

Das Unternehmen im Kopf

Von Hermann Sottong

Süddeutsche Zeitung Nr. 217 • 20.09.1999

Es scheitert an den Köpfen“ heißt es immer häufiger, wenn ein Unternehmensbereich ins Trudeln gerät, die gesteckten Ziele nicht erreicht werden, die *post-merger-integration* nicht gelingt. Fatalerweise verbindet sich diese Erkenntnis aber oft genug mit dem Glauben, man könne neues Denken, neue Sichtweisen, die „richtige“ Mentalität in die Köpfe der Belegschaft nach Bedarf hineinprojizieren, wenn man nur über die passenden Werkzeuge verfügt. Tatsächlich scheinen viele Manager und Berater zu glauben, die Mitarbeiter seien wie unbeschriebene Blätter. Solche Vorstellungen sind verantwortlich dafür, dass oft kurze Zeit nach aufwendigen *cultural-change-Projekten* unter dem neuen Gewand die alten Strukturen wiedererscheinen. In Wirklichkeit ist das „Unternehmen im Kopf“ immer schon da: die Vorstellung aller Unternehmensangehörigen davon, was die eigene Firma im innersten zusammenhält, was in ihr möglich, unmöglich, wahrscheinlich und unwahrscheinlich ist.

Eine entscheidende Schicht dieser Unternehmensrealität sind die Denkgewohnheiten, Mentalitäten, Regularitäten und Prägungen, die sich im Unternehmen herausgebildet haben. Wer wirklich etwas verändern will in den Köpfen, der muss vorher ernst nehmen, was bereits da ist. Mitarbeiterbefragungen kommen an diese tieferen Schichten des Unternehmens nicht heran. Befragungen liefern die Bewertungen der aktuellen Situation durch die Mitarbeiter, aber nicht die Deutungsmuster, mit denen sich die Unternehmensangehörigen den Zustand erklären. Was machen sie für Erfolg oder Misserfolg verantwortlich, wo liegen in ihren Augen die Stärken und Schwächen des Unternehmens, was sind die wahren Motivationskiller? *Storytelling*, eine neue Methode, eröffnet den Zugang zum „Unternehmen im Kopf“: Um herauszufinden, wie die „Welt“ des Unternehmens in den Köpfen ihrer „Bewohner“

aussieht, setzt die neue Methode auf eine alte Tradition – die Erzählung. Menschen aus dem Unternehmen erzählen ihre Arbeitsbiographie. Was dabei herauskommt, steht nicht selten in krassem Widerspruch zu den stereotypen Schlagwörtern der Unternehmensleitbilder.

In der Analyse kommen die wahren Ursachen für Demotivation, Kommunikationsprobleme, aber auch versteckte Stärken zutage. Kein Wunder, wenn Manager, die das „Unternehmen im Kopf“ nicht kennen, mit ihren Leit- und Führungsvisionen oft danebenzielen. Denn was die Mitarbeiter mit Kommunikation, Hierarchie, Erfolg, Team tatsächlich erleben, steuert in einem wesentlich stärkeren Maß als angenommen den Kurs des Unternehmens mit. Unter anderem zeigte sich bei den bisherigen Analysen, dass sich viele Mitarbeiter von ständig wechselnden Vorgaben, Besprechungs- und Abstimmungsfluten, von undurchschaubaren Entscheidungswegen und -kriterien erdrückt fühlen. Erstaunlich oft wird berichtet, wie Vorschläge von Mitarbeitern ignoriert und ihre fachlichen Einwände in den Wind geschlagen werden. Wer durch solche Erlebnisse geprägt ist, der wird auf die *human resources developing* und Potentialentwicklungskampagnen nur mit einem Schulterzucken reagieren. In vielen Unternehmen muss es also gar nicht so sehr darum gehen, aktiv Mitarbeiterpotentiale zu entfalten. Viel wichtiger ist es, die Fesseln und Behinderungen abzubauen, die die

Menschen im Unternehmen davon abhalten, ihre Arbeit mit Power und Begeisterung zu tun: Meist ist es effektiver und billiger, die Handbremse zu lösen statt kräftiger aufs Gaspedal zu treten!

Der Autor ist Berater im Netzwerk „System+Kommunikation“ in München

