioniere: Führungsleute, die echt sind, die Vertrauen ausstrahlen, dass die schwierige Situation gemeistert werden kann. Dass niemand alles jederzeit im Griff hat, aber dass die Zuversicht besteht, die nächsten und übernächsten Schritte immer wieder erfolgreich zu meistern. Gemeinsam.

Leistung ist mehr denn je gefragt. Zum Beispiel die Leistung, sich in den dunklen Tunnel zu begeben mit dem Selbstvertrauen, wieder herauszufinden. Steuern heisst hin und wieder auch loslassen. Den Griff loslassen. Das Selbstvertrauen wird stärker, wenn man merkt, dass es andern auch so geht. Das merkt man erst, wenn man über die eigenen Unsicherheiten redet, Ängste benennt. Hier liegt ein Lösungsansatz: Den Mut fassen, mit vertrauten Personen im Unternehmen über die eigene Befindlichkeit zu reden. Diese Offenheit ist zwar riskant. Sie bietet aber die Chance, dass andere nachziehen, dass ein Dialog zustandekommt, und dass er weitere Kreise zieht.

Mit dieser Art von Führung kann kein Unternehmen verhindern, dass Menschen entlassen werden. Sie werden aber auch hier menschenwürdig vorgehen. Und sie werden eher verhindern, dass Leute, die sie dem Unternehmen erhalten möchten, innerlich resignieren oder die Flucht ergreifen.

Lic.phil.L.Piazza-Bussmann ist selbständige Unternehmensberaterin in Luzern und Mitglied des Vorstandes der Zentralschweizerischen Handelskammer.