

Auf die Haltung kommt es an! Zur Schwierigkeit der Änderung der Firmenkultur

In unserer alltäglichen Beraterpraxis werden wir immer wieder mit der Frage konfrontiert, wieso sich in Firmen so unterschiedliche Kulturen etablieren. In der ersten Firma herrscht ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung, der wechselseitigen Unterstützung und der Wahrnehmung der individuellen Verantwortung. In einer anderen vergleichbaren Firma sind jedoch Gehässigkeiten, Missgunst oder auch Mobbing an der Tagesordnung. Während möglicherweise in der zweitgenannten Firma eine hohe Personalfuktation besteht, kann das erste Unternehmen stolz auf eine grosse Personaltreue verweisen. Haben wir es hier mit einer besseren Sorte Mensch zu tun?

Ich gehe einmal davon aus, dass auch in der zweitgenannten Firma die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht per se einen schlechteren Charakter haben. Ferner misstraue ich auch branchenabhängigen Argumenten, wie z.B. „bei uns in der Baubranche geht man eben etwas rauher miteinander um“. Auch den Pauschalurteilen, welche die Privatwirtschaft als weniger sensibel einschätzen als etwa den Sozialbereich, stehe ich eher skeptisch gegenüber. (Immerhin bezeugen Untersuchungen, dass die höchste Mobbingrate in Spitälern vorliegt).

Ich bin davon überzeugt, dass weder Branchen noch Bereiche für die Art und Weise des Miteinanderumgehens ausschlaggebend sind, sondern die gelebte Haltung der einzelnen Personen für die Firmenkultur verantwortlich ist. Insbesondere ist hier das Kader angesprochen. Das Kader – sowohl in corpore wie auch jede einzelne Person- muss sich seiner Vorbildfunktion bewusst sein. Entweder toleriere ich als Vorgesetzte(r) gewisse Auswüchse oder ich praktiziere eben eine „Null-Toleranzpolitik“ bezüglich menschlicher Entgleisungen. Die Entscheidung für den einzuschlagenden Weg muss bewusst gefällt und anschliessend konsequent verfolgt werden. Mitarbeitende realisieren sehr schnell, wie genau sich Vorgesetzte selbst abgegebenen Commitments verbunden fühlen. Das alleinige Festhalten edler Absichten in der Leitbild-Hochglanzbroschüre bewirkt gar nichts. Auf die tägliche Praxis kommt es an. Hier entscheidet es sich, ob ich als Vorgesetzte(r) den

Mut habe, bezüglich praktizierter Werte konsequent zu sein und mich der vermeintlichen Gefahr aussetze als sturer und pingeliger Prinzipienreiter zu gelten.

Natürlich sind mir die Einwände in Teamentwicklungs-Workshops geläufig, die darauf verweisen, dass man im Prinzip einverstanden sei, dass die edlen Vorsätze jedoch im hektischen Tagesgeschäft leicht vergessen gehen. Bei allem Verständnis für hektische Zeiten und ökonomische Zwänge; letztendlich ist es eine Frage der Prioritätensetzung. Ein Vorgesetzter hat sich eben dafür entschieden, einen auswärtigen Termin wahrzunehmen, statt den neueingestellten Mitarbeiter am ersten Arbeitstag zu begrüssen und ihn seinen KollegInnen vorzustellen. Eine Vorgesetzte hat sich eben dafür entschieden, Mitarbeitende zu vertrösten, wenn sie um ein Gespräch gebeten haben. Ein Vorgesetzter hat sich eben dafür entschieden, keine klaren Erwartungen zu kommunizieren, sie aber nachher bei den Mitarbeitenden einzufordern. Ein Vorgesetzter hat sich eben dafür entschieden, Mitarbeitende nicht auf ihr inkorrektes Verhalten anzusprechen. Eine Vorgesetzte hat sich eben dafür entschieden ...

Wenn in den angesprochenen Situationen vom Kurs abgewichen wird, muss vielleicht eingestanden werden, dass die ethischen Werte in der Firma doch nicht zu den ersten Prioritäten zählen.

Neben der angemahnten Konsequenz im Handeln ist der Faktor „Zeit“ nicht zu unterschätzen, - Zeit, die es braucht, bis sich Umgangsformen in Unternehmen etabliert haben und zur Selbstverständlichkeit werden. So erleben wir immer wieder die Erwartungshaltung von Firmenverantwortlichen, die uns rufen und die Idee haben, dass sich mit punktuellen Teamentwicklungsmassnahmen die Firmenkultur nachhaltig beeinflussen lässt. Derlei Massnahmen sind als Alibiübung zu betrachten und dienen eher der eigenen Gewissensberuhigung. Leider sind solche Übungen recht zahlreich zu beobachten. Da geht man ein- oder zweimal auf eine Outdoor-Anlage oder führt entsprechende Workshops auch „indoor“ mit vielleicht sogar sehr bekannten Trainern durch; in der alltäglichen Arbeit in der Firma verfährt man aber weiter im alten Trott und stellt konsterniert fest: „Ich habe es ja gleich gewusst: solche Massnahmen bringen nichts!“ Dies soll kein Votum gegen Outdoor-Anlässe beinhalten, vielmehr ist kritisch die Frage zu stellen, ob man mittels einmaligen Veranstaltungen wirklich etwas ändern wollte. Denn „eigentlich ... so schlecht läuft es bei uns ja nun auch wieder nicht!“ und „regelmässige Psycho-

Veranstaltungen brauchen wir wirklich nicht.“
(Auch marode Systeme aktivieren systemerhaltende Energien)

Es ist allerdings leider auch beobachtbar, dass Trainer oder Coachs der Gefahr eines kurzfristigen Erfolgs unterliegen, indem sie „lässige“ Veranstaltungen aufziehen, bei denen die Belegschaft zusammen etwas erlebt. Ferner gibt es auch die verschiedensten Tools, die sich vortrefflich bei den Workshops in den Mittelpunkt stellen lassen. Um die heiklen Punkte wird allerdings ein grosser Bogen geschlagen. Man will ja die Situation nicht eskalieren lassen! Vielleicht braucht es aber das genau. Vielleicht ist es tatsächlich einmal nötig, zwei Streithähne aufeinander loszulassen oder weitere wunde Punkte anzusprechen, um wirklich etwas zu verändern. Das ist allerdings für alle Beteiligten ziemlich anstrengend und schwer erträglich.

Und damit wäre ich wieder bei der Verantwortung für mein Handeln angelangt. Auch Trainer haben ihre Haltung und entscheiden sich für oder gegen eine Handlungsvariante!

Dr. Martin Sassenroth

sassenroth coachings
dr. martin sassenroth
waldeggstrasse 47
3097 liebefeld bern
coaching@sassenroth.ch
www.sassenroth.ch