

"Das sind keine Kuschelbuden"

ein E-mail-Dialog mit Gabriele Fischer

29. 01. 1999

Abstract:

- 1.) Die neue Unternehmenskultur ist Realität. Freiheit und Selbstverwirklichung kommen in ihr vor Geld.
- 2.) Ihr Entstehen ist einerseits der Tatsache zu verdanken, daß Wissen immer wichtiger wird. Aber auch dem Faktum, daß viele junge Leute heute als Erben bereits eine Sicherheitsbasis haben.
- 3.) Allerdings sind die neuen Unternehmen keine Kuschelbuden. Konflikte werden oft schmerzlich offen ausgetragen; die Führungs-Teams sind in der Regel sehr stark.
- 4.) Das postmoderne Unternehmen ist zu einem guten Teil einfach die Wiederentdeckung von Unternehmertum ganz generell. Dabei wird jedoch auf Patriarchalismus verzichtet.

*

zum Thema: Netzwerke; Mitarbeiter, die nach Autonomie streben; der Abbau von Hierarchien zugunsten einer dialogischen Führungsarbeit; Wissensorientierung; Lernen als Lebensaufgabe; Freiheit und Selbständigkeit vor großem Reichtum - eine neue Unternehmenskultur ist nach Ansicht nicht weniger Kommentatoren des Wirtschaftsgeschehens im Entstehen, die man aufgrund der genannten Kennzeichen als "postmodern" bezeichnen könnte.

Wenn es nun ein deutschsprachiges Wirtschaftsmagazin gibt, daß genau auf dieses neue Unternehmertum zugeschnitten ist, dann Ihre Zeitschrift ECONY. Offensichtlich glauben Sie fest an eine neue Generation, die Lust daran hat, die Optionen, die ein globalisierter und digitalisierter Markt bietet, zu nutzen. Umgekehrt könnte ECONY auch ein Indikator dafür sein, daß es diese neue Unternehmenskultur nicht nur in Berichten und Analysen, sondern ganz real gibt; und zwar dadurch, daß ECONY tatsächlich gekauft und gelesen wird, also ein Publikum hat, das sich mit diesen Inhalten identifiziert und wohl auch praktiziert.

Ich will jetzt nicht, daß Sie hier genaue Zahlen nennen, aber was können Sie durch Ihre bisherigen Erfahrungen hinsichtlich des Verkaufs Ihres Magazins über eine postmoderne Unternehmenskultur im deutschen Sprachraum aussagen: Ist das mehr als nur eine Fiktion?

Gabriele Fischer: Wir bei ECONY glauben nicht nur an eine neue Unternehmergegeneration wir erleben sie jeden Tag. Seit die erste Ausgabe auf den Markt gekommen ist, werden wir überschüttet mit mails, Briefen, Anrufen von Lesern, die mit einem leisen Seufzen in Stimme und Schriftstil sagen: "Endlich." Und die vor allem auch mit ihren Unternehmen, ihren Ideen und ihrer Initiative beweisen, daß sich eine Menge bewegt. In Zahlen läßt sich das schwer messen. Wir haben mit ECONY noch lange nicht alle potentiellen Leser erreicht - deshalb ist die Zahl der verkauften Hefte (rund 30 000) gewiß noch kein Indiz für die Größe dieser Gruppe. Eine Unternehmensberatung kam in einer Analyse vor dem Start auf eine Kernzielgruppe von rund 500 000. Ich denke gerade auch nach den Erfahrungen mit einem Jahr ECONY, daß diese Zahl der Wahrheit nahe kommt. Und jener Teil dieser Gruppe, der bereits mit uns im Kontakt steht als Leser oder weil wir über sie schreiben der macht sehr deutlich, wofür er steht und wovon er sich verabschieden will: Dort müssen keine Hierarchien abgebaut werden die Unternehmer und ihre Teams kämpfen dafür (gegen einige Widrigkeiten), daß sie gar nicht erst entstehn. Dort kommen Freiheit und Selbstverwirklichung tatsächlich vor dem Geld. Und dort denkt keiner mehr, daß ihm dieser Staat die Verantwortung für seine Zukunft abnehmen darf (und kann).

zum Thema: Was meinen Sie, hat diesen Umschwung bewirkt?

Nicht wenige Kommentatoren würden wohl behaupten, daß sich keine neue Unternehmenskultur etabliert hat, sondern daß wir hier schlicht und ergreifend von Effekten eines ungezügelter Neoliberalismus sprechen. Nach unzähligen Analysen, die wir in "zum Thema:" dazu hatten, halte ich diese Erklärung jedoch für wenig hilfreich und zielführend; einfach deshalb nicht, weil es ganz offensichtlich um mehr als nur um Wirtschaft geht. Es hat sich ja nicht nur die wirtschaftliche Theorie verändert; auch die Mentalitäten der Menschen sind anders geworden. Und ihre Werte und Zielvorstellungen. Ich denke, daß das neue Unternehmertum die Folge einer veränderten Kultur ist, die tatsächlich postmodernisiert wurde: Dieses Faktum scheint mir in diesem Zusammenhang eine größere Rolle zu spielen als Globalisierung und veränderte Marktstrukturen.

Können Sie dem etwas abgewinnen, auch wieder speziell vor dem Hintergrund der Rückmeldungen Ihrer Leser?

Gabriele Fischer: Ich denke auch, daß wir es mit einer veränderten Kultur zu tun haben, deren Entstehung ganz handfeste Gründe hat:

- der wichtigste Produktiv-Faktor in der Wirtschaft von morgen ist der Mensch und das, was er weiß. Wenn das so ist und daran zweifeln nur noch wenige verändert sich die Kultur der Unternehmen zwangsläufig. Denn wenn ich per Arbeits- oder Dienstleistungsvertrag kaufe, was in den Köpfen der Menschen ist, muß ich mich von Relikten wie starke Hierarchisierung, mangelnde Autonomie, strenge Arbeitszeitordnung etc. in jedem Fall verabschieden. So sind die Unternehmer einer neuen Generation ja nicht einfach nur nette Menschen - sie denken wirtschaftlicher als so mancher Hardseller von gestern: Sie bieten Arbeitsverhältnisse, in denen Menschen sich wohl fühlen und ihr Bestes geben.
- die Erben-Generation ist ja nicht nur eine Schimäre tatsächlich haben viele junge Leute bereits eine Sicherheits-Basis, und sei es auch nur das Häuschen der Eltern. Ist aber die Grundsicherheit gewährleistet, werden andere Werte wichtiger. Sie wollen nicht einfach nur einen Job, sie wollen einen Job, der sie ausfüllt und Spaß macht.
- viele Leute, die heute für die neue Wirtschaft stehen, haben die alte kennengelernt entweder, weil sie selbst in Konzernen mit veralteten Managementmethoden angefangen haben oder weil sie bei ihren Eltern miterlebt haben, wie es einem dort ergeht. In den USA gab es vor vielen Jahren eine Studie über den Organisation-Men, vor drei oder vier Jahren wurde darauf eine Studie über die Kinder des Organisation-Men gesetzt. Eines der Ergebnisse: Keines dieser Kinder würde sich mehr so total für die Organisation opfern wie die Väter um dann mit 50 vor die Tür gekehrt zu werden. Ihre Loyalität gilt nur noch einem: sich selbst.
- wenn sich die Abneigung gegen die Abhängigkeit von einem Arbeitgeber mit den neuen Experten-Berufen der Wissensgesellschaft paart, kommen dabei die neuen Nomaden heraus, Ein-Personen-Unternehmer, die ihr Wissen projektbezogen teuer verkaufen um sich dann für ein paar Monate auf die Insel zu verabschieden. Auch wenn es noch nicht so viele sind, prägen sie die neue Kultur mit eine Kultur, in der im Grunde jeder Unternehmer ist, der sich und seine Fähigkeiten so managen muß, daß für ihn am meisten dabei herauskommt. Und dabei geht es ganz sicher nicht nur um Geld.
- Wer heute jung ist, lernt vor allem eins: Es gibt keine Sicherheiten mehr und keine geordneten Wege. Früher war klar: Abi, Studium und dann ab in den Beruf. So geht's. Heute? Geht alles. Und alles nicht. Spitzenjobs gibts mit und ohne Studium, Firmengründer vom Schüler bis zum promovierten McKinsey-Berater. Auch das verändert Kultur.

Und die Globalisierung? Macht vielen Angst und vielen Spaß. Denn je größer und weltumspannender die Konzerne werden um so mehr Nischen lassen sie. Und zumindest in den wissensbasierten Industrien bleiben eine Menge Chancen für kreative Leute.

*zum Thema: All das hat einen erfrischenden Glanz und eine ungemeine Überzeugungskraft. Wo liegen denn nun aber die möglichen Schwachpunkte einer postmodernen Unternehmenskultur?
Es gibt doch auch unzählige Phänomene oder von außen herangetragene, unkontrollierbare Ereigniskonstellationen, denen Konfliktstrukturen und andere soziale Sprengkräfte von Natur aus immanent sind. Führung gehört beispielsweise zu diesen Phänomenen: Wo Entscheidungen unter Ungewißheit anstehen und Verantwortungen übernommen werden müssen, wird es Entscheidungsträger geben. Egal wie flach oder kollegial die betriebliche Ordnung auch sein mag, wird diesen Personen eine bestimmte Form von Macht zukommen, die ihrerseits sehr schnell wieder bestimmte Widerstände hervorrufen kann.
Oden denken Sie nur an Agressionen, Neid, Schuld: All diese Phänomene mit immanenten Krisenmechanismen bestehen in einer realen Welt der Komplexitäten und Unwägbarkeiten weiter, was einer Kultur, deren zentrale Elemente Kommunikation, die Wechselwirkung von Individual- und Teamarbeit, Führen als Coaching oder kollektives, lebenslanges Lernen sind, Grenzen setzt und sie auch immer wieder beschneidet oder gar in sehr traditionelle Organisationsmuster zwingt (gerade der Kulturbetrieb oder die alternativen Parteien haben das in ihrer Entwicklung immer wieder gezeigt).
Schauen wir an all dem nicht gerne vorbei? Bleibt eine neue Unternehmenskultur nicht notgedrungen auf den Klein-Strukturen-Bereich beschränkt - und ist sie dort wirklich so neu?*

Gabriele Fischer: Bevor wir zur Frage groß/klein kommen, eins vorneweg: Es gibt nichts ohne Preis. Natürlich hat auch die neue Wirtschaft ihre Schattenseiten. Jeder, der sich in den neuen Unternehmen umgesehen hat, weiß: Das sind keine Kuschelbuden. Dort wird sehr hart gearbeitet, dort gibt es eine Menge

Konflikte, die zum Teil schmerzlich offen ausgetragen werden, dort sind die Unternehmer oder Führungsteams in der Regel sehr stark. Und dort wird auch sehr schnell aussortiert: Ein starkes Team mit starker Kultur stößt sehr schnell all jene ab, die nicht dazu passen.

Viele der Fragen, die auf dem Weg zu einer neuen Wirtschaft entstehen, sind auch noch nicht beantwortet, viele Probleme noch nicht gelöst. Wir sind am Anfang eines Weges. Und genau wie die Taylor-Anhänger irgendwann lernen mußten, daß die Aufteilung von Arbeit in kleine Schritte ihre Grenzen findet, so werden auch die Anhänger einer Wirtschaft mit mehr Selbstverantwortung und Autonomie feststellen, daß nicht jeder dafür geeignet ist, daß sich Mischformen herausbilden müssen, daß es neue Instrumente zu entwickeln gilt, um mit den neuen Problemen umzugehen.

Das war übrigens eine der Wurzeln von ECONY: Wir haben festgestellt, daß sich in der neuen Wirtschaft eine Menge neuer Fragen stellen, auf die es noch keine Antwort gibt, weil die alten nicht mehr taugen. Und wir suchen nach Beispielen, wo Unternehmer und/oder Teams mit solchen Problemen kreativ umgegangen sind, um Anregungen für einen eigenen Lösungsweg zu geben. Lösungen allerdings geben wir nicht vor - denn es gibt nach unserem Verständnis für ganz wenige Probleme die Lösung. Es gibt fast immer verschiedene Möglichkeiten.

Für mich eine der spannendsten Fragen (und ein ECONY-Thema, an dem wir bereits seit längerem arbeiten): Wie groß kann ein Unternehmen mit der neuen Struktur werden. Und wie kann ein solches Unternehmen wachsen. Wie schon gesagt: Es gibt nicht die eine Antwort. Gore z.B. löst das Problem so, daß sich ab einer bestimmten Größe neue "Amöben" (so heißen die Einheiten dort) abspalten und eine eigene Firma bilden; SAP hat Konzerngröße erreicht, gibt sich aber weiterhin mittelständisch und arbeitet in einem selbst mitgestalteten Netzwerk aus kleinen Firmen; Microsoft ist ein Konzern geworden und benimmt sich auch so.

Was sicher neu ist: Die Idee, den Spirit des kleinen Teams auch in einer wachsenden Firma zu erhalten - und die Suche nach den Schallgrenzen ist sozusagen ein riesiges Lebend-Experiment.

zum Thema: Ich denke auch, daß die spannende Frage die ist, wie groß ein Betrieb mit diesen neuen Strukturen werden kann. Allerdings verschiebe ich dann meine Perspektive gerne und versuche in den Bahnen eines Marshall McLuhan zu denken, der uns daran erinnert hat, daß Medien und mithin mediale Strukturen nicht nur von uns benutzt werden, sondern umgekehrt wiederum uns formen, prägen, sozusagen nutzen, um zur Entfaltung zu kommen: Wir sind immer auch Medien von Strukturen, deren Anwendungsmöglichkeiten als Potential in diesen drinnen stecken. Die Frage, die sich dann in diesem Zusammenhang ergibt, lautet anders, nämlich: Was können diese neuen Strukturen leisten und wer braucht sie überhaupt?

Wir haben schon festgestellt: Daß eine dialogisch eingestellte Unternehmenskultur mit Freiräumen für Selbstentfaltung usw. aufgekommen ist, hat etwas mit Kultur zu tun. Die Veränderung der Menschen macht sie notwendig. Doch garantiert das schon ihre längerfristige Existenzberechtigung?

Für einen Betrieb ist schließlich nach wie vor eines entscheidend: der Markterfolg. Und ob der gegeben ist, hängt zentral vom Bestehen einer klugen Idee und folglich eines guten Produktes ab. Wem es etwa gelingt, ein Lead-Product zu plazieren, das - wie ein Browser oder eine Suchmaschine, um zwei Beispiele der jüngeren Vergangenheit anzuführen - ein wirklich neues Marktsegment eröffnet, wird bei entsprechendem Marketing und gelungener strategischer Planung erfolgreich sein; egal, ob es "coopetition", Dialogik und "Führen als Coaching" gibt oder nicht. Das Beispiel Microsoft - und allen Unkenrufen zum Trotz ist Windows ein Lead-Product - zeigt das deutlich, ist dieser Konzern doch etwa im Umgang mit seinen "Partnern" nicht gerade zimperlich oder sehr stark auf die Person Bill Gates hin konzentriert.

Kurz: Braucht beispielsweise ein solcher Lead-Product-Produzent tatsächlich irgendwelche postmodernen Strukturen? Geht es folglich wirklich um die Größenfrage oder nicht vielmehr um Produkt-Qualitäten? Das heißt, ist eine postmoderne Unternehmenskultur nicht vor allem für diejenigen Produzenten interessant, die sich in relativ gesättigten Märkten bewegen und keine originellen Lead-Produkte, sondern eher standardisierte Erzeugnisse anbieten? Weil sie ihnen die Möglichkeit bietet, ihre letzte Reserve zu optimieren - und zwar die sozialen Strukturen und Beziehungen?

Gabriele Fischer: Das ist ja die Hoffnung all derer, denen die neue Führungskultur zu anstrengend ist: Daß sie ihr mit einem Lead-Produkt entgehen können. Ich halte das für einen Trugschluß. Denn auch das Lead-Produkt muß irgendwo her kommen, im Zweifelsfall aus den Köpfen der Mitarbeiter - die entsprechend

geführt werden wollen. Wenn wir mal genau betrachten, woher die wahren Innovationen kommen, die Lead-Produkt werden können, so sind es sehr oft Unternehmen der neuen Generation.

Das Beispiel Microsoft zeigt für mich zweierlei: Zum einen hat Bill Gates sehr wohl begriffen, daß er seine Mitarbeiter braucht - er zahlt gute Gehälter, belohnt mit Stock Options und auch das Unternehmensklima ist, so weit ich weiß, nicht so schlecht. Als Rowdy benimmt sich Gates vor allem nach außen, als Konkurrent. Und da beginnt für mich die noch offene Frage: Ob sich das langfristig auszahlt, ist noch nicht entschieden - zur Zeit sieht es so aus, als hätte er eine Menge Probleme am Bein.

zum Thema: Ich möchte noch einmal auf einen sehr spannenden Punkt zurückkommen, den Sie vorhin angesprochen haben: Daß sich etwa SAP noch immer wie ein mittelständischer Betrieb benimmt, obwohl das Unternehmen schon Konzerngröße erreicht hat.

Was meinen Sie: Stand nicht am Anfang von so manchem heutigen Super-Konzern das, was wir hier mit dem Schlagwort "postmoderne Unternehmenskultur" zu umreißen versuchten? Ist deren Entdeckung nicht allzu oft einfach die Wiederentdeckung von Unternehmertum ganz generell; auch von der Freiheit, Kreativität und Schönheit, die mit ihm verbunden sind, uns aber über Jahrzehnte hinweg verschwiegen wurden?

Gabriele Fischer: Genauso sehe ich das auch. Am schönsten zeigt das für mich das Beispiel Porsche: Früher fast schon ein Handwerksbetrieb mit stolzen Mitarbeitern, Freiraum für Ideen und Entwicklungen, einem Produkt, das zur Identifikation einlädt - und dann schlich sich irgendwann mit wachsender Größe Konzerndenken ein. An jedem Band wurden Unmengen von Geld verschleudert, die Mitarbeiter wußten das immer - aber keiner hat sie gefragt. Die natürliche Folge: die Identifikation ging verloren, Porsche geriet in die roten Zahlen,. Mit dem Produktionsspezialisten Wiedeking, heute Vorstandschef, wurden dann die alten Tugenden in ziemlich rasantem Tempo wieder freigelegt. Heute bringen die Mitarbeiter wieder ein, was sie wissen, sie arbeiten hart, aber sie wissen auch wofür. Und Porsche ist erfolgreich wie nie.

Für mich neu ist, daß sich viele der neuen Unternehmer, die zu alten Tugenden zurückkehren, nicht mehr als Patriarchen fühlen und gerieren, sondern eher als Partner. Sie haben weniger Probleme damit, auch Teile des Unternehmens abzugeben und sie planen auch nicht mehr für die nächsten vier Generationen. So steckt in der postmodernen Unternehmenskultur auch eine Weiterentwicklung der alten.

zum Thema: Frau Fischer, herzlichen Dank für das anregende Gespräch!

Gabriele Fischer ist Chefredakteurin des Wirtschaftsmagazines ECONY, das sich intensiv mit der neuen Unternehmenskultur beschäftigt. Nach Schwierigkeiten mit dem Verlag wird ECONY - ganz im Stil der neuen Unternehmer - in einer eigens gegründeten Firma herausgegeben.