

Wenn Organisationen desintegrieren- Weiche Themen mit knallharten Auswirkungen

Von Bernd Schmid

Rezensiert von Petra Nöding

Bernd Schmid beginnt seine Ausführungen mit einem Gedicht von Lao Tse, das Bertolt Brecht in seinem Lied über die Moldau noch einmal verkürzt hat. „Das Große bleibt groß nicht und klein nicht das Kleine, die Nacht hat zwölf Stunden, dann kommt schon der Tag“. Tröstende Worte, wie auch von Lao Tse. Alles ist im Fluss, was oben ist wird unten sein und umgekehrt.

Schmid, ein Meister der Kurzprosa, jede Art von Worthülsen und Füllwörtern sind ihm offenbar ein Graus, legt die Poesie in seinem Aufsatz auf die Prosa der Krise. Wie handeln wir unter Druck, wie entsteht Kontrollverlust, wie wirkt sich das auf eingeübte Organisationsstrukturen aus, wenn drastische Maßnahmen und Notlösungen gebraucht werden? Korrekturen lösen weitere aus, Veränderungen müssen angepasst und kompensiert werden. Die Bahn hat erlebt, wie Haarrisse in Radlagern den Betriebsablauf durch Zugausfälle nahezu völlig aus den Angeln heben können. Kunden der Berliner S-Bahn haben das über Wochen erfahren, weil notwendige Überprüfungen nicht stattfanden. Alles kam durcheinander, obwohl es eigentlich, klug integriert, zu keinen Ausfällen hätte kommen müssen. Bei ihm sind die „Haarrisse“ im Gebäude der Gemeinschaftswirklichkeit angesiedelt, aber es lässt sich auf den konkreten Fall der Bahn übertragen.

Die Gefahr, die Schmid richtig sieht, ist, dass es bei „günstigen Großwetterlagen“ kein Empfinden für notwendige Überprüfungen und Korrekturen gibt. Es fehlt schlicht an vorausschauendem Denken und gemeinsamen Absprachen. Da, wo „Haarrisse im Gebäude der Gemeinschaftswirklichkeit“ entstehen, wird sauber wegdelegiert oder symbiotisch Verantwortungserosion betrieben. Es ist aber in komplexen Systemen wichtig, dass Überprüfungen und Kontrollen ständig stattfinden, und dass gemeinschaftlich Kulturpflege betrieben wird, die sich darin zeigt, dass Wirklichkeitsverständnisse und Selbststeuerungen der Beteiligten zueinander komplementär gehalten werden, sollten sie je in Passung gebracht worden sein – und dies unabhängig von der Wetterlage. Verselbständigungen im Steuern von Systemen und Teilsystemen finden statt, da man sich mit den Fehlfunktionen arrangiert hat und niemandem mehr auffällt, dass das Schiff von der Route abgekommen ist und der Zielhafen möglicherweise ein anderer ist als ursprünglich geplant. Wenig ressourcenorientiert.

Man muss sich an den so arg verdichteten Schmidchen Sätzen abarbeiten. Sie verweigern sich beharrlich der direkten Aufnahme. Er spricht von dem Lösen von Verknotungen. Alexander der Große zerschlägt der Überlieferung nach den Knoten mit einem einzigen Schwerthieb. Für Schmid ist aber eher das „sorgfältige“ Aufdröseln der Verknotungen und die diagnostische Betrachtung derer im Vordergrund zu sehen. Die Fähigkeiten hierzu spricht er vielen Beratern ab, was er auf die private Lebensgeschichte zurückführt. Eine Erkenntnis: Es ist einfacher, die verknoteten Haare abzuschneiden, mit einem Schnitt und das System bleibt zurück mit den latenten und offenen Verstümmelungen und Spuren der Verletzungen.

Schmid springt sofort weiter, hinterfragt die überdimensionalen Einkommen mit der Begründung der Erfolgsabhängigkeit. Was für ein Erfolg und in welcher Zeitperspektive? Wir erleben ja gerade, wie sich Boni am kurzfristigen und nicht am langfristigen Erfolg orientieren, nur die Gier der Manager befriedigen und sonst nichts. Ob dies bei eigentümergeführten Unternehmen anders ist, muss bei den folgenden Namen doch mehr als bezweifelt werden. Merckle, Schickedanz, Scheffler, Porsche und Piech stehen einmal für Größenwahn, für Ahnungslosigkeit und für Familienkrach, wo David Goliath schlucken wollte und sich verschluckte. Porsche ist jetzt ein VW. Denken wir aber an Eckes Granini oder andere Family-Cultures so ist wahrnehmbar, dass dort – wie Schmid sagt – „die Zusammenhänge noch spürbarer sind und die eigene Familie und das Lebensumfeld betreffen“.

Schmid bezieht sich auch auf das Thema Sprache als kultur- und identitätsbildendes Merkmal. Sprache schafft Wirklichkeit – in Analogie zur Organisationskultur muss zwingend ein gemeinsames Verständnis hergestellt werden, da sonst kein zielgerichtetes gemeinsames Handeln möglich ist.

„Entscheidend ist, ob die Krise zum Anlass genommen wird, Verantwortungskultur sorgfältig und nachhaltig weiterzuentwickeln“. Es sind genügend Chancen im Raum, um über Werteorientierung und Verständigung nachzudenken. Wenn das als Postulat gedacht ist, dann kann man der Erfüllung dieser Forderung nur alles Gute wünschen. Denn nichts wird mehr gebraucht als eine Verantwortung, in der es nicht heißt: Wenn an mich gedacht ist, dann ist an alle gedacht.

Schmid hat es geschafft, mit seinem Artikel meine Emotionen zu wecken und erneut in die Reflexion zu dem doch sehr präsenten Thema zu kommen. Ich fühle mich bestätigt in meiner Haltung, dass die sog. „weichen“ Faktoren eher „harte“ Faktoren sind und darin eine Annäherung in den Organisationen stattfinden müsste, um in menschenwürdige Kulturveränderungen eintreten zu können.