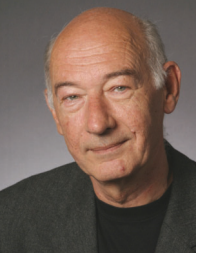


Change Management

Die Magie der heiligen Kuh

In unsere öffentlichen Räume, unsere Unternehmen und Organisationen haben sich viele „heiligen Kühe“ eingeschlichen: Tabus, ungeschriebene Gesetze, unausgesprochene Überzeugungen und Einstellungen, die im stillen Konsens ein System beherrschen. Sie wirken oft lähmend, wenn sie als Götzen des Status quo auftreten, den niemand ungestraft in Frage stellen darf. Hier erfahren Sie von den Autoren des Bestsellers „Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels“ wie Sie mit diesem Thema in Ihrem Unternehmen besser umgehen können.



Elke Schlehuber und Rainer Molzahn arbeiten zusammen als Trainer, Berater und Coaches. Sie haben das „Forum für kulturelle Kompetenz“ gegründet und einen innovativen Fortbildungszyklus für Manager entwickelt.

Wir sind es mittlerweile gewohnt, unsere Unternehmen als komplexe Systeme zu betrachten. In Zeiten der Veränderung – und ohne Zweifel leben wir in Zeiten globaler und epochaler Veränderungen – versuchen sich ganze Heerscharen von Experten darin, diese komplexen Systeme ebenso komplexen Veränderungsprozessen zu unterziehen, um sich an gewandelte Markt- und Produktionsbedingungen anzupassen. Mit mehr oder weniger Erfolg, denn oft bleiben von solchen Bemühungen die wirklich heiligen Kühe des Unternehmens unberührt, und das sind die, die Veränderung so schwierig machen.

Wir sind es noch nicht gewohnt, unsere Unternehmen nicht nur als Systeme, sondern als komplette Kulturen zu verstehen – als sich selbst regulierende menschliche Felder: Kulturkörper, die natürlich nicht nur einen systemischen Knochenbau haben, sondern die kollektiv auch einen denkenden Geist atmen und in denen ein fühlendes Herz schlägt. Wie sich ein solcher Kulturkörper entwickelt, wird zum geringeren Teil durch die „offiziellen“ Regularien und Rollenbeziehungen geprägt und interpunktiert. So, wie unser Lebensprozess als Personen ja auch nur zum geringeren Teil von bewussten Absichten und „inneren Regeln“ beeinflusst wird und viel mehr durch das, was uns widerfährt.

Viel entscheidender als die explizit vereinbarten, das weiß jeder, der sich in Organisationen bewegt, sind die ungeschriebenen Gesetze. Die Grenzen, die diese ziehen, trennen effektiv das, was in der Unternehmensöffentlichkeit gesagt wird von dem, was man nur unter vier Augen vertraulich äußern darf. Und das sind oft genau die Dinge, die es wichtig wäre, öffentlich zu verhandeln.

Das Merkwürdige ist: Einerseits ist das jedem Insider privat klar, und meist bewegt man sich ja auch einigermaßen erfolgreich im Spiegelkabinett der öffentlichen und privaten Situationen. Andererseits scheint es uns fast völlig an kulturellen Werkzeugen zu mangeln, die, wenn es darauf ankommt, es ermöglichen, bewusst mit diesen ungeschriebenen Gesetzen zu arbeiten. Alle raunen ehrfürchtig von ihnen, keiner weiß, wie mit ihnen umzugehen ist, außer, dass man sich besser nach ihnen richtet. Das hängt mit unserem Un-

vermögen zusammen, Unternehmen eben nicht nur als Systeme, sondern als Kulturen zu begreifen.

DIE MAGIE DER UNGESCHRIEBENEN GESETZE

Man kann an ein solches Verständnis ein ganz einfaches Schema anlegen: Jede Systemkultur besteht aus einer öffentlichen und einer privaten Sphäre. In der Dynamik zwischen diesen Sphären entwickelt sie sich: Was zunächst irgendwo im Privaten gedacht oder eronnen wurde, wird irgendwann öffentlich und wirkt dann von dort aus wieder ins Persönliche und Private zurück. Privat ist man meist alleine oder unter vier Augen, öffentlich immer dann, wenn man mit denen zusammenkommt, die es angeht, um über Dinge zu sprechen, die einen gemeinsam angehen.

Das, was das öffentlich Sagbare von dem scheidet, was privat zu bleiben hat, sind die magischen ungeschriebenen Gesetze. Magisch sind sie, weil jeder sich fast instinktiv nach ihnen richtet, und das macht sie sehr machtvoll. Magisch sind sie, weil sie nur so lange diese Macht haben, wie sie eben nicht geschrieben (also ausdrücklich vereinbart) sind, und solange niemand die Verantwortung für sie übernimmt. Das macht sie sehr zerbrechlich, und deswegen müssen sie sozusagen von Minute zu Minute erneut still vereinbart werden. Unsere Ergebnisheit unter diese Gesetze ist unsere ganz normale, tagtägliche Esoterik.

So kann es zum Beispiel in irgendeinem x-beliebigen produzierenden Unternehmen ein ungeschriebenes Gesetz sein, den Eigner-Geschäftsführer für die Vertriebslastigkeit seiner Führungsorientierung zu kritisieren. In vielen Zweiergesprächen wird darüber gestöhnt, es wird versucht, die negativen Begleiterscheinungen auf niedrigeren Hierarchieebenen entweder auszubügeln oder eine sonstwie andere Politik zu betreiben. Dieses Gesetz ist nirgendwo vereinbart oder niedergelegt, und wahrscheinlich würde der Unternehmensführer, darauf angesprochen, ob es in seinem Unternehmen eine solche Regel gebe, die eventuell er erlassen hätte, antworten, natürlich nicht, immer wieder würde er auf die Wichtigkeit einer konstruktiven Streitkultur hinweisen.

Wenn dann aber tatsächlich mal zum Beispiel ein un-

IN UNSERER ZEIT BRAUCHEN MENSCHEN,
DIE UNTERNEHMEN FÜHREN,
KULTURELLE KOMPETENZ



schuldiger Externer diesen Fettnapf betritt, braucht es vielleicht nur ein kleines körpersprachliches Signal des Chefs, auf das alle anderen schon gewartet haben, die Luft ist auf einmal vor Peinlichkeit dick – und auch der unschuldige Externe ahnt jetzt, dass er gerade auf eine der kulturellen Landminen getreten ist, die im öffentlichen Raum des Unternehmens verlegt sind. Besitzt er die fast unvorstellbare Unschuld, in diesen Raum hinein zu fragen, „kann es sein, dass es bei Ihnen ein ungeschriebenes Gesetz ist, nicht die Vertriebslastigkeit des Chefs zu kritisieren?“, dann reicht die Phantasie nicht aus sich vorzustellen, was daraufhin abgeht.

Das ist, kurz gesagt, die Wirkung der in stillem Konsens getragenen ungeschriebenen Gesetze. Diese markieren die Grenzen dessen, was öffentlich, also in der Sphäre des gemeinschaftlichen Bewusstseins, abgesprochen, verhandelt oder ausgetragen werden kann. Alles andere bleibt draußen und steht für eine kluge Entscheidungsfindung nicht zur Verfügung. In Zeiten turbulenter Veränderungen, die unter großem Druck aus dem Außen stattfinden müssen, verstärkt sich, wie man sich leicht vorstellen kann, die Bewusstseinsspaltung noch, in welche die ungeschriebenen Gesetze die Systemmitglieder zwingen. Das strengt an.

EISERNE GRENZEN SIND HEISS

Die unsichtbaren, aber eisernen Grenzen des öffentlichen Raums werden heiß, porös, brüchig. Welche Grenzen genau das sind, die die heiligen Kühe und die nicht hinterfragbaren Selbstverständlichkeiten einer Unternehmenskultur bewachen, ist natürlich von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Deswegen gibt es auch keine allgemeingültigen Rezepte für erfolgreiche Wandlungsprozesse.

Die ungeschriebenen Gesetze richten sich unter anderem nach

- den stillen Grundüberzeugungen einer Branche,
- dem, worauf man gemeinsam besonders stolz und womit man besonders identifiziert ist,
- der Mission, die das Unternehmen im Auftrag der Eigner verfolgt,
- den Triumphen und Niederlagen der Unterneh-

mensgeschichte,

- den Skeletten in den Schränken und den Götzen der Unternehmenskultur,
- einer unethischen Komplizenschaft derer, die ihre systemische Macht zu eigennützigen Zwecken benutzen.

Und wer setzt nun diese Grenzen? Das tut letztlich immer der Souverän/Eigner eines Systems, der oder die, denen es gehört. Im Falle von hierarchisch aufgestellten Wirtschaftsunternehmen also der Inhaber. In seinem oder ihrem Auftrag werden die Grenzen gehütet von der Unternehmensführung. Bei inhabergeführten Mittelstandsunternehmen kommt all das natürlich in einer Person zusammen.

DAS PROBLEM DER STILLEN GRENZEN

Um die ungeschriebenen Gesetze zu produzieren, braucht es durchaus nicht eine bewusste diktatorische Absicht oder dergleichen, ergeben sie sich doch als logische Kehrseite dessen, was einem besonders lieb, teuer und wert ist. In der Tat sind sich die meisten Unternehmensführer nicht über die stillen Grenzen bewusst, die von ihnen ausgehen und nach denen sich alle still richten, die von ihnen abhängig sind. Trotzdem, oder gerade deswegen können sie schicksalhafte Auswirkungen haben, denn sie vernageln die Türen und Fenster des öffentlichen Raums, in dem das Unternehmen die Entscheidungen fällen muss, mit denen es nach außen und innen wirkt. In Zeiten globalen Wandels sind das gravierende.

Diese beginnt damit, sich der eigenen Wirkung bewusster zu werden. Es geht also nicht ohne die Auseinandersetzung mit der eigenen Person, aber dafür gibt es ja Hilfen. Und dann führt kulturelle Kompetenz zu dem bewussten Versuch, einen öffentlichen Raum zu formen, in dem es möglich ist, sich über einige ungeschriebene Gesetze und heilige Kühe Rechenschaft abzulegen, wenn sie nämlich im Wege stehen. Nicht aus frivolem Humanismus, sondern weil die Herausforderungen aus der globalisierten Welt vielleicht keinen Respekt vor ihnen haben: Wenn wir sie nicht entzaubern, tut es der Wettbewerb. ■

Kontakt: www.schlehuber-molzahn.de



Lesetipp:
Elke Schlehuber,
Rainer Molzahn,
**Die heiligen Kühe
und die Wölfe des
Wandels**, Gabal
Management 2007
Mit dem Buch kommen Sie Ihrer eigenen kulturellen Betriebsblindheit auf die Schliche und lernen Instrumente kennen, um den kulturellen Wandel einer Organisation professionell herbeizuführen.