

## Wirtschaftskrise

# Erste Hilfe kann tödlich sein

Die langsam heilende Wirtschaftskrankheit von 2008/2009 hat einen Namen: Egozentrierte Gewinnbesessenheit. Durch das krankhafte Verhalten einiger weniger wurden bis dahin gesunde Wirtschaftsnationen derart heftig infiziert, dass in kürzester Zeit die Weltwirtschaft einer Intensivstation glich. Eine solche Krisenlage verlangt nach „Ärzten“ mit Besonnenheit und einem klaren Blick für die richtige Therapie. Aber es kam anders. Die Ärzte verordneten den schwächelnden Patienten aller Vernunft zum Trotz eine Diät.



**Dr. Wolfgang Saaman** ist Vorsitzender des Vorstands der auf Leistungskultur spezialisierten Beratungsgesellschaft Saaman AG in Freiburg. Der diplomierte Betriebswirt und Psychologe beschäftigt sich mit der Frage, wie sich Unternehmenskultur so gestalten lässt, dass sie als Nährboden für Höchstleistung wirkt. Seit 1984 hat er sechs Bücher als Autor und zwei Bücher als Herausgeber veröffentlicht, die sich mit Organisations- und Führungskultur beschäftigen. [www.saaman.de](http://www.saaman.de)

Die Wirtschaftslähmung ab 2008 hat in den meisten Firmen folgendes Szenario ausgelöst: Verarbeitung des erstens Schocks im Management, danach Kosten runter, Organisation verschlanken, Stellen abbauen, innerbetrieblich Krisenstimmung verbreiten, Jammern, Panik, Hektik. Führung wurde zum Notfallmanagement. Das Management orientierte sich ausschließlich an Zahlen, reagierte nervös und zerstörte damit ein Kultur- und Leistungsniveau, das bis zu dem Zeitpunkt in mühsamer Kleinarbeit Schritt für Schritt erungen worden war.

Die Auswirkungen waren sofort spürbar. Lang erarbeitete Werte wie Vertrauen, Wertschätzung und Zusammenhalt werden auf Null gefahren – Mitgestaltung unerwünscht! Plötzlich ist es wieder da, das Gefühl als Mensch nicht wichtig zu sein, sondern nur noch als Produktionsfaktor. Verunsicherte Mitarbeiter sprechen untereinander und mit Kunden über ihre und der anderen Verunsicherung. Es herrschte Einigkeit. Alles geht den Bach runter. Rette sich wer kann.

Diese Krisensteuerung hat in vielen Firmen gravierende Kulturschäden hinterlassen. Basierend auf dem Missverständnis, dass man Unternehmenskultur durchaus vorübergehend aussetzen könne, um das Unternehmen vor dem Schlimmsten zu bewahren. Vor dem Schlimmsten bewahren? Kulturstörungen sind das Tragischste, was man sich in einem Unternehmen vorstellen kann. Wenn über viele Jahre gepflegte Werte wie Vertrauen, Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit und Ethik von heute auf morgen geopfert werden, dann wird damit ein Flurschaden angerichtet, der so schnell nicht reparabel ist.

Notwendig wäre ein anders Vorgehen gewesen: den Menschen Mut zu machen; ihnen die Botschaft zu senden „wir schaffen es!“, ihnen zu beweisen, dass Zusagen, Werte, Glaubwürdigkeit auch in schwierigen Zeiten – und hier sogar in besonderer Weise – zählen. Man wäre besser gefahren, wenn man den Mitarbeitern über die Führungskräfte vermittelt hätte: „So ist die Lage, das müssen wir schaffen“, um sie sodann zu fragen: „Welche Ideen haben Sie, wie wir es möglichst schnell schaffen?“ In alte Muster zurückzufallen, nur weil die Wirtschaft von einem auf den anderen Tag ein bisschen unbequemer wird, ist nicht

gerade ein Zeugnis von souveräner Führung. Es ist nicht die oberste Aufgabe der Führung, Kosten zu reduzieren, wenn es einmal eng wird oder die Wirtschaft ein bisschen wackelt. Es ist allerbeste Aufgabe der Führung, Visionen mit Überzeugungen zu unterfüttern, die hoffnungsgebende Gedanken auslösen. Es ist allerbeste Verantwortung der Führung, auf kulturvernichtende Kurzfristinterventionen zu verzichten.

Irgendwo in Führungsbüchern taucht der Spuk auf, man sollte Stärken stärken und bei allem nach dem Positiven suchen. Nichts ist geeigneter, wenn man Spitzenleister langweilen will. Die wollen nicht hören, was gut läuft. Die wollen wissen und sagen dürfen, was die kaum zu knackenden Probleme sind. Um sie zu knacken. Das ist eine Herausforderung, mit der man Wertschätzung ausdrücken kann.

Weitsichtige Unternehmer und kluge Manager spüren Probleme auf. Wenn sie fündig geworden sind, suchen sie nicht, wie allgemein üblich, nach Schuldigen. Sie suchen nach Lösungsexperten, immer mit der Frage: „Welche Meinung haben Sie zur Lösung folgenden Problems: ...“? Um die Probleme zu lösen, bilden sie Teams aus zweierlei Menschen, aus Kompetenzträgern und aus Lernenden. Alter, Zugehörigkeit, Hierarchiestufe, das alles spielt dabei keine Rolle. Jedes Team besetzen sie mit einem deutlichen Übergewicht an Kompetenzträgern. Kompetenzträger sind keine Würdenträger, sondern Menschen, die ihr Fach im Schlaf beherrschen.

Kommunizieren sie als Führungskraft die Vision des Unternehmens und leben Sie seine Werte. Leiten Sie Führungskräfte an, den Mitarbeitern größtmögliche Verantwortung und Freiräume zu geben. Bemessen Sie den Freiraum einzig und allein nach Können. Investieren Sie Ihre Zeit nicht in end- und wirkungslose Konferenzen, sondern stattdessen in Gespräche mit Frischdenkern.

Unterscheiden Sie sich vom Durchschnitt der Unternehmer dadurch, dass Sie mit den Menschen in Ihrer Firma einfühlsam, freundlich und verbindlich umgehen, in Ihren Sachanforderungen dagegen ausgesprochen scharfkantig sind. Wollen Sie stets das Be-

DAS STRAPAZIEREN IMMER NEUER MANAGEMENT-TOOLS IST EIN ZEICHEN DAFÜR, DASS MAN KEINE VISION UND KEINE INNOVATION IM KOPF HAT



ste. Tolerieren Sie bei Qualität, Güte, Service und Dienstleistung keine Kompromisse. Denken Sie in der Wirtschaftskrise nicht nur an Entlassungen und Kostendumpingprogramme. Stattdessen kommt es darauf an, die Kräfte mehr als je zuvor zu bündeln. Wer Bestleistung will, muss sich fragen, wo er die Topergebnisse hernehmen will. Durch das Strapazieren immer neuer Management-Tools ganz sicher nicht, denn die sind immer von gestern und ein Zeichen dafür, dass man keine Vision und keine Innovation im Kopf hat. Das, was dabei herauskommt, ist Administration, nicht Inspiration. Es geht heute nicht mehr um bloße

Veränderungen in Unternehmen. Die Zeit mit sinnigen und unsinnigen Manövern haben wir hinter uns. Es geht mit Blick in die Zukunft einzig und allein um Fortentwicklung auf Basis eines gesunden Kulturdenkens in den Firmen. Wer Mitarbeiter inspirieren will, muss mehr bieten als Geld. Er muss einen von Vertrauen, Verlässlichkeit und Wertschätzung getragenen kulturellen Rahmen schaffen. Eine Unternehmenskultur gilt im Sinne von Höchstleistung dann als gesund, wenn jeder in ihr mit dem Gefühl arbeitet, sein Bestes geben zu können - wie in der Ausübung seines Hobbys. Das ist Leistung aus Kultur!



# INSight

DAS BEST PRACTICE MAGAZIN VON  
TECHN**K**ontakte

Mit einem Abo um 36,- Euro pro Jahr wissen Sie, was Sie zu Ihrem beruflichen und persönlichen Erfolg brauchen. Bestellung unter: [sigmut.pesina@technikontakte.at](mailto:sigmut.pesina@technikontakte.at)