

Blinder Aktionismus und leere Worte

scheinen heute und in vielen Unternehmen zum Standardrepertoire zu gehören. Zeit zum (Nach- und Durch-) Denken gibt es immer weniger, obwohl „der mündige Bürger die Sehnsucht nach Führung eigentlich begrenzen“ (S.91) sollte. Die Management und Organisationsberaterin Theresia Volk, die eine geisteswissenschaftliche Ausbildung hat, was sich wohltuend bemerkbar macht, beschreibt in ihrem Buch, das – um es gleich am Anfang zu sagen - intelligent, klug und nicht nur lesenswert, sondern auch lesbar geschrieben ist, die Differenz, die vielfach zwischen Wunsch und Wirklichkeit in der Welt der Unternehmen besteht:

„Die Mehrheit der erwachsenen Bevölkerung verbringt einen beträchtlichen Anteil ihrer Lebenszeit in einer Firma, einer Einrichtung, in einem Betrieb. Die Menschen leisten dort durch Arbeit einen Beitrag und verdienen ihren Lebensunterhalt. Wo es besonders gut läuft, beziehen sie aus ihrem Tätigsein auch Lebensenergie, Wissen, Gewinn, erfahren Sinn, Anerkennung und Zugehörigkeit und manchmal sogar Stolz. Nun muss man nicht extrem unternehmenskulturkritisch sein, um festzustellen: Es läuft vielerorts leider nicht besonders gut. Die meisten arbeitenden Menschen haben sich in einer Parallelwelt zwischen professioneller Unterforderung und struktureller Überforderung zwar eingerichtet. Aber sie spüren den Wahnsinn dieser Welt.“ (S.9)

In drei großen Kapiteln „Symptome“ – „Diagnosen“ und „Therapien“ wirft sie einen Blick „auf den >>ganz normalen Wahnsinn<< in Unternehmen, Organisationen und Projekten; und auf die Menschen, die dort gut, gerne und engagiert arbeiten wollen, aber nicht immer dazu kommen“ (S.9) Gehindert und de-motiviert werden die Menschen durch vieles, u.a. durch unklare Projektbeschreibungen, durch unspezifische Zielvereinbarungen (um Zielvereinbarungen treffen zu können, muss man sich ja vorher auch über Ziele verständigt haben) oder auch durch „Gutwörter, (die) lügen helfen“ (S.55) und durch eine Sprache, in der viel von Vertrauen die Rede ist, insbesondere in und zu den Mitarbeitern, die aber durch den inflationären Gebrauch des Wortes „Vertrauen“ schon klar signalisiert, dass es sich beim Gebrauch des Wortes insbesondere aus dem Mund von Führungskräften häufig um eine leere Worthülse handelt, der man besser nicht vertraut; denn – so die Erfahrung von Mitarbeitern – allzu oft wurde Vertrauen enttäuscht oder ausgenutzt. Um persönliches Vertrauen (trust) wird geworben, aber um Systemvertrauen (confidence) geht es, und letzteres ist oft enttäuscht worden. So gibt es z.B. in vielen Unternehmen immer häufiger schnelle

Stellenwechsel auf wichtigen Positionen, so dass weder die Mitarbeiter noch die Stelleninhaber so etwas wie ein Systemvertrauen oder ein Zugehörigkeitsgefühl zu dem entsprechenden Unternehmen aufbauen können. Zeit- und Projektverträge sind in diesen Fällen bestimmt auch kein Mittel der Wahl, um Vertrauen herzustellen.

Th. Volk beschreibt aber nicht nur die Innenansicht der Unternehmen, sondern auch das Umfeld. So sollte ihrer Ansicht nach „Globalisierung als Machtpolitik begriffen und nicht als Freiheits- und Wohlfahrtsversprechen“ (S.98) missverstanden werden; ein Aspekt, den schon Naomi Klein in ihren Büchern NO LOGO und SCHOCKSTRATEGIE treffend und gut beschreibt, der gleichwohl nicht oft genug benannt werden kann. Und sie beschreibt mit Humor, obwohl es ihr ernst ist, wie u.a. falsche Managemententscheidungen, unter denen alle zu leiden haben, zustande kommen. Nämlich durch die Verwechslung von Ursache und Wirkung.

„Wenn ich nur die richtigen Zutaten nehme, dann erfolg(t) das gewünschte Resultat. [...] Dennoch beruhen einschneidende Managemententscheidungen auf genau dieser Verwechslung von Ursache und Wirkung. >>Die oder der hält sich schon recht lange<< ist bisweilen zu hören und gemeint ist damit: Er oder sie macht ihren Management-Job wohl ganz gut, denn - Rückschluss! – sonst wären sie bereits gescheitert. Gemäß dieser Argumentation ist Berlusconi einer der besten, erfolgreichsten Regierungs-Chefs, die es je gab. Aus völlig hohlen Zirkelschlüssen werden sowohl Budgetzuteilungen wie Leistungsprämien oder gewaltige Restrukturierungen begründet. Und durchgezogen. Deswegen sogenannte >>quick wins<< so wichtig, die schnellen Gewinne. Sie adeln den aktuellen Manager (u. Politiker, U.D.), dabei ist egal, wie sie zustande kommen. Ein Erfolg ist ein Erfolg ist ein Erfolg.

Denk- und Entscheidungsmuster im Management, die die Intelligenz und die Urteilskraft (hoch)motivierter und gebildeter Mitarbeiter beleidigen und der „Rückfall in die Merlin-Ära“, in der quasi mit Beschwörungen einer Krise getrotzt wird (die aktuelle Krise ist so ein Beispiel, da hier mit gefährlichen *Finanz-Hebeln* Stroh zu Gold gemacht werden soll), gehören zu den Zutaten, die komplexe Unternehmenswelten als Lebens- und Arbeitswelt nicht attraktiv erscheinen lassen. Die Undurchschaubarkeit (mangels Zeit) führt dann auch in größeren Zusammenhängen dazu, dass die Menschen „offenbar gar keine Erklärung mehr (wollen), sondern nach Rettung, nach Ausweg, Schutz und Schirm (suchen).“ Das Vokabular ist ebenso vertraut, wie das, was sich vollzieht, nämlich „die Kapitulation der Ratio und ihrer Werkzeuge – Denken, Verstand, Prüfung, Analyse, Logik, Erkenntnis – vor multiplen Mächten und Gewalten.

Nicht nur das lineare Denken wird >>überwunden<<, sondern das Denken überhaupt.“
(S.109) Deshalb boomt die esotorische Managementberatung wie z. B. „Buddha für
Manager in drei Minuten“ oder die sportive Managementberatung „Fokussierung auf
DEN einen Tag“ durch Hochleistungssportler. Mit seriöser Managementberatung und
Managementpraxis hat dies wenig bis nichts zu tun, aber es lenkt ab und gehört zum
trendigen und motivierenden *Bespaßungsprogramm* für Führungskräfte.

Am Ende der Lektüre bleibt die Einsicht, „dass viele es vorziehen, dumm zu bleiben.
Aber trotzdem recht haben wollen.“ Diesem Trend, der auch in vielen (politischen)
Führungsetagen - (Koste es an Wahrheit, was es wolle → im (politischen) Geschäft geht
es um Interessen!) - unumkehrbar scheint, setzt die Autorin für die von diesen
Führungspraktiken Betroffenen einige handfeste und brauchbare Tipps entgegen. Dazu
gehört u.a., ein eigenes (auch ethisches) Referenzsystem zu haben, ebenso wie „eine
Prise subversiven Humor“; denn mit diesen Mitteln lässt man sich weder *verwirren*
noch wird die eigene Persönlichkeit durch das Mühlrad des „scheinbar
>>alternativlosen<< Weiter-wie-Bisher“ *lädiert* (S.206) Dinge auf intelligente Art und
doppeldeutig sowie humorvoll *Seinlassen* ist auch eine Möglichkeit.

Und es bleibt der Rat - nicht nur an Manager, Politiker und Führungskräfte – sich mehr
als nur Gedanken über das „Unternehmen Wahnsinn“ zu machen. Ein Umsteuern, ein
CHANGE und auch eine Entfilzung oder Entflechtung von Machtinteressen ist wichtig
sowohl im Interesse der Gesellschaft als auch im Interesse jedes Einzelnen – in Zeiten
der Krise mehr denn je.