

**Rainer König**

## **Tour de Kultur II - Wie ging und geht es weiter?**

Das Wort „Unternehmenskultur“ wird heute nur mehr sehr sporadisch verwendet. Gleichwohl ist das Thema, das sich hinter dem Wort verbirgt, heute aktueller denn je. Es hat sich in Vokabeln wie Organisations-, Personal-, Team- oder Führungskräfteentwicklung geflüchtet. Wobei auch das wieder nur Oberbegriffe sind für eine Unzahl von (kulturellen) Unterthemen. Ähnlich wie die Unternehmen selbst hat sich offenbar auch das Oberthema Unternehmenskultur diversifiziert. Vergleichbares gilt für die Autoren. Literarische Lichtgestalten, die als thematische Bombenleber, Bibelschreiber oder weise Ober-Gurus fungieren, gibt es nicht mehr. Demgegenüber ist eine dezentrale Unübersichtlichkeit entstanden, die für den Praktiker das Suchen zwar erschwert, die ihm aber manchmal umso spannendere Entdeckungen ermöglichen:

- So halten Sprenger mit seinem „Prinzip Verantwortung“ und Daniel Goeudevert mit „Träumen beginnt die Realität“ weiterhin das Fähnlein der Unternehmensethik hoch,
- erschrecken Günter Ogger und Günter Ederer die Szene immer wieder mit kritischen Enthüllungen,
- sucht Daniel Goleman nach den emotionalen Grundlagen kooperativen Führens und
- macht der Soziologe Edgar K. Scheuch „Manager im Größenwahn“ als Grund für die vielen deutschen Pleiten aus

Daneben bereichert auch eine große Schar "junger Wilder" den publizistischen Markt:

- zum Beispiel Stefan Kühl, der in seinen „Affen, die den Zoo regieren“ prägnant die Paradoxien von Unternehmensreformen beschreibt,
- oder Judith Mair, die mit „Schluss mit lustig“ das Ende all der „weichen“ Organisations-, Personal-, Team- oder Führungskräfteentwicklungen postuliert. Statt dessen müsse wieder mehr Strenge, Ordnung und Wirtschaftlichkeit in die Betriebskultur einziehen,
- oder Barbara Bierach, die mit dem „dämlichen Geschlecht“ ein wirklich revolutionäres Umdenken in der Frauenförderung anmahnt.

Aber vielleicht nehmen die jungen Wilden nur auf, was alte Wilde schon längst (wieder) praktizieren. So forderte jüngst Johann Tikart, Ex-Chef des Waagenherstellers Mettler Toledo, man müsse wieder Werte wie Verbindlichkeit und Disziplin fördern. Dabei – und das überrascht – sprach er auch wieder von Unternehmenskultur, gehe es doch um „die Entwicklung von Kultur oder von Werten“. Allerdings sei diese Kultur-Entwicklung mit der Lösung konkreter betrieblicher Probleme zu verbinden.

## 1. Die unermüdlichen Moralisten

Reinhard K. Sprenger ist wohl der zur Zeit erfolgreichste Managementautor deutscher Zunge. Es mag erstaunen, dass wir ihn hier unter Unternehmensethik fassen, ist er doch von Haus aus Psychologe, der in seinem ersten Bestseller „Mythos Motivation“ auch noch ein gängigerweise psychologisch behandeltes Thema anging. Tatsächlich aber entpuppt er sich hier wie in all seinen weiteren Büchern auch als ein Moralist erster Güte, dessen Zeigefinger mehr auf Kant als auf Freud verweist. Hierbei unterscheidet er zwischen Motivierung und Motivation.

**Motivierung**, meint das Antreiben zum Handeln mit Hilfe äußerer Anreizsysteme wie Incentive-Aktionen, Bonus-Systemen oder künstlichem Lob. Damit ist es für Sprenger das ausgemachte Böse, denn „*Alles Motivieren ist Demotivieren.*“ Untersuchungen mit Kindern zeigen, dass Leistungen, die mit finanzieller Belohnung geködert wurden, geringer waren als ohne. Der Grund: Die Kinder handelten nicht, weil sie es für sinnvoll hielten, sondern weil eine Belohnung ihnen diesen Sinn ersetzte.

Sprenger wundert das aus zwei Gründen nicht.

*Zum einen* macht er hinter der Strategie der Motivierung ein ganz schön fieses, von prinzipiellem Misstrauen geprägtes Menschenbild aus. Nach ihm sind Menschen

- tendenziell Leistungsverweigerer,
  - hierarchisch gestaffelte Bedürfnisbündel und
  - bloße Reiz-Reaktions-Maschinen"

*Zum anderen* muss die Motivierungsstrategie auch aus- wenn man so will - rein technischen Gründen scheitern: sie überfordert unseren inneren Motor und macht wie Doping auf Dauer krank. Bei normalem Willenseinsatz erreichen Menschen nämlich nur etwa 80 Prozent ihrer maximalen Leistungsfähigkeit. „Diese 80 Prozent sind die individuell erfüllte Schwelle des ´well balanced´. ... Die restlichen 20 Prozent der maximalen Leistungsfähigkeit befinden sich außerhalb der willentlichen Verfügbarkeit und werden ´autonom geschützte Reserve´ genannt. Erst in Extremsituationen (Lebensgefahr, Wut, Angst) sind diese Reserven zugänglich.“ Der Zugang zu diesen Leistungsreserven wird normalerweise durch das Ermüdungsgefühl und die damit verbundene Leistungsminderung ´versperrt´. "Dopingsubstanzen durchbrechen die Barriere zur autonom geschützten Reserve ... Durch Motivierung/Doping wird eine unphysiologische Belastung möglich, die die Gesundheit massiv gefährden kann. Dopingmittel wie Prämien, Incentives, Lob und Boni machen eine Leistungsreserve verfügbar, die unter normalen Umständen vom Schmerz geschützt." Und genau auf diese Leistungsreserve zielt die Motivierung ab.

Der Motivierung hält Sprenger die **echte Motivation** entgegen. Sie kommt von innen und ist das, was jeder Mensch von selbst will und kann. Und das ist ´ne ganze Menge. Denn eigentlich sind wir alle von Natur aus sehr kreativ und leistungsfähig, wie uns Sprenger durch Verweis auf die Arbeiten von K. Lorenz und Eibl-Eibesfeldt erläutert: "Alle Menschen verfügen grundsätzlich über kreative Energie, die nach Entfaltung drängt. Menschen verfügen über ein hohes Aktionspotential als die Fähigkeit und die grundsätzliche *Bereitschaft* zu arbeiten."

Nun fallen natürlich jedem von uns sofort endlos viele Beispiele von Mitarbeitern, Kollegen, Freunden und Verwandten ein, die diese Bereitschaft nur mehr sehr rudimentär oder bis zur Unkenntlichkeit versteckt zeigen. Was tun? Sprengers Antwort lautet: man muss Fordern statt Verführen!

Dazu ist *zunächst* ein grundsätzlich anderes Menschenbild als beim Motivieren erforderlich. Menschen sind für den echten Forderer also keine Leistungsverweigerer, hierarchisch gestaffelte Bedürfnisbündel und bloße Reiz-Reaktions-Maschinen. Sie sind für Forderer vielmehr und vor allem freie Wesen die – Kant läst grüßen - nichts so sehr mögen, wie frei zwischen Alternativen wählen zu können.

So *dann* muss zwischen drei Leistungsdimensionen unterschieden werden:

- der Leistungsbereitschaft,
- der Leistungsfähigkeit und
- der Leistungsmöglichkeit.

Leistungsbereitschaft ist Sache des Mitarbeiters und nicht der Führungskraft. Für seine Motivation ist also jeder Mensch im allgemeinen und jeder Mitarbeiter im besondern selbst verantwortlich.

Was Vorgesetzte dagegen fördern können und sollten ist die Leistungsfähigkeit und –möglichkeit ihrer Beschäftigten. Hier, in den Arbeitsbedingungen und –anforderungen liegen für Sprenger die Gründe dafür vor, dass der freie Motivationsfluss so oft blockiert wird. Vorgesetzte sollten sich also nicht fragen, wie sie ihre Mitarbeiter motivieren können, sondern wodurch sie demotiviert werden. Und das erfährt man nur im direkten regelmäßigen Mitarbeitergespräch. Von hier aus ist „Führen“ für Reinhard K. Sprenger *„vor allem das Vermeiden von Demotivation.“*

Und demotivierend wirken nach dem Menschenbild der Sprengerschen Forderer vor allem fehlende Möglichkeiten, frei zwischen Alternativen zu wählen. Deshalb gilt es

- das Maß an Wahlmöglichkeiten, an Selbstbestimmung und Entscheidungsfreiraum innerhalb des Aufgabenbereichs zu vergrößern,
- die Arbeit durch Wegfall zwingend notwendiger Richtlinien zu deregulieren,
- den Zeitanteil für selbständige und schöpferische Tätigkeit zu erhöhen,
- Aufgaben und Projekte jenseits des fixierten Arbeitsbereiches zu fördern und
- erforderliche Lernaktivitäten zu ermöglichen.

Sprenger hat damit gewissermaßen den von der Freiheitsethik geprägten programmatischen Rahmen vieler Personalentwicklungsmaßnahmen vorgegeben.

Seine weiteren Arbeiten haben diesem Rahmen im Prinzip nichts wesentlich Neues mehr hinzugefügt, außer dass sie ihre ethische Ausrichtung nun auch im Titel deutlich zur Geltung brachten – wie im 1995 erschienen „Prinzip Selbstverantwortung“, dass zudem wohl nicht zufällig mit einem „Philosophischen Hauptstück“ zum Wählen, Wollen und Antworten begann oder dem dann folgenden „Die Entscheidung liegt bei Dir!“ Im dann folgenden „Aufstand des Individuums“ nahm Sprenger all die neueren Versuche aufs Korn, Führung kooperativ und Personalwirtschaft systematisch zu betreiben. Egal, ob 360-Grad-Feedback, oder

Personalentwicklung, alle kriegen hier ihr Fett weg, denn alle leiden für Sprenger darunter, die wahre Freiheitsnatur des Menschen zu missachten und Mitarbeiter wie Instrumente zu behandeln. Das Individuum in seiner natürlichen Kreativität ist für ihn die wahre Quelle allen Fortschritts. Leider wird es durch Vorschriften und bürokratische Überregulierung von dieser seiner Natur abgehalten. Tja, das alles wussten wir auch schon nach dem Mythos Motivation. Wenn nun aber auch alle organisierten Versuche von Sprenger madig gemacht werden, so wieder ein Stückchen Freiheit, Kreativität und Demokratie in Organisationen zu (re-)integrieren, dann kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, ihm geht es nicht so sehr um die Befreiung des einzelnen als vielmehr um die anarchische Befreiung aller von Organisationen.

Wie das wohl geschehen soll, lässt der Titel seines neuesten Bestsellers „Vertrauen führt“ erahnen: eben durch Vertrauen, d.h. für ihn durch die Bereitschaft „auf die Kontrolle eines anderen zu verzichten, weil ich erwarte, dass der andere kompetent, integer und wohlwollend ist.“ Man wird ihm sofort darin zustimmen, dass Vertrauen heute „mehr und mehr zur Bedingung der Existenz von Organisationen“ werde. Wenn Sprenger dann aber als Weg aus dem Dilemma die schlichte Forderung anpreist, Vorgesetzte sollten Vertrauen einfach wagen, in dem sie sich trauen, von ihren Mitarbeitern ´verwundet´ und abgewählt zu werden, dann klingt das ausgesprochen naiv und verträumt. Aber vielleicht ist genau das heute nötiger denn je.

Das Träumen quasi zum entscheidenden (Unternehmens-)Programm erklärte dann Daniel Goeudevert, für „die utopischen und phantastischen Überschusskapazitäten“ den entscheidenden Reichtum einer vitalen Gesellschaft darstellten. Deshalb müssten Querdenker und Visionäre, Abweichung und Nonkonformität gefördert werden.

Eine Glücksstudie vom Dezember 1998 der renommierten London School of Economics brachte Erstaunliches zutage: Die Forscher hatten Angehörige von 54 Nationen nach ihrem *subjektiven Glücksgefühl* befragt und fanden die glücklichsten Menschen im von Hungersnöten und Überschwemmungen geplagten Bangladesch (Platz 1), im armen, moslemisch-postsozialistischen Aserbaidschan (Platz 2) sowie im vom Bürgerkrieg und von der Aids-Epidemie geschüttelten Nigeria (Platz 3). Deutlich weniger glücklich hingegen fühlten sich danach die Menschen in den von Wohlstand verwöhnten Regionen wie Deutschland (Platz 42), Frankreich (Platz 37), Japan (Platz 44) oder Amerika (Platz 46).

Dort die Armut, aber intakte Werte, süße Träume und Geborgenheit im Schoß gewachsener Kulturen – hier materieller Reichtum, aber innere Leere, Freudlosigkeit und Isolation? Diese Schlussfolgerung hält Goeudevert zwar für überzogen. Aber die Untersuchung bildet für ihnen einen Trend ab, der unumkehrbar zu sein scheint: der Zunahme des äußeren Reichtums korrespondiert offenbar eine Abnahme des inneren seelischen Friedens sowie eine Verarmung subjektiver Träume und Phantasien.

Wenn ein Unternehmen nicht in erster Linie für die Menschen da ist – „Wozu ist es dann da?“ Nicht primär für die Rendite, auch wenn dies noch so viel Shareholder-value-propagandisten betonen. „Ich glaube, hier wird Amok gelaufen, die Wirtschaft überdreht.“ Der Grund: an den Spitzen der Unternehmen sitzen immer mehr reine

„Kostenkiller“. Das ist kühn geschrieben im Jahre 1999, als Goeudeverts Buch erschien und der Turbokapitalismus gerade seinen Höhepunkt erreicht hatte. Aber Goeudevert hat offenbar die Fakten auf seiner Seite: Als die Amerikanische Management-Vereinigung vor einigen Jahren zahlreiche verschlankte Firmen gründlich untersuchte, kam sie zu einem überraschenden Resultat: die erfolgten Entlassungswellen hatten in der Mehrzahl der überprüften Unternehmen zu niedrigeren Gewinnen und sinkender Produktivität der Arbeitskräfte geführt. Nur weniger als ein Drittel der Firmen hatte die Gewinne, nur weniger als ein Viertel die Produktivität steigern können.

Es geht aber auch anders. Beispiele für soziale Verantwortung (die nicht mit bloßer Wohltätigkeit zu verwechseln sei) in Firmen sind z.B. VW, das die 4-Tage-Woche einführte, statt tausende von Mitarbeitern auf die Straße zu setzen, oder der französische Thomson-Konzern, der auf Vorschlag seiner Mitarbeiter die Arbeitszeit reduzierte sowie die Gehälter einfro. Dadurch konnten 412 Entlassungen verhindert werden.

Allerdings braucht das Entwickeln und Umsetzen solch kreativer Träume Zeit. Genau die haben die meisten Manager heute aber nicht mehr. „Der Manager von heute ist Gefangener eines Systems, das ihn, um den Preis des beruflichen Überlebens, dazu verdonnert, in möglichst kurzer Zeit den größtmöglichen Erfolg zu haben“. Und der lässt sich eher durch Kosteneinsparungen = Entlassungen erreichen als durch unternehmerische Expansion und Innovation. Das Wir-Gefühl ist dem Manager verloren gegangen und Verantwortung setzt er mit Effizienz gleich. Auch für Gefühle gibt es keinen Raum mehr. Freundschaften sind unter Managern höchst selten. „Ohnehin werden 50 bis 60 Prozent der eigenen Energie dafür vergeudet, die persönliche Position abzusichern.“

Das schreibt mit Daniel Goeudevert kein blasser Hochschulprofessor oder linker TAZ-Journalist, sondern einer, der in den 80er und 90er Jahren selbst zu den erfolgreichsten Auto-Managern Europas zählte, bevor er dann in der Piech-Ära bei VW resigniert seinen Hut nahm. „Ich bin sehr schlecht in diesem Spiel. gewesen.“

Aber was kann man gegen dieses Spiel tun? Z.B. aussteigen und ein ganz anderes Spiel spielen, wie Goeudevert selbst dies gemacht hat. Oder aber gar nicht viel tun und statt dessen „viele unterlassen,“ wie dies ein hochrangiger HP-Manager empfahl, um eine innovationsfreundliche Atmosphäre zu schaffen.

Das ist zwar nicht konkret, wohl aber sehr zitierfähig gesprochen. Und so verbleibt Goeudeverts Plädoyer für mehr Verantwortung und Kreativität in Unternehmen in dem eher schlichten Appell, es doch einfach mal zu versuchen.

## **2. Die radikalen Enthüller**

Während die in der Regel eher autobiografisch gehaltenen Bücher von Daniel Goeudevert bei einem Glas guten Weins in Ruhe genossen werden können, rauben einem die Werke von Ogger und Ederer regelmäßig genau eben diese. Beide sind die rasenden Reporter eines Enthüllungsjournalismus, der uns Deutschlands Manager als Nieten, die deutschen Banken als die größten Ausbeuter und unser

Land als das bürokratisch-ineffektivste Monster der Weltgeschichte darstellt. Im Augenblick beschäftigen sie sich mit unseren Egoisten und Gutmenschen.

„Nicht nur in den USA, auch bei uns wird getäuscht und geloben, dass sich die Balken biegen“ posaunt Ogger in seinem neuesten Buch die „EGO-AG“. „Von allen bekannten Verbrechenarten nehmen die Wirtschaftsdelikte am rapidesten zu – allein im Jahre 2001 um 23,1 Prozent.“. Keiner Bilanz könne man mehr trauen, keinen Geschäftsbericht mehr Ernst nehmen. „Wie Benzin aus einem leeren Tank versickerte in den vergangenen Jahren der wichtigste Treibstoff jeder Volkswirt. auf dem Boden der New Economy: Vertrauen.“

In der deutschen Wirtschaft wird viel über Unternehmenskultur geredet, aber ziemlich barbarisch gehandelt: „Den wenigsten Unternehmern und Managern fällt auf die Frage nach ihrem Daseinszweck mehr ein als ´den Profit maximieren““, wobei sie sich dabei gerne als „Pragmatiker“ bezeichnen. Ausnahmen sind z.B. Unternehmer wie Reinhard Mohn, in dessen Verlagsimperium übrigens auch Oggers Buch erschienen ist. Ein Schelm, wer böses dabei denkt.

Aber es ist sicherlich skandalös, was Ogger da an vielen Beispielen auflistet – z.B. das von dem ehemals blühenden Handelshaus, der Klöckner und Co aus Duisburg. Es geriet wegen dubioser Währungsspekulationen ins Trudeln und wurde dann von einer noch dubioseren britischen Firmengruppe namens Bali übernommen. Die Bali-Eigner hatten die Fa. quasi zum Nulltarif gekauft in dem sie den Kauf von Klöckner mit Geld aus der Kasse von Klöckner bezahlten. Man glaubt es kaum. Inzwischen gehört das Handelshaus der WestLB. Bei den von Bali kreativ abgezweigten Geldern aus der Klöcknerkasse fehlen noch immer 120 Mio DM.

Leider sind das keine Einzelfälle. Durch Missmanagement und Betrug gingen in 2002 n über 40000 Firmen pleite – darunter Herlitz, die Kirch-Gruppe, Schneider-Rundfunk etc. – Insgesamt wurden derart schon 650000 Arbeitsplätze vernichtet.

Und in den noch übrig gebliebenen Firmen herrscht laut Ogger der Krieg aller gegen alle. Es grassierte überall die Angst vor der Entlassungen – und zwar auch bei den Höherqualifizierten und Leistungsträgern. Und Mobbing breitete sich aus. Die Zahl der Mobbingopfer hat sich binnen weniger Jahre vervierfacht: Inzwischen sind es fast 1,2 Mio.

Und natürlich kriegen bei Ogger auch die Politiker mit ihren Bonus-Meilen, Berater-Verträgen, Kokain- und Korruptions-Affären ihr Fett weg.

Bei all dem wundert man sich, dass überhaupt noch etwas läuft und funktioniert in Deutschland. Einen nicht minder desolaten Eindruck über die (Un-)Kultur in Deutschlands Firmen vermittelt auch Günter Ederer. Beispiel Kundenorientierung: „Da wird der Chef nicht müde zu predigen, dass die Mitarbeiter nie vergessen sollen, dass der Kunde König ist, dass er im Mittelpunkt steht und dass sie ihr Gehalt nur vom Kunden bekommen, und dann wird niemand im Unternehmen so schlecht bezahlt wie die Kollegen die direkt mit den Kunden zu tun haben“ wie z.B. die Verkäuferinnen, Vertreter und Hotliner.

Der Grund liegt u.a. in der grenzenlosen Gier, Kosten einzusparen (wodurch dann wieder ungewollt neue höhere Kosten entstehen): „Mit grenzenloser Stupidität folgt z.

Zt. eine ganze Managerkaste dem unheilvollen Weg, den Service zu 'rationalisieren'. Sie legen ein paar schöne Zahlen vor, weil sie damit die Kosten in den Griff bekommen haben, machen deswegen vielleicht Karriere in einem anderen Unternehmen. Aber ihre Nachfolger stehen dann ohne Kunden da. Die wurden gleich mit wegrationalisiert.“ Gerade im Dienstleistungsbereich ist dagegen der Mitarbeiter als lebendiger Mensch durch nichts zu ersetzen.

Das gilt für Ederer auch und vor allem für Verwaltungen. Christchurch in Neuseeland und Phoenix Arizona wurden von der Bertelsmann-Stiftung zu den am besten verwalteten Städten der Welt gekrönt. Beide Kommunen waren pleite, als sie den Bürger als Kunden entdeckten. Beide Städte lösten daraufhin in ihren Verwaltungen kein flächendeckendes Sparprogramm, sondern eine Kundenrevolution aus. „Sie haben nicht mehr gefragt: 'Was können wir für unsere Bürger noch tun?', sondern sie haben gefragt: 'Was kann der Kunde von uns erwarten? Zu was müssen wir in der Lage sein?'“ In beiden Städten stellte man fest, da die Bürger z.B. eine Baugenehmigung in 14 Tagen erwarten. Das wurde als absolute Vorgabe akzeptiert. Also wurde die Verwaltung so umorganisiert, dass heute jeder Bürger innerhalb von 14 Tagen seine Baugenehmigung für sein Einfamilienhaus an einem Schalter abholen kann.

In seinem letzten Buch – „Die Sehnsucht nach der verlorenen Welt“ – rechnet Ederer mit den sog. Gutmenschen in Deutschland ab. Das sind Leute, die es zwar immer gut meinen, aber zusehends schlechter machen. Hierzu zählt er sowohl „Berufsemanzen“, „Multi-Kulti-Träumer“ und Fundamentalökologen als auch Egomanen und Doppelmoralstrategen.

Beispiel Czem Özdemir: „Es ist doch ein Hohn“, erläuterte er uns schon vor zwei Jahren, „wenn eine junge Türkin in Frankfurt bekennt, dass ihr Vater sie nach Deutschland geholt hat, weil sie hier in der Schule ein Kopftuch tragen darf, was ihr in der Türkei verboten ist.“ Nach der Pubertät wird sie dann zwecks Zwangsehe wieder in die Türkei verfrachtet. So unterstützt man Fundamentalisten. Inzwischen hat sich Özdemir selbst in die Fänge der Doppelmoral verstrickt.

Beispiel Oskar Lafontaine: „Oskar Lafontaine hat einmal über Helmut Schmidt gesagt, als dieser die so genannten Sekundärtugenden Pflicht und Ordnung anmahnte: 'Mit Helmut Schmidts Tugenden kann man auch ein KZ führen.' Mit den Tugenden, die Oskar Lafontaine pflegte, so möchte ich ihm erwidern, kann man auch ein Bordell betreiben: Egomanie, Illoyalität, Winkelzüge, überfallartige Niedermache und sich dabei die Hände in Unschuld waschen.“

So tragen für Ederer Deutschlands Gutmenschen zum Verfall des Human- und Sozialkapitals in Betrieben und Verwaltungen bei, haben Angst vor dem Markt und scheuen nichts so sehr wie Eigenverantwortung und Eindeutigkeit. und stehen damit in der Tradition unserer „verkorksten“ Untertanengeschichte. All das unterstreicht Ederer mit einer Unzahl deprimierend negativer Daten aus der Kriminalitäts-, Scheidungs-, Bildungs-, Wirtschafts- und Sozialstatistik unserer Republik.

Am Ende legt man die Bücher von Günter Ederer und Günter Ogger deprimierter weg als man sie in die Hand genommen hat. Derart gehören beide eigentlich auch zu den Gutmenschen, die sie kritisieren: im besten Willen, den Karren aus dem Dreck zu ziehen, helfen sie mit, ihn weiter rein zu schieben. Anstatt nämlich zur

Veränderung Mut zu machen, treiben sie den Leser mit ihrer apokalyptischen Fundamentalkritik tiefer denn je in die depressive Lethargie des tristen „bringt ja doch nichts“.

### 3. Die emotionalen Grundlagenforscher

Anders die Bücher des amerikanischen Wissenschaftsjournalisten Daniel Goleman: sie wollen nicht so sehr aufzeigen, was und wie viel heute alles schlecht läuft, sondern was und wie viel Neues schon gut funktioniert – wenn man nur die richtigen Gefühle der Menschen richtig anspricht.

Seine These: Die grundlegende Aufgabe von Führungskräften besteht darin, in den Menschen, die sie führen, positive Gefühle zu wecken. Das geschieht, wenn Führungskräfte *Resonanz* erzeugen – ein Reservoir an positiven Gefühlen, das das Beste in den Menschen hervorbringt. „Wir sind der Ansicht, dass diese emotionale Dimension von Führen, obwohl sie oft nicht sichtbar ist oder völlig ignoriert wird, darüber entscheidet, ob alles andere, was eine Führungskraft tut, so gut funktioniert, wie es könnte.“

Den Grund dafür macht Goleman im neurologischen Prinzip der ´offenen Schleife´ aus: „Wissenschaftler beschreiben die offene Schleife als ´interpersonale limbische Regulation´, bei der eine Person Signale überträgt, die die Hormonproduktion, die Herz-Kreislauf-Funktion, die Schlafrhythmen und sogar das Immunsystem eines anderen Menschen verändern können. Auf diese Weise können z.B. zwei Personen, die ineinander verliebt sind, die Ausschüttung von Oxytocin im Gehirn des anderen auslösen, was bekanntlich ein angenehmes, zärtliches Gefühl erzeugt. „Wissenschaftler konnten diese Angleichung von Emotionen im Labor beobachten, indem sie die Physiologie (beispielsweise den Herzrhythmus) von zwei Leuten maßen, die eine gute Unterhaltung miteinander führten. Zu Beginn des Gesprächs hatte jeder Körper seinen eigenen Rhythmus. Am Ende einer einfachen 15-minütigen Unterhaltung sah ihr physiologisches Profil bemerkenswert ähnlich aus – ein Phänomen, das als ´Spiegel.´ bezeichnet wird.“ Das gilt auch und vor allem für Lachen und Heiterkeit einerseits und Weinen und Trauer andererseits. Untersuchungen von Humor am Arbeitsplatz haben gezeigt, dass ein Scherz oder ausgelassenes Lachen zum richtigen Zeitpunkt die Kreativität stimulieren, die Kommunikation fördern, ein Gefühl von Verbundenheit und Vertrauen bewirken und natürlich dafür sorgen kann, dass die Arbeit mehr Spaß macht. ... Es ist also kein Wunder, dass Humor im Handwerkszeug einer emotional intelligenten Führungskraft eine wesentliche Rolle spielt.“

Besonders relevant wird das Phänomen der offenen Schleife in Führungsbeziehungen, da „die Leute“ ihre emotionalen Hinweise vor allem „von oben“ beziehen. Studien zeigten, Studien zeigten, dass Gruppenleiter selbst wenn sie nichts sagten, sorgfältiger beobachtet wurden als die anderen Mitglieder der Gruppe. Allerdings muss der emotional akzeptierte Führer nicht immer identisch sein mit dem, der die Gruppe offiziell führt bzw. führen sollte.

Eine emotional „intelligente“ Führungskraft nennt Goleman auch resonante Führungskraft – eben weil sie die Umwelt, die sie führt, in positive Schwingungen versetzen kann. Solch eine Führungskraft verfügt

- a) über ein hohes Maß an Selbstwahrnehmung
- b) über ein intuitives Gefühl für das (situativ) Wichtige und Richtige und kann
- c) folgende Führungsstile virtuos anwenden:

Visionärer Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzeugung von Resonanz: Verwirklichung gemeinsamer Träume</li> <li>• Wirkung auf das Klima: äußerst positiv</li> <li>• Anwendung: wenn aufgrund von Veränderungen eine neue Vision erforderlich ist oder eine klare Richtung gebraucht wird.</li> </ul>
Coachender Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzeugung von Resonanz: bringt individuelle Ziele mit den Zielen der Organisation in Einklang</li> <li>• Wirkung auf das Klima: sehr positiv</li> <li>• Anwendung: durch gezielte Förderung der Fähigkeiten eines Mitarbeiters seine Leistung verbessern.</li> </ul>
Gefühlsorientierter Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzeugung von Resonanz: verbindet Menschen miteinander und schafft dadurch Harmonie</li> <li>• Wirkung auf das Klima: positiv</li> <li>• Anwendung :um gespaltene Teams zu vereinen, in stressigen Zeiten zu motivieren oder Verbindungen zu stärken.</li> </ul>
Demokratischer Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzeugung von Resonanz: Wertschätzung für den Beitrag der Mitarbeiter, bewirkt Engagement durch Einbeziehung</li> <li>• Wirkung auf das Klima: positiv</li> <li>• Anwendung: um Zustimmung oder einen Konsens zu erreichen oder wertvolle Beiträge von Mitarbeitern zu sammeln</li> </ul>
Fordernder Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzeugung von Resonanz: Erreichung interessanter herausfordernder Ziele</li> <li>• Wirkung auf das Klima: da oft falsch eingesetzt, häufig sehr negativ</li> <li>• Anwendung: um mit einem hoch motivierten kompetenten Team herausragenden Ergebnisse zu erzielen.</li> </ul>
Befehlender Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzeugung von Resonanz: gibt in Notsituationen eine klare Richtung vor und verringert dadurch Angst und Unsicherheit</li> <li>• Wirkung auf das Klima: da oft missbraucht, häufig sehr negativ</li> <li>• Anwendung: In Krisen, um eine Kehrtwende in Gang zu bringen, mit problematischen Mitarbeitern</li> </ul>

Was sich in dieser Liste sehr abstrakt und nichts sagend ausnehmen mag, gewinnt durch Golemans beispielhaften Schreibstil an Leben und Tiefe. Hierzu ein Zitat, in dem er den coachenden Führungsstil näher charakterisiert: „Sie war neu im Unternehmen und im achten Monat schwanger. Eines Tages blieb sie besonders lange im Büro, und als sie kurz von der Arbeit aufblickte, sah sie zu ihrer Überraschung ihren Chef in der Tür stehen. Er grüßte sie, setzte sich zu ihr und begann, sich mit ihr zu unterhalten. Er wollte alles über ihr Leben wissen. Wie ihr ihre Arbeit gefiel, welche Karrierepläne sie hatte, ob sie nach der Geburt des Babys ihren Job wiederhaben wollte.“

Im Lauf des nächsten Monats führten sie täglich solche Gespräche, bis die Frau ihr Baby bekam. Der Chef war David Ogilvy, der legendäre Werbemanager. Die schwangere Newcomerin war Shelley Lazarus, heute Geschäftsführerin von Ogilvy & Mather, der riesigen Werbeagentur, die Ogilvy gründete. Lazarus selbst nennt als einen der Hauptgründe, warum sie dem Unternehmen jahrzehntelang die Treue hielt, die enge Bindung, die sie zu ihrem Mentor Ogilvy in jenen ersten Gesprächen lange nach Büroschluss aufbaute.“ Wir merken: emotional führende Personen müssen die Bereitschaft und Fähigkeit aufbringen, ein „tief gehendes Gespräch mit einem Mitarbeiter“ zu „führen, in dem es um sein Leben, seine Träume, Lebensziele und Karrierevorstellungen geht.“

Dazu aber brauchen sie Empathie, also die Fähigkeit, „sich in andere einzufühlen und ihre Sicht der Dinge zu verstehen.“ Erst sie „ermöglicht es einer Führungskraft, eine wirklich inspirierende Vision zu formulieren.“

Das Sympathische an Goleman ist nun weiter, dass er sich auch die Frage stellt, wie man vor allem bei angehenden Führungskräften die Fähigkeit zum emotionalen Führen entwickeln und fördern kann. Schulungen sind zwar ein gutes, aber nur begrenztes erfolgreiches Mittel. Zwar konnten beim Präsentations- und Kommunikationsverhalten innerhalb einer Woche Verbesserungen von bis zu 37% festgestellt werden. „Doch wenn eine breitere Palette von Fähigkeiten in den Domänen Selbstmanagement und Beziehungsmanagement untersucht wird, erzielen Trainingsprogramme meist eine weniger dramatische Wirkung“. Hier lagen die Verbesserungen drei Monate nach einem Training nur bei nur bei 10%.

Der Grund: Gerade bei der Entwicklung dauerhafter Führungskompetenzen ist die Freiwilligkeit und Motivation zum Lernen die entscheidende Voraussetzung dafür, dass die Veranstaltung Erfolg hat und dauerhafte Lerneindrücke mitgenommen werden. Zwingt man uns dagegen zum Lernen, vergessen wir das Gelernte bald wieder, selbst wenn wir es uns vorübergehend merken (etwa für eine Prüfung). Wird also eine Person zur intellektuellen Veränderung gezwungen, verschwindet die Veränderung, sobald der Druck von außen aufhört.

Im übrigen sind die neuronalen Voraussetzungen, um Führungskompetenzen zu erlernen bis Anfang 20 am besten. Bis zu diesem Alter baut das Gehirn nämlich die ursprünglichen Schaltungen für emotionale Gewohnheiten auf. „Menschen, die in dieser Zeit eine Fähigkeit perfektionieren, Mitglied eines Teams sind oder ihre rhetorischen Fähigkeiten entwickeln, schaffen ein neuronales Gerüst, das ihnen im späteren Leben Führungsaufgaben wesentlich“ leichter fallen. Außerordentlich hilfreich kann dabei die Hilfe eines Mentors sein, wie viele Studien belegen.

Ist man älter, ist zwar Hopfen und Malz noch nicht verloren, aber man muss sich stärker anstrengen, braucht also mehr innerer Motivation und Zeit zum Lernen. Vor allem ist dann auch ein Ziel- und Lernplan nötig, der aktiviert nämlich den präfrontalen Kortex und diese Aktivierung ist vor allem beim Überwinden von tradierten Führungsgewohnheiten nötig. Aber merke: „Die Verbesserung einer EI-Kompetenz dauert nicht Tage, sondern Monate.“

Die Entwicklung und Veränderung von Führungsverhalten und –einstellungen ist sinnvoll also nur als relativ langfristiger Prozess anzugehen. Beispiel Unilever. Hier sollte die gesamte Führungskultur des Weltkonzerns umgekrempelt werden. Beginnen musste man aber mit einer begrenzten Auswahl, der in eine lange Reihe aufeinander abgestimmter Workshops UND Seminaren geschickt wurde. Das Einbeziehen in diesen Prozess wurde dabei so kommuniziert, dass es als Ehre und nicht als Strafe galt, an ihm teilzunehmen. Dazu unterhielten sich hochrangige Führungskräfte persönlich mit den ausgewählten Leuten darüber, warum gerade sie ausgewählt worden waren und was eine Führungsrolle in der neuen Organisation, die sie aufbauen wollten, bedeuten konnte.

Leider ist nicht bekannt, wie und wo dieser Prozess bei Unilever inzwischen steht. Aber immerhin: Goleman gibt konkrete Beispiele dafür, wie eine grundsätzliche Veränderung der Führungskultur vonstatten gehen könnte.

#### **4. Die kritischen Soziologen**

Nicht ganz so optimistisch sieht der Blick auf die Unternehmen aus, die das Kölner Soziologenehepaar Scheuch uns lieferte. Beide hatten schon in den 90er Jahren mit dem Buch „Cliques, Klüngel Karrieren“ für Furore gesorgt. Während sie damals die Kommunalverwaltung aufs Korn nahmen, sind in den „Pleiten“ deutsche Unternehmer und Manager der Nachkriegszeit dran. Die Scheuchs blicken dabei auf 50 Jahre Pleiten - der Reigen reicht von Stinnes, Borgward und Neckermann bis zu AEG und Herstatt. Bei allen Unterschieden im Detail zeigen sie dabei die folgenden Parallelen auf:

- Zum einen spielten immer wieder Umfeldfaktoren eine Rolle, die in dieser Art typisch sind für Deutschland – als da wären der Einfluss der Banken, die Verfilzung der Unternehmen zur Deutschland AG, wechselnde Moden und Theorien, von denen keine wirklich für dieses Land und seine Firmen passte (von Keynes zu Friedman oder vom Mischkonzern zum Kerngeschäft), verschlafene Entwicklungen (z.B. bei AEG) und natürlich der Einfluss der Politik.,
- zum zweiten ist die Anfälligkeit der Entscheider von irrationalen Einflüssen augenfällig – und sei’s nur der von der Mode, sich Prestige-Autos in der Preisklasse zwischen 250000 und 1,5 Mio. DM zu leisten.
- Zum dritten der Rückzug der Kapitaleigner und Unternehmer oder Firmengründer. Die wichtigsten Drahtzieher sind bei den größeren Unternehmen inzwischen die Manager. „Deshalb sind auch ihnen die meisten, insbesondere die großen Pleiten anzulasten.“ Hinter diesem Funktionswechsel steckt auch ein gravierender Paradigmenwechsel im Führungsethos: Während die Generation der Nachkriegsmanager primär den Profit, Macht und das

Eigenprofil zum Handeln motivierte, ging es Firmengründern wie Krupp und Thyssen um mehr als die bloße Gewinnmaximierung: Sie waren Firmendespoten, „die als Firmenziel das Wohl ihrer Mitarbeiter gleichgewichtig mit der Entwicklung des jeweils günstigsten Angebots beachteten. Ihr Selbstbild und praktisches Handeln waren dem eines ostelbischen Großgrundbesitzers ähnlicher als einem Kapitalisten der Sorte 'Räuberbarone'. ... Dieses Vorbild wirkte so stark, dass im deutschen Kaiserreich Großindustrielle defizitäre Rittergüter im Osten des Reiches erwarben, um den von ihnen als Vorbild empfundenen Lebensstil ... nachzuahmen.“

Nun lässt sich die Zeit natürlich nicht zurückdrehen. Aber Änderungen sind nach Scheuch nötig. So müsse das neu erwachte ungezügelte Profit- und Machstreben unter Managern durch „eine neue Ordnungspolitik“ kontrolliert und korrigiert werden. Ansonsten würden die „Krankheitssymptome“ zunehmen.

Gut gesprochen. Nur: was tun, wenn – wie heute – die „neue“ Ordnungspolitik eine uralte ist, die sich an den Idealen der manchesterliberalen Vergangenheit orientiert?

## 5. Die "jungen Wilden"

Schauen wir abschließend noch auf die jungen Wilden der aktuellen bundesdeutschen Unternehmenskulturdebatte. Was sagen sie zu den aktuellen „Krankheitssymptomen“ und deren Therapie?

Angeführt wird diese junge Generation vom Soziologen Stefan Kühl, der 1998 mit dem Werk „Wenn die Affen den Zoo regieren“ quasi den Klassiker all der dann folgenden jungen deutschen Kritiken am Peters/Waterman-Konzept der Unternehmenskultur(-veränderung) vorlegte.

Im Prinzip allerdings ist sein Ansatz eher schlicht als sensationell. Er will nämlich zeigen, dass die von der Unternehmenskulturdebatte lancierten Neuerungen neue Probleme schaffen, gerade weil und insofern sie die alten lösen. Das ist – Hegel, Marx und Luhmann lassen grüßen – ganz schön dialektisch gedacht und paradox formuliert. Kühl selbst spricht allerdings nicht von Dialektik, sondern von Dilemmata. Als da wären

- das Identitätsdilemma – lernende, postbürokratische, dezentralisierte Organisationen (für Kühl ist das alles ziemlich gleich) laufen nämlich Gefahr, die innere Einheit des Zusammengehörigkeitsgefühls zu verlieren: die teilautonomen Teile werden immer autonomer und kecker;
- das Politisierungsdilemma, wonach die „nicht mehr in klare Herrschaftsstrukturen gegossenen Machtverhältnisse und der daraus resultierende ständige Aushandlungsprozess ... zu einer 'Dauerpolitisierung' interner Prozesse und Entscheidungen“ führt. Sowie
- das Komplexitätsdilemma, wonach jeder Versuch, Komplexität zu reduzieren (z.B. das sich Beschränken auf Kernkompetenzen), nur wieder neue noch komplexere Strukturen schafft.

Organisationen – so erläutert Kühl im expliziten Rekurs auf Luhmann – sind nämlich a) durch die Kommunikation von Entscheidungen und b) durch die Strukturiertheit dieser Kommunikationen, d.h. durch Hierarchie, Mitgliedschaft sowie Ge- und Verbote etc. geprägt: „Strukturiertheit - das unterscheidet Organisationen von den diffusen, willkürlichen Interaktion in Freundeskreisen, Warteschlangen oder bei Trinkgelagen. Organisationen benötigen die Festlegung von Kommunikationsprozessen auf berechenbare Abläufe, um überhaupt zu einer Organisation zu werden. Sie können sich die angenehme Zwangs- und Regellosigkeit in Freundesgruppen oder an der Biertheke nicht leisten. Nur weil Organisationen strukturiert sind, kann man überhaupt in ihnen Mitglied werden.“

Da leuchtet es natürlich ein, dass es, wenn man diese Strukturen durch Reformen aufweicht, Probleme oder obige Dilemmata gibt. Also besser keine Reform. Um Gottes Wille nein. Denn so einfach macht uns Stefan Kühl die Sache auch wieder nicht. Denn Organisationen müssen immer wieder reformiert werden, ansonsten neigen sie zur bürokratischen Verhärtung und das macht sie dann wieder arbeitsunfähig. In den Worten von Kühl-Luhmann: Alle Organisationen „müssen einen vernünftigen Ausgleich zwischen Stabilität und Flexibilität finden. Sie müssen einen Mittelweg zwischen der Selbstlähmung perfekter Ordnung (Diktatur) und der Willkür perfekter Unordnung (Anarchie) anstreben.“

Wie schon bei Niklas Luhmann ist man auch bei Stefan Kühl beeindruckt von der Brillanz der messerscharfen Beobachtungen und Analysen aktueller Organisationsprobleme. Aber wieder wie beim großen Niklas greift auch beim kleinen Stefan die Frage des Praktikers vor Ort ins Leere, warum das denn alles so paradox und dilemmatahaft verläuft und was er denn selbst tun könne, um den Ausgleich „vernünftig“ zu gestalten. Das erstere ist halt so und das letztere gar nicht möglich aber trotzdem nötig. Sisyphos lässt grüßen: „Ähnlich wie Albert Camus, der in seinem Mythos des Sisyphos festgestellt hat, dass der Mensch zwar von Gott verlassen sein mag und hoffnungs- und hilflos auf sich selbst zurückgeworfen ist, jedoch trotz der Widersprüchlichkeiten der menschlichen Existenz glücklich sein müsse, kann der Manager die ungewollten Nebenfolgen, Paradoxien und Widersprüche nicht zum Anlass nehmen, die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur aufzugeben. Vielmehr findet er erst in der Fortsetzung der vergeblichen Suche einen Sinn.“

Der einzig praktische Hinweis, zu dem sich Existentialist Kühl dann doch noch hinreißen lässt, ist der Rat, den Reform-Wurf immer wieder zu wagen, aber insgesamt etwas „bescheidener“ zu sein.

Übrigens kriegt auch die Unternehmenskultur als bewusst gestalteter Sinn- und Wertekosmos ihr Fett weg. Sie ist für Stefan nur „*Ein dünnes Apfelhäubchen von Kultur über glühendem Chaos*“. Aber auch dieses Apfelhäubchen muss gebacken werden, denn ansonsten würde das Chaos nur noch größer. Aber zugleich – wir ahnen, was jetzt kommt - führt es zu neuem Chaos ...

So unzufrieden einen die Bücher von Stefan Kühl entlassen, so erfrischend pragmatisch schreiben die jungen Wilden, die sich auf ihn mehr oder weniger deutlich berufen.

Da wäre zunächst Judith Mair. Die hat ihren konkreten Rat schon auch gleich in den Titel Ihres Buches gepackt. Der lautet „*Schluss mit lustig! Warum Leistung und Disziplin mehr bringen als emotionale Intelligenz, Teamgeist und Soft Skills*“.

Frau Mair ist eine wirklich attraktive Jungunternehmerin aus Berlin. Die trotzige Art aber, mit der sie auf dem Klappentextfoto sehr sehr ernst in die Kamera blickt, lässt nur eine Botschaft zu: ICH, liebe Leser, BIN, was ich schreibe, und LEBE, was ich sage. So!! Nun könnte man ihr Buch als einigermaßen originellen PR-Trick einer jungen Unternehmerin abtun, durch den Ruf nach alten Werten aufzufallen. Wäre da nicht die subtile Gesellschaftskritik, die in ihren Zeilen immer wieder durchscheint: Frau Mair wendet sich nämlich nicht so sehr gegen emotionale Intelligenz, Teamgeist und Soft Skills als solche, als vielmehr gegen die verlogene Art und Weise, wie nach ihrer Ansicht mit diesen Vokabeln in vielen real existierenden deutschen Unternehmen umgegangen wird. „Die rhetorischen Verrenkungen und triumphierenden Managementkonzepte, die den Faktor Mensch in die Wirtschaftswelt hoch loben, sind mit Vorsicht zu genießen. Die meisten dienen vor allem einem Zweck: Sie liefern populäre und fadenscheinige Argumente, die dem Unternehmer die Absolution dafür erteilen, seine Mitarbeiter nach Strich und Faden zu überfordern, Ballast auf ihre Schultern abzuladen und sie dann guten Gewissens ohne strukturellen Halt allein stehen zu lassen.“ Unternehmer und Manager sollten sich also nicht durch Partizipation und Delegation aus der Verantwortung stehlen, sondern eben genau diese übernehmen, um Prozesse zu strukturieren und Entscheidungen zu fällen. „Es ist die Pflicht eines Unternehmers und seines Managements, genau dieses zu tun und dadurch ihre Mitarbeiter zu entlasten, statt sich galant aus dem Staub zu machen.“

Wie dabei mit dem Mitarbeiter „als Rohstoff der Wissensökonomie“ Schindluder getrieben wird, beschreibt sie sehr anschaulich am Beispiel flexibler Arbeitszeiten: Früher hatte jeder seine klare Arbeits- und Freizeit, den „Feierabend“. Heute ist das anders. Die feste Arbeitszeit ist zur flexiblen Arbeitszeit mutiert. Aber weniger die Zeit ist flexibel geworden als vielmehr der Mitarbeiter, der länger bleiben muss, wenn´s mehr zu tun gibt und früher gehen kann bzw. muss, wenn´s weniger ist. „So bedeuten die flexiblen Arbeitszeiten für die meisten, ehe sie sich versehen, vor allem eines: Mehr Zeit für die Arbeit und weniger Zeit für anderes, denn in gleichem Maße, wie Zeitkonten und die objektive Zeiterfassung abgeschafft wird, verschwindet auch die Überstunde. Was nicht erfasst wird, gibt es auch nicht.“ Und wer dann trotzdem nach normalen Arbeitszeiten arbeiten will, wird dann schnell vom Team diszipliniert. „Die Stechuhr sind hier die anderen.“ Die Folge: enorme Zunahme psychosomatischer Krankheiten und ein Sinken der von allen so hoch gelobten Kreativität.

In dieser durchaus dialektischen Art geht Judith Mair dann weiter auch mit dem „Fetisch des Wandels“ oder dem Wort „Team“ ins Gericht, das man ohne Übertreibung als die Managementmodevokabel Nummer eins bezeichnen darf.

Eher schlicht, dafür aber klar und konservativ die Lösungen, die sie für die aufgezeigten Probleme anbietet: „Im Büro Mair u.a. zum Beispiel sind Vorgesetzte und Kollegen angehalten, sich während der Arbeit zu siezen und mit Nachnamen anzusprechen. Vor Kunden ist dieser Verhaltenskodex verpflichtend. Während der Arbeit wird Arbeitskleidung getragen. Die Kleidung bewirkt ein anderes Auftreten und stellt persönliche Vorlieben und Angewohnheiten hinten an. ... Bereits das Tragen

der Arbeitskleidung macht es leichter, bei beruflichen Themen zu bleiben. Umgekehrt sind Themen, die in der Arbeit Bedeutung haben, außerhalb der Geschäftszeiten verpönt.“

Da weht uns im Büro Mair der asketische Geist der protestantischen Ethik entgegen - und zwar schön heftig.

Nicht so konservativ, aber ähnlich radikal denkt und schreibt die dritte „junge Wilde“: Barbara Bierach. Die brillante Autorin des Düsseldorfer Handelsblatts hat in ihrem Bestseller „Das dämliche Geschlecht“ ein Thema aufgenommen, das in der offiziellen Unternehmenskulturdebatte als solches noch gar nicht existierte: die Rolle der Frauen in Unternehmen im allgemeinen und ihre Unterrepräsentanz in Führungspositionen im besonderen.

Aber gemach: Frau Bierach postuliert nicht einfach, diesen Prozentsatz doch endlich zu erhöhen. Vielmehr versucht sie in ihrem Buch vor allem, eine wirklich provozierende These zu belegen: „Die meisten Frauen glauben, die Männer sind schuld. Am Krieg, an der Kälte im Unternehmen, an der Abwesenheit der Frauen in allen wichtigen Funktionen des öffentlichen Lebens. Ich glaube das nicht und deswegen wurde dieses Buch geschrieben. Meine These ist: Frauen sind nicht unterprivilegiert in diesem Land und unterdrückt, sondern Frauen verhalten sich häufig einfach saublöd. Gegen Frauen muss Mann sich nicht verschwören, Frauen erledigen sich schneller und gründlicher selber als Männer das je könnten. ... Frauen lernen das Falsche, lesen das Falsche, wollen das Falsche und benehmen sich falsch. In dem alten Kalauer 'Herren sind herrlich und Damen dämlich' steckt ein dickes Korn Wahrheit.“ Gemeint sind z.B. „die Akademikerinnen, die alle Voraussetzungen mitbringen, ihre Position in der Wirtschaft, Politik und Wissenschaft dieses Landes auszufüllen. Die Frauen, die nach dem Studium in einer Kanzlei, einem Krankenhaus, einem Konzern anfangen, sich nach oben durchzukämpfen – und mit Mitte 30 in einer Villa am Stadtrand verschwinden. Wo sind ihre Ambitionen geblieben? Und warum sind sie so unzufrieden und voller Komplexe, wenn man ihnen beim Abendessen im Freundeskreis wieder begegnet.“

„In den ersten Jahren sind Frauen mit den Männern gleichauf, wenn es um die entscheidenden Jobs geht, jenseits der 30 jedoch sinkt der Frauenanteil an den Entscheidern ins Bedeutungslose. Auch der Anteil weiblicher Chefs im Mittelstand ging in den vergangenen Jahren leicht zurück auf 10,8%.“ Und das vor allem in Deutschland. Anders als Großbritannien, Bangla Desh, Indien etc. hatten wir noch nie einen weiblichen Regierungschef. „Die Situation der Frauen im europäischen Ausland und in den USA ist wesentlich besser als die deutscher Frauen. ... Warum gibt es in England 11,2 Prozent weibliche Topmanager und hier nur 3,7? Warum schaffen auch Jahrzehnte mit Frauenbeauftragten, Quotenregelungen und Förderprogrammen immer noch keine amerikanischen Verhältnisse? ... Selbst im katholischen Irland sind die Gehälter mit 70 Prozent dessen, was die Männer kriegen, fairer als im ach-so-liberalen Deutschland mit 67 Prozent.“

Fragen über Fragen. Die Antwort, die Bierach liefert, ist hart, vielleicht verengt, aber auf jeden Fall klar: Vor allem deutschen Frauen ist der Kampf um die Karriere in Wirtschaft, Verwaltung und Politik spätestens mit Mitte 30 einfach viel zu anstrengend. „Entnervt von dem ständigen Ringkampf um Positionen und Budgets ziehen sie sich in Vorstädte zurück und werden Mutter ... Anstatt die Ärmel

hochzukrempeln und genauso hart zu arbeiten wie die Männer, flüchten sie sich in die Mär von der Glasdecke. Die besagt, dass es in jedem Unternehmen eine unsichtbare aber undurchdringliche Ebene gibt, die Frauen den Zutritt in die Chefetage verwehrt. So wahren sie ihr Gesicht als moderne Karrierefrau, obwohl sie sich ins Privatleben verdrücken“ und dann darüber lamentieren, dass nur Männer Karriere machten. Frau Bierach erinnert das an Kinder, die das Fußballfeld verlassen und dann greinen, dass andere jetzt die Tore schießen.

Auch das Argument, die Babypause zerstöre die Karriere, lässt Bierach nicht gelten. Denn Französinen oder Britinnen kriegen ja auch Kinder. Zwischen 87 und 98 Prozent der Erfolgsfrauen in Großbritannien, Frankreich und Spanien sind gleichzeitig Mütter, während es hierzulande nur 57 % sind.

Aber selbst wenn die Babypause karriereentscheidend wäre, „müsste dann nicht der öffentliche Dienst vor Karrierefrauen nur so überquellen? Das deutsche Beamtenrecht ist das frauenfreundlichste der Welt. Gleichstellungsbeauftragte wachen über seine Einhaltung, fühlt Frau sich übergangen, kann sie klagen“. Und erst recht an den Universitäten, wo man als Professorin viel Zeit fürs Stillen hätte – gibt es doch Frei- und Forschungssemester.“ Aber auch hier Fehlanzeige: In deutschen Bundesbehörden liegt der Anteil der weiblichen Abteilungsleiter bei schlappen 2,1%.

Auch die vielen Förderprogramme haben nach Barbara Bierach nicht wirklich weiter geholfen. „Verwunderlich ... ist nur, dass sich offenbar nicht einmal die Frauenbeauftragten selbst fragen, warum sie in all den Jahren offenbar nichts Nennenswertes zustande gekriegt haben ... bei 15 Jahren Projektlaufzeit und ordentlicher Finanzierung hätte sich die Situation der Frau doch dramatisch verbessern müssen. Hat sie aber nicht. Das kann entweder daran liegen, dass Frauen gar nicht zum Jagen getragen werden wollen, oder aber daran, dass die Förderlobbyistinnen seit anno dazumal auf die falschen Spatzen zielen.“ Traditionell arbeiten die deutschen Programme nämlich an der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das ist aber gar nicht das Problem der Frauen, wie die von Barbara Bierach zitierten Forschungen der Sozialwissenschaftlerin Sonja Bischoffs zeigen. Sie hat 1998 zum dritten Mal – nach 1986 und 1991 – jeweils 1000 Männer und Frauen in Führungspositionen in Deutschland befragt. Das Ergebnis: Der Anteil der kinderlosen Frauen geht zurück! Auf der ersten Führungsebene haben die Frauen heute zu knapp 60% Kinder und auf der 2. und 3. Ebene zu knapp 45%.

Des Weiteren macht B. Bierach aus, dass nach ihrer Ansicht vor allem deutsche Frauen das falsche studieren, Macht unattraktiv finden und eine große Angst vor der betrieblichen Verantwortung haben. „Allen Gleichstellungsforderungen zum Trotz träumen junge Frauen offenbar selbst im Jahre 2000 immer noch von einer ganz anderen Selbstverwirklichung als Männer, die vor allem darauf abzielt, die Übernahme von Verantwortung zu vermeiden“. Während Stewardess und Floristin, Modedesignerin, Schauspielerin, Lehrerin und Model ganz vorne auf der Wunschliste weiblicher Traumberufe stehen, finden sich Spitzensportler, Unternehmer, Kapitän, Astronaut und Börsenmakler auf seiten der Jungs. Sie „träumen also von aktiven, aufregenden Jobs, in denen sie was bewegen können, auch wenn es nur Schiffe, Raketen oder Lokomotiven sind. Frauen dagegen wollen in der Regel schmücken: Sich selbst, die Wohnung, ein Theater oder den Laufsteg.“

Und vielleicht spielt auch ein gerade im heutigen Deutschland zu findendes übertriebenes Mutterideal eine Rolle: „Nie war mehr Mutterliebe als heute. Da schlafen Dreieinhalbjährige noch immer im elterlichen Bett. Mütter gehen abends über Jahre nie mehr aus, weil das Kind sich weigert, ohne sie einzuschlafen. Beim kleinsten Geräusch stürzen Muttertiere noch an das Lager von Vorschulkindern.“

Wobei es biologisch zwar Fakt ist, dass Kinder primäre Bezugspersonen brauchen. Das muss aber nicht notwendigerweise und schon gar nicht ausschließlich die biologische Mutter sein. Die Vorstellung, dass es Aufgabe und Ziel einer Frau sei, sich hauptberuflich mit ihren Kindern zu beschäftigen, ist eine gesellschaftliche Überzeugung, keine evolutionär begründbare, so Bierach. „Besonders die immer zahlreicher werdenden akademisch vorgebildeten Spätgebärenden verschwinden für drei bis fünf Jahre in einer Art Baby-Trance, die alle in der Umgebung ungeheuer anstrengt, die gerade nicht Mütter kleiner Kinder sind. Erstens lassen sie ihr Kind niemals aus den Augen – ich meine das wörtlich – ... Und zweitens reden sie über nichts anderes als Babys erstaunliche Fortschritte und Begabungen.“ „Die Angst, etwas verkehrt zu machen und Selbstzweifel führen dazu, dass die Mütter sich bis zur eigenen Erschöpfung und darüber hinaus um die Kinder bemühen“, zitiert Bierach den Frühpädagogen Martin Textor. „Und aus dem süßen Knirps wird der Haustyran.“

Was aber schlägt Barbara Bierach vor, um aus dem Dilemma heraus zu kommen?

- Zum einen muss die Familienfreundlichkeit von Firmen verbessert werden. Das bedeutet für sie aber nicht, spezielle Frauenförderprogramme, -quoten und -stellen aufzustellen – so etwas gibt es übrigens nur im bürokratieaffinen Deutschland – sondern z.B Betriebskindergärten und flexible Arbeitszeiten einzurichten;
- zum anderen sind vom Staat geschaffene Freiräume/Betreuungsplätze nötig, die Frauen nach Bedarf nutzen können;
- schließlich muss sich auch bei den Frauen selbst etwas ändern: ein neues Mutter- und Frauenbild sollte an die Stelle eines schon von den Nazis propagierten Bildes der „deutschen“ Frau und Mutter treten: „Wer möchte, dass die Tochter wirklich eine Wahl für ihr eigenes Leben hat, sollte arbeiten gehen und dafür sorgen, dass die Mädchen ein Rollenvorbild haben. Denn sonst fängt jede Frauen-Generation wieder von vorne an.“

In ihrem neuesten Buch geht Barbara Bierach übrigens mit dem „herrschenden Geschlecht“ kritisch ins Gericht. Gemeint sind damit die Männer in den Führungsetagen, bei denen oft Eitelkeit und Selbstverliebtheit „außer Kontrolle“ geraten sind. Statt dessen fordert Bierach von dieser maskulinen Elite eine neue Bescheidenheit im Umgang mit der Macht. Das erinnert uns allerdings – vielleicht nicht zufällig – wieder an Stefan Kühl. Anders aber als dieser führt Barbara Bierach seitenweise Beispiele dafür auf, dass es auch wirklich „anders“ gehen kann.

## 6. Fazit

Das Negative an der neuen Unübersichtlichkeit in der Unternehmenskulturdiskussion: sie ist sehr unübersichtlich, vielschichtig und zum Teil depressiv skeptisch geworden. Das kann den armen deutschen Praktiker vor Ort derart demotivieren, dass er endgültig alles hinschmeißt.

Das Positive: *dass* sie so unübersichtlich, vielschichtig und zum Teil depressiv skeptisch ist. Denn

- die Unübersichtlichkeit der Ansätze zwingt zur je eigenen, situativ und personell passenden Selektion. Es gibt keinen Guru mehr, dem man als Manager folgen kann. Und das ist gut so!
- Die Vielschichtigkeit wird der tatsächlichen Komplexität des Phänomens „Unternehmenskultur“ im allgemeinen und Führen im besonderen gerecht. Darüber hinaus findet man Bücher sowohl für theoretisch Anspruchsvolle als auch für eher pragmatisch Orientierte;
- gerade der skeptische Grundton der jüngsten Publikationen reizt zum Widerspruch und Weiterdenken – ist also anregend und zwingt einen, *selbst* an den Problemen und Themen weiterzuarbeiten.

## Literatur

- Bierach 2002: Barbara Bierach: Das dämliche Geschlecht - – Warum es kaum Frauen im Management gibt. 2. Aufl. Ulm 2002.
- Bierach 2003: Barbara Bierach: Das Herrschende Geschlecht – Warum Bosse zu Barbaren werden. München 2003.
- Bierach 2003: Barbara Bierach: Das Herrschende Geschlecht – Warum Bosse zu Barbaren werden. Ullstein Heyne List. München 2003
- Champy 1995: James Champy: Reengineering im Management – Die Radikalkur für die Unternehmensführung. Frankfurt/M 1995.
- Doppler/Lauterburg 1994: Klaus Doppler/Christoph Lauterberg: Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten. 3. Aufl., Frankfurt/M 1994.
- Doppler/Lauterburg 2002: Klaus Doppler, Christoph Lauterberg: Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten. 10. Aufl., Frankfurt/M 2002.
- Ederer/Seifert 1998: G. Ederer/Lothar J. Seifert: Das Märchen vom König Kunde. Offenbach 1998.
- Ederer 2002: Günter Ederer: Die Sehnsucht nach einer verlorenen Welt - – Unsere Angst vor Freiheit, Markt und Eigenverantwortung. Vollst. Taschenbuchausgabe, München 2002.
- Geoudevert 1999: Daniel Geoudevert: Mit Träumen beginnt die Realität – Aus dem Leben eines Europäers. Berlin 1999.
- Goleman et al. 2002: Daniel Goleman/Richard Boyatzis/Annie McKee: Emotionale Führung. München 2002.
- Hammer/Champy 1994: Michael Hammer/James Champy: Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen. 2. Aufl., Frankfurt/M 1994.

- Hammer 1997: Michael Hammer: Das prozesszentrierte Unternehmen - Die Arbeitswelt nach dem Reengineering. Frankfurt/M 1997
- Kern/Schumann 1985: Horst Kern/Michael Schumann: Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein – Eine empirische Untersuchung über den Einfluss der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewusstsein. Frankfurt/M 1985.
- Kern/Schumann 1985 b: Horst Kern/Michael Schumann: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. 2. Aufl., München 1985.
- Krappmann 1971: Lothar Krappmann: Neuere Rollenkonzepte als Erklärungsmöglichkeit für Sozialisationsprozesse. In: Betrifft: Erziehung, 3/1971, S. 27-34.
- Kühl 1998: Stefan Kühl: Wenn die Affen den Zoo regieren - Die Tücken der flachen Hierarchie. 5. aktualis. u. erweit. Neuaufl. Frankfurt/M 1998.
- Kühl 2000: Stefan Kühl: Das Regenmacher-Phänomen – Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/M 2000.
- Kühl 2001: Stefan Kühl: Organisationsentwicklung – der gescheiterte Versuch, aus ihr eine Profession zu machen. In: OE 1/01, S. 5ff.
- Kühl 2002: Stefan Kühl: Sisyphe im Management – Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim 2002.
- Mair 2002: Judith Mair: Schluss mit lustig! Warum Leistung und Disziplin mehr bringen als emotionale Intelligenz, Teamgeist und Soft Skills. Frankfurt/M 2002.
- Matussek 1993: Matthias Matussek: Moral als Investition. In: DER SPIEGEL, 31/1993, S. 70-75
- Neuberger/Kompa 1987: Oswald Neuberger/Ain Kompa: Wir, die Firma – Der Kult um die Unternehmenskultur. München 1987.
- Ogger 1992: Günter Ogger: Nieten in Nadelstreifen. München 1992.
- Ogger 1996: Günter Ogger: König Kunde – angeschmiert und abserviert. München 1996.
- Ogger 2003: Günter Ogger: Die Ego-AG. München 2003.
- Peters/Waterman 1991: Thomas J. Peters/Robert H. Waterman: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. 3. Aufl. Landsberg am Lech 1991.
- Peters 1993: Tom Peters: Jenseits der Hierarchien – Liberation Management. Düsseldorf 1993.
- Schein 1995: Edgar H. Schein: Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/M 1995.
- Scheuch/Scheuch 2001: Erwin K. und Ute Scheuch: Cliques, Klüngel und Karrieren - Über den Verfall der politischen Parteien - Eine Studie. Reinbek 1992.
- Scheuch/Scheuch 2001: Erwin K. und Ute Scheuch: Deutsche Pleiten. Berlin 2001 (als Taschenbuch ein Jahr später erschienen unter dem Titel: Manager im Größenwahn).
- Senge 1996: Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin. 3. Aufl. Stuttgart 1996.
- Reinhard K. Sprenger: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse. 6. Aufl. Frankfurt/M 1993
- Sprenger 1995: Reinhard K. Sprenger: Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation. Frankfurt/M 1995.
- Sprenger 1999: Reinhard K. Sprenger: Die Entscheidung liegt bei Dir! Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit. 8. Aufl., Frankfurt/M 1999.
- Sprenger 2000: Reinhard K. Sprenger: Aufstand des Individuums – Warum wir Führung komplett neu denken müssen. Frankfurt/M 2000.

- Sprenger 2002: Reinhard K. Sprenger: Vertrauen führt – Woraus es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt/M 2002.
- Ulrich/Thielemann 1993: Peter Ulrich/Ulrich Thielemann: Wie denken Manager über Markt und Moral? Empirische Untersuchungen unternehmensethischer Denkmuster im Vergleich. In: J. Wieland: Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft. Frankfurt/M 1993, S. 54-91.
- Tikart 2003: Johann Tikart: „Fangen Sie bei den jungen Menschen an“ Interview in: Harvard Business manager. erweit. dt. Ausgabe, August 2003, S. 12ff.
- Waterman 1994: Robert Waterman: Die neue Suche nach Spitzenleistungen – Erfolgsunternehmen im 21. Jahrhundert. Düsseldorf 1994.
- Wever 1989: Ulrich A. Wever: Unternehmenskultur in der Praxis - Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen. Frankfurt/M 1989.
- Wever/Besig 1995: Ulrich A. Wever/Hans-Michael Besig: Unternehmenskommunikation als Lernprozess - Dem Erfolg auf der Spur: Das Beispiel der Hypo-Bank. Frankfurt/M 1995.
- Womack/Jones/ Roos 1994: James P. Womack/Daniel T. Jones/Daniel Roos: Die Zweite Revolution in der Autoindustrie. 8. durchgeseh. Aufl., Frankfurt/M. 1994