

Wenn aus Angst Politik wird

Wenn Vorstände und Geschäftsführungen aufgrund von rigidem und hierarchischem Führungsverhalten Angst und Schrecken unter den Mitarbeitern verbreiten, passiert Folgendes: Die einen passen sich an und wagen keinen Widerspruch, die anderen kündigen innerlich und wagen keinen Widerspruch und die Mutigen wagen Widerspruch und stehen auf der Abschussliste. Kein Klima, in dem Innovationen gedeihen können.



Sehenden Auges in den Abgrund – ein Albtraum jeder Führungskraft: Das Unternehmensziel ist verfehlt, doch die Führungsspitze hält unbeirrt an ihrem ursprünglichen Kurs fest. Lars K., Abteilungsleiter in einem Verlag, erinnert sich an eben diese Situation: „Wir fahren unser Unternehmen gegen die Wand. Wir sehen das, aber niemand traut sich, den Vorständen die schlechten Botschaften zu überbringen.“ Statt die Fakten auf den Tisch zu legen, schönen die Beteiligten ihre Ergebnisse. Von den Vorständen erdachte und beschlossene Strategien werden bejaht und bejubelt, auch wenn längst klar ist, dass sie nicht funktionieren. Mit dieser erschreckenden Zustandsbeschreibung steht Lars K. keineswegs alleine da. Im Gegenteil, diese Erfahrungen sind keine Seltenheit.

Triebfeder Angst

Die eigentliche Triebfeder der beschriebenen Verhaltensweisen ist Angst. Angst sorgt häufig für eine Überanpassung der Mitarbeiter. Keiner will negativ auffallen, die Devise lautet vielmehr: „Sich ducken!“ In der Regel offenbaren diese

Mechanismen eine Form der Angstkultur, die im Extremfall auch auf eine patriarchalische Firmenhierarchie hinweisen kann. Durch die Angst werden die Machtverhältnisse zementiert – in einem politischen Staatsgebilde ebenso wie in einem Unternehmen mit rigiden Hierarchiestrukturen.

Entstehen kann Angst, wenn Reaktionen auf Fehler oder abweichende Meinungen hart oder willkürlich sanktioniert werden – etwa bei Unternehmensgründern mit einer Null-Fehler-Toleranz. In anderen Kulturen dagegen geht es um den möglichen Verlust des persönlichen Status: Man möchte niemandem auf die Füße treten, also niemandem unbequeme Entscheidungen zumuten, für die der sich dann „rächen“ könnte.

Angst führt immer zu Absicherungsstrategien. Man holt sich Meinungen ein, zum Beispiel wie Vorgesetzte auf bestimmte Anliegen reagieren könnten. E-Mails werden an viel zu große Verteiler geschickt, Informationen werden butterweich formuliert, so dass sie form- und veränderbar bleiben; es werden Abwägungen getroffen und Angebote gemacht, die alles offen

lassen. Nur eines passiert nicht mehr: dass klare und deutliche Meinungen artikuliert und vertreten werden. Experten verlieren an Bedeutung, denn ihr Spezialistenwissen wird bei Kompromissen nicht verhandelt, Strategien und Ziele können so nicht mehr mit dem besten Know-how verfolgt werden. Das Unternehmen verliert zunehmend an Profil und Leistungsfähigkeit.

Netzwerk der Mächtigen

Das Metaphernmodell von Gareth Morgan („Bilder der Organisation“) erläutert diesen Zusammenhang: demnach handeln die Mitarbeiter aus der Perspektive von „Macht und Einfluss“ – unter diesem Blickwinkel wird die Organisation, aber auch die eigene Position begriffen und beurteilt. Es geht um politische Einflussnahme der (informell) Mächtigen und die Frage, durch welche Handlungsweise man selbst in dieses Geschehen eingreifen oder zumindest sich ihm nähern kann. Schlimmstenfalls bleiben dabei die eigentlichen Ziele der Unternehmung auf der Strecke. Die Sicherung der eigenen Position steht dann im Vordergrund. Notwendige Verände-

rungen, die das Unternehmen stützen, bleiben aus, im Gegenzug wird das Netzwerk der Mächtigen ausgebaut und gefestigt. Erkennbar sind die informellen Machtstrukturen meist nur durch Beobachtung der Meinungsbildungsprozesse. Wer zieht aus welchen Entscheidungen Vorteile? Welche Entscheidungen werden nicht umgesetzt? Wer müsste Konsequenzen spüren, bleibt aber verschont?

Ein Beispiel: Eine junge, bislang sehr erfolgreiche Projektleiterin in einer Bank, hat eine neue EDV-Lösung für ihr Unternehmen erarbeitet. Ihrem Arbeitgeber bringt diese Innovation ein jährliches Einsparpotential in Höhe einer zweistelligen Million. Die Umsetzung macht eine Umstrukturierung notwendig, gegen die sich ein sehr mächtiger Bereichsleiter zur Wehr setzt. Denn sein bisheriger Einflussbereich soll um ein Drittel geschmälert werden. Tatsächlich gelingt es ihm schließlich, dass seine Macht nur um ein Fünftel beschnitten wird. Als diese Entscheidung gefallen ist, wird die Projektleiterin plötzlich auf Mini-Projekte gesetzt; ihr „Millionen-Projekt“ wird vom Vorstand in keinster Weise positiv wertgeschätzt. Auf die Frage, was sie denn falsch gemacht habe, antwortet ihr Chef: „Sie haben da wohl jemandem auf die Füße getreten“.

Distanzieren heißt resignieren

Beobachter solcher Vorgänge distanzieren sich häufig innerlich: „Wie bei uns im Unternehmen agiert wird, ist einfach nur eklig“, so ein 38-jähriger Vertriebsleiter im Beratungsgespräch. Seine qualitativen Ansprüche lasse er zunehmend zu Hause, ergänzt er, sonst würde er seinen Job nicht machen können. Glücklicherweise mache ihn das nicht, aber dafür erhalte er sich den Arbeitsplatz. Die vermeintliche Beobachterrolle hat dieser Mitarbeiter damit längst aufgegeben, ohne dass es ihm klar wurde, denn er handelt längst in genau derselben Weise wie die kritisierten Kollegen.

Im Beratungsgespräch reagiert ein Vorstand zunächst betroffen auf die Hypothese, dass in seinem Unternehmen die politische Metapher hochgradig bestimmend

sei. Schließlich räumt er aber ein, dass seiner eigenen Erfahrung nach oftmals „sinnlose Strategien“ präsentiert und voller Elan angepackt würden. Er selbst stellt letztlich die Frage „Was können wir tun?“ Fest steht: Die betroffenen Mitarbeiter, die sich um die Sicherung ihrer Position bemühen, sind auf Netzwerke angewiesen. Je mehr Bälle sie im Unternehmen im Spiel halten und über „give and take“ für andere Spieler interessant bleiben, desto sicherer ist ihr Arbeitsplatz. Diese Mitarbeiter sind auf allen Hierarchieebenen zu finden. Von ihren Führungskräften erlernen sie vermeintliche Erfolgsstrategien, die ihnen im Rahmen der vorherrschenden Unternehmenskultur Beförderungen sichern.

Kreislauf durchbrechen

Um diesen Kreislauf zu durchbrechen, müssen Mitarbeiter neue Erfolgsstrategien vorgelebt bekommen. Der Fisch stinkt vom Kopf, sagt man bei uns im Norden – genau so muss man sich Unternehmenskulturen ansehen: Wie gehen Vorstände miteinander um, wie gestalten sie ihre Verantwortungsbereiche? Wie gehen sie mit ihren Mitarbeitern um? Was lassen sie geschehen und wen lassen sie gestalten? Kein Tun oder Unterlassen bleibt ohne Konsequenz. Wenn ein Veränderungsprozess erfolgreich verhindert wird, so wird beim nächsten der gleiche Versuch unternommen. Was einmal geht, geht auch zweimal. Alles das wirkt sich auf die innere Haltung und die Verhaltensweisen der Mitarbeiter aus.

Damit die Angst in Unternehmen nicht zu informellen und schädlichen Netzwerken führt (es gibt demgegenüber auch gewollte nützliche, weil zielorientierte Netzwerke), müssen Vorstand beziehungsweise Geschäftsleitung klar agieren. Die Unternehmensspitze muss dabei auf offene Kommunikation setzen, damit die Mitarbeiter dem Konzept letztlich folgen. Die alten informellen Zirkel werden sich zunächst jedoch gegen die neuen Konzepte auflehnen – eventuell auch mit unlauteren Mitteln, etwa mit der Andro-

hung von Kündigungen. Doch diese Gegenwehr, die oft als Verschlimmerung des Problems erlebt wird, gilt es einfach auszuhalten.

Wenn die Führung unmissverständlich hinter der neuen „Kultur“ steht und entsprechend handelt, wird das informelle Netzwerk schließlich ins Leere laufen, nutzlos für die Beteiligten werden und zerfallen.

Geschäftsführung als Vorbild

Einem Energiekonzern ist genau das gelungen. Eine ganze Abteilung konnte so wieder in Schwung gebracht werden. Ein neuer Leiter, der auf klare, sachliche Kommunikation achtete, lange Ausführungen abbrach und systematisch die Zielerreichungen abfragte, viel Lob aussprach und die informellen Leader abblockte, hatte drei Monate lang enormen Druck auszuhalten. Danach war das Eis gebrochen. Die guten, engagierten Mitarbeiter waren glücklich, denn endlich ging es wieder um deren tatsächliche Leistung.

Das Fazit: Angst in Unternehmen hat oft zur Folge, dass die politische Metapher die Handlungsweisen bestimmt, die nicht zielführend fürs Unternehmen, sondern nur für das Wohl einiger Beteiligten sind. Fast immer handelt es sich dabei nicht um Leistungsträger. Eine Kultur, in der es um Macht und Einfluss geht und nicht um die Ziele der Unternehmung, kann langfristig nicht erfolgreich sein; denn für das Unternehmen wäre das hochgradig bedrohlich.

Die Geschäftsführung muss stattdessen gezielt agieren, sie muss Tugenden, die das Unternehmen stützen, und Charakteristika ihrer Kultur repräsentieren und vorleben. Handeln Mitarbeiter den Grundsätzen des Unternehmens zuwider, so darf die Geschäftsführung dies im Gegenzug nicht akzeptieren.



Autorin
Susanne Alwart,
Inhaberin, alwart + team,
Hamburg,
info@alwart-team.de