

Harald Jäckel

Geheime Spielregeln - Chancen und Risiken

Vorbemerkung

Die schrecklichen Geschehnisse des 11. September 2001 haben die Wirklichkeit in den Unternehmen unverhofft stark verändert. Aktuell wird das Denken häufig bestimmt durch negative oder nur sehr eingeschränkt positive Erwartungen über die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Andererseits ist das Thema der inneren und äusseren Sicherheit präsent wie zuvor kaum denkbar. Viele Unternehmen versuchen vorzusorgen und sich zu schützen. Oft ist das gleichbedeutend mit: „Wir ziehen in diesen Zeiten die Zügel an“, d.h. sie überdenken in der Vergangenheit entstandene Praktiken und Prozesse und nehmen umfangreiche Veränderungen vor. Bisher Gewohntes wird beschränkt, ist nur unter definierten Bedingungen weiter möglich oder wird ganz abgeschafft. Als Instrument in der Umsetzung wird dabei häufig ein umfangreiches Regelwerk erstellt, das Klarheit schaffen soll ...

Kongruente oder differente Kulturmerkmale

Nur zu verständlich ist der Ruf nach Orientierung. Fraglich erscheint aber, ob die an vielen Stellen im Sinne einer Qualitätssicherung geschaffenen Regelwerke zu den gewünschten Erfolgen führen können. Menschen ändern ihr Verhalten nicht auf Knopfdruck oder durch eine neue Richtlinie, die am schwarzen Brett ausgehängt wird. Jede verlangte Verhaltensänderung bedarf eines bewussten Aktes der Selbststeuerung der betroffenen einzelnen Person und kostet Energie. Dazu sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nur bereit, wenn sie die Hintergründe einer Veränderung verstehen und akzeptieren können. In vielen Organisationen werden umfangreiche Changeprogramme durchgeführt, denen aber gerade diese Akzeptanz einer Mehrzahl der Betroffenen fehlt. Oft äußern Personen in diagnostischen Interviews, dass z.B. die angestrebten Sparmassnahmen nicht glaubwürdig für die Organisationseinheit gelten, andere mit ihren Ressourcen wuchern können. Oder, dass die Umsetzung doch wieder nur partiell erfolgt und das Motto der Vergangenheit: "Schweigen und wegsehen!" sicher auch in der Zukunft wieder gelten wird. Oder, dass denjenigen, die in die Position der konstruktiven Kritiker gehen, Emotionalität und Realitätsferne vorgeworfen wird. Oder, einzelne ausgestossen werden. Oder ...

Hinter den offiziellen, öffentlich geäusserten Regelwerken steht also noch eine inoffizielle Wirklichkeit, ungeschriebene oder geheime Spielregeln, die das Verhalten der Personen in einer Organisation massgeblich beeinflussen.

Eine kongruente Unternehmenskultur bedeutet, dass die offiziellen und die inoffiziellen „rules of the game“ weitgehend stimmig zueinander sind. Während sie in einer differenten Kultur widersprüchlich auseinander klaffen. Die Frage der Stimmigkeit der Kulturmerkmale ist von grösster Tragweite für Effizienz einer Organisation, für die Energien, die entweder gleichgerichtet in eine gemeinsame Richtung zeigen oder aber wie störrische Pferde in einem Ge-

spann in unterschiedliche Richtungen ziehen. Damit wirken die Kräfte graduell gegeneinander, heben sich zum Teil auf. In einem Unternehmen heisst das, dass es sich weitgehend mit sich selbst beschäftigt, die Kraft für den Markt und die Kundinnen zu verlieren droht.

Neben der Effizienz beeinflusst die Stimmigkeit einer Unternehmenskultur massgeblich das Vermögen, Vertrauen unter den Betroffenen zu bilden. Denn eine vertrauenswürdige Grundlage in Beziehungen entsteht, wenn Verhalten und geäusserte Haltung übereinstimmen. Wo Worte und Taten nicht übereinstimmen, wird Glaubwürdigkeit in Frage gestellt, kann kein Vertrauen entstehen. Das Vertrauenspotential hat dabei als „soziales Kapital einer Organisation“ eine gleich hohe Bedeutung wie die finanzielle Kapitalausstattung.

Zum dritten definiert der Grad der Kongruenz einer Unternehmenskultur das Verhältnis eines Unternehmens zur Wahrheit, zu seiner eigenen Identität. Wer sind wir? Wofür stehen wir? Wie gehen wir mit unseren Kundinnen und Mitarbeitern um? Welches Verhältnis haben wir zu Interessengruppen, Umwelten? Hier liegen die verborgenen Potentiale der Identifikation, der Begeisterung für die Sache, der inneren Treue.

Das Entstehen von Spannungspotentialen ist im Laufe einer gesunden Entwicklung nicht zu verhindern; fraglich ist aber, inwieweit eine Organisation im Sinne einer Selbsterneuerung von innen her, fähig ist, eine differente Kulturlandschaft immer wieder kongruenter zu gestalten. Es ist das Merkmal lebender Systeme, die Fähigkeit zu entwickeln, sich von innen heraus immer wieder zu erneuern.

Dabei soll hier nicht der moralische Fingerzeig erfolgen! In jedem Fall ist klar, auch wenn das Selbstverständnis einer Organisation auf rein finanzielle Optimierung gerichtet ist, kann eine Unternehmenskultur in sich kongruent sein, wenn sie denn stimmig nach innen und aussen kommuniziert und gelebt wird. Problematisch wird es erst, wenn ich von roten Tomaten rede und grüne Äpfel anbiete ...

Das Heimtückische dabei ist, dass die Symptome einer differenten Unternehmenskultur nicht notwendiger Weise offen zu Tage treten, sondern im Dunkeln wuchern. Ein zunehmender Krankheitsstatus kommt erst langsam zum Vorschein. Fehlende Konflikte sind eben noch kein Anzeichen für gute Beziehungen. Besorgniserregendere Zustände sind aber dann häufig:

- Überhandnehmen von Emotionen
- Fehlen von Initiativkraft, es gibt keine Freiwilligen mehr
- Intrigen und Gerüchte
- Machtspiele, Machtmissbrauch

Klären der geheimen Spielregeln

Schritte auf dem Weg von einer differenten zu einer kongruenteren Unternehmenskultur können unternommen werden, indem die geheimen Spielregeln aus dem Dunkel heraufgeholt und benannt werden. Ausgangspunkt könnte z.B. sein, einen konkreten Konfliktfall mit einer Führungskraft zum Anlass zu nehmen, um im Zuge der Bearbeitung des Konfliktfalles mit den Betroffenen zu klären, „Wie es bei uns offiziell läuft und was inoffiziell die eigentlich wahren Aspekte der Fragestellung sind?“

Das Vorgehen lässt sich beispielhaft skizzieren:

1. Als Vorbereitung ist hilfreich, wenn die offiziellen Regeln und Normen (bereits verabredete Spielregeln im Team, veröffentlichte Leitbilder, Unternehmensgrundsätze etc.) angeschaut werden und zu überprüfen, welche davon bedeutend, welche eher unbedeutend für die realen Verhältnisse der Organisation sind.
Beispiel: „Fehler sind eine Chance zu lernen. Jeder bespricht seine Fehler in seinem Team und schafft Verabredungen, dass der gleiche Fehler möglichst nie wieder auftritt!“
2. Welche verdeckten Spielregeln gelten hier? Was muss man beachten, wenn man hier erfolgreich werden will? Was würde ich einem Freund, einer Freundin, die eine neue Stelle hier annehmen möchte, empfehlen zu tun, was zu lassen?
Beispiel: „Fehler muss man bei uns vertuschen! Sie führen zu Massregelungen und direkt folgenden Einschränkungen Deiner Handlungsfreiheit am Arbeitsplatz!“
3. Welche der Regeln sollten so weiter bestehen bleiben?
Welche sollten eine graduelle Korrektur erfahren, verändert werden?
Welche dürfen so nicht weiter bestehen bleiben, sondern müssen durch neue ersetzt werden?
Wie können die neuen Spielregeln lauten, die anstelle der alten Platz greifen sollen?
Beispiel: „Fehler, die erstmals geschehen, werden nicht bestraft. Sie sollen offen angesprochen werden können und im Team gemeinsam nach vorsorglichen Lösungen gesucht werden!“
4. Was ist noch notwendig zu tun, um den angestrebten Regelungen zum Leben zu verhelfen?
Beispiel: „Wir beginnen jede Teamsitzung damit, dass jeder von uns seinen folgenschwersten Fehler aus der letzten Woche skizziert und schauen gemeinsam nach zukünftigen Möglichkeiten, die Wiederholung dieses Fehlers zu verhindern!“
5. Wann setzen wir uns einen Termin, an dem wir die getroffenen Vereinbarungen, die neuen Spielregeln überprüfen?
Beispiel: „Wir verwenden jede erste Sitzung im Quartal darauf, unsere vereinbarten Spielregeln auf deren Einhaltung zu überprüfen und geben uns umfangreiches ehrliches Feedback!“

Weiche Faktoren sind gar nicht so weich

Es hört sich leichter an, als es dann im eigenen Zusammenhang durchzuführen ist. Die bisher nicht besprochenen, daher geheimen Regelungen sind oft angstbesetzt, wenn nicht gar bis heute tabu gewesen. Unsichtbares wird sichtbar. Das kann nicht immer zum Vorteil von betroffenen Personen geschehen. Turbulenzen, chaotische Zustände sind Teil des Prozesses. Die Folgen, die emotionale Grenze des Besprechbaren zu erweitern, sind für die Beteiligten daher nicht immer absehbar. Umso mehr braucht es ein Commitment von der Führung für diese Art von Arbeit in Teilen einer Organisation. In belasteten Situationen ist professionelle Begleitung einer Drittpartei empfehlenswert, an mancher Stelle unverzichtbar.

In einigen Fällen wird das Thematisieren von unterschiedlichen Merkmalen einer Unternehmenskultur auch zu heftigen Auseinandersetzungen führen können. Natürlich sind Stress, Krisen, Konflikte keine wünschenswerten Zustände. Andererseits sind die Spannungsfelder vorhanden bevor die Arbeit an den geheimen Spielregeln beginnt. Im Austragen der Konflikte liegt die Chance, neue Wege zu finden, Chronifizierungen zu vermeiden.

Zudem sind Spielregeln Musterbildungen, die wir in allen Formen von menschlichen Gemeinschaften kennen. Bei Paaren, in Familien und Freundschaften, in Teams, Bereichen und ganzen Organisationen. Diese Muster sind oft tief eingegraben, sind Gewohnheit und lassen sich nicht von einem auf den anderen Tag einfach verändern. Es ist Training notwendig, es geschehen Rückschläge und bedarf des wieder neuen Anfangs. Das alte Motto „Try harder!“ – „Dann mach es halt mit Gewalt!“ hat ausgedient. Wer Energien für neue Entwicklungen freisetzen möchte, hat keine andere Möglichkeit, als vitale, flexible Verhältnisse in Organisationen zu schaffen, die sich aus eigener Kraft anpassen an die jeweilig neuen Verhältnisse.

Arbeit an Spielregeln und Normen ist Arbeit auf einer Meta-Ebene, d.h. es geht nicht um einen konkreten Fehler in den Abläufen oder in der Kommunikation im Team. Vielmehr wird thematisiert, was sich immer wieder abspielt. Es ist ein Aufruf zur ständigen Selbstreflexion und Überprüfung des täglichen Geschehens. Entsprechend tiefgreifend ist der Anspruch an die betroffenen Personen zur Veränderung.

Möglichkeiten der Mächtigen

Chancen und Risiken für die Arbeit an geheimen Spielregeln erhöhen sich für Führungskräfte deutlich. Oftmals wird gerade die Kongruenz von offiziellen Grundsätzen und gelebter Führungspraxis thematisiert. Die Mächtigen müssen sich messen lassen an ihren eigenen Ansprüchen. Das Risiko besteht darin, Fassaden und Masken ablegen zu müssen, auch eigenes Fehlverhalten in den Bereich des Besprechbaren und Veränderbaren zu heben. Dem stehen die Chancen gegenüber, durch eigene Symbolhandlungen zu zeigen, wohin die Reise gehen sollte. Eine Führungskraft, die eigene Fehler eingesteht und sich ehrlich um persönliche Veränderung bemüht, wird neben ihrer Funktion als Mensch erlebbar, und erfahrungsgemäss nach dem Verfahren nicht als schwächer, sondern als stärker eingeschätzt. Wer oben steht, hat den grösseren Hebel in der Hand, denn er verfügt über mehr Einfluss und besseren Zugang zum relevanten Wissen in der Organisation.

Gleichzeitig ist die Arbeit an geheimen Spielregeln ein Bekenntnis zur verantwortlichen aktiven Gestaltung von Unternehmenskultur. Wildwuchs, Verdrängung, Druck schaffen oft Verhältnisse, in denen nur noch Instinkte die Funktion von Führung übernehmen, Zustände, die sich keine Führungskraft wünschen wird.

Glaubwürdigkeit ist ein hohes Gut! Es geht darum, ihre Bedeutung zu unterstreichen! Zu Kunden, Mitarbeitern und Kapitalgebern!

Wann wollen Sie beginnen, in ihrer Organisation die geheimen Spielregeln zu bearbeiten?

Quellen:

Ballreich, R. Die geheimen Spielregeln der Zusammenarbeit verändern. Trigon Paper.

Glasl, F. Value Deployment. Trigon Themen 1/98, Graz 1998.

Osterhold, G. Veränderungsmanagement – Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur. Wiesbaden 2000.