

Spiegeltektonik

Arbeitsblatt [U59](#): Einführung einer neuen Unternehmenskultur

Ein Chef eines mittelständischen Unternehmens mit 120 Mitarbeitern wollte seine Unternehmenskultur verändern, hatte genug von den Mitarbeitern, die, selber kontraproduktiv arbeitend, sogar anderen das Leben schwer machten. Durch einen raffinierten Schachzug erreichte er, dass alle Mitarbeiter einen Änderungsvertrag unterzeichneten. Er stellte sich gegen Arbeitsende ans Werkstor, verteilte Briefumschläge mit dem Kommentar:

„Wenn der morgen früh nicht unterschrieben ist, brauchst Du nicht mehr zu kommen!“

Darin stand sinngemäß: Urlaubs – und Weihnachtsgeld wie gehabt, jedoch auf anderer Basis: Arbeiten alle weiter mit gleicher Effizienz, ändert sich nichts, arbeiten sie effizienter, wird der „Fonds“ aufgestockt, entsprechend den Unternehmensgewinnen.

Nur eine 'kleine' Zusatzregel: Offensichtliche Verschwendung wird aus dem gemeinsamen Topf abgezogen.

Kein Problem, dachten Mitarbeiter, besser können wir immer! Dann wurde oben in der Fabrikhalle – für alle weithin sichtbar - eine Anzeigetafel aufgehängt, mit drei Feldern. Eines über die sehr ansehnliche, als Gegenleistung äußerst großzügig bemessene Gesamtsumme des Urlaubs- und Weihnachtsgeldes der Belegschaft dieses Jahres, darunter ein weiteres Beitragsfeld und darunter ein Feld für Erklärungen.

Bei der ersten Betriebsratssitzung erschien auf der Anzeigetafel:

Verschwendung durch Betriebsratssitzung

-1500

Darunter dann wurde noch eine um 1500€ reduzierte Gesamtsumme kurz angezeigt. Ein riesiger Aufschrei, wilde Beschimpfungen des Chefs, Diskussionen, Arbeitsniederlegung. Es erschien wieder: -30.000€, Verschwendung durch Arbeitsniederlegung.

Mürrisch gingen alle Mitarbeiter wieder an ihre Arbeit, Diskussionen wurden auf nach Arbeitschluss vertagt. Es fanden Meinungsbildungsprozesse statt, die letztendlich zu einer völlig veränderten Einstellung zu dem, was sich da „Unternehmen“ oder „Firma“ nennt, führten.

Orientierung statt Markierung!

Nicht nur, dass sie ihr Wirken in der Firma mehr aus der Sichtweise des Chefs betrachten, der stets Kosten im Blick hatte – nein – es ist nun 'ihre Firma', die sie nach eigenem Belieben gestalten dürfen. Sie erkannten, dass das dieses neu eingeführte Rahmen-Regelwerk auch neue Chancen bietet. Es wurde ein letztlich ein hoch komplexer Lernprozess angestoßen, der durch einen vergleichbar winzig kleinen Eingriff in ein komplexes Unternehmensregelwerk in Gang gebracht wurde: Keine Mitarbeiterschulung, kein Training der Welt hätte dieselbe, tiefgreifende, „innere Transformation“ der Emotionen und Denklagen gleichermaßen bewirken können.

Dies löste eine Dynamik aus, die ihresgleichen suchte. Die Mitarbeiter konnten nun frei entscheiden, ob sie weitere Kollegen einstellen möchten, welche Schulungen und Qualifikationen sie tatsächlich **brauchten**, sie rannten den Verkäufern hinterher, um herauszubekommen, welche 'neue

Ideen', die sie bislang für sich behielten, Kunden interessieren könnten. Betriebsratssitzungen, sofern notwendig, wurden auf Druck der Belegschaft nach der Arbeit abgehalten, bzw. die Dinge wurden in Pausen geregelt. Gewerkschaft - überflüssig!

Inzwischen expandiert die Firma immer weiter, die Gewinne sind enorm gestiegen, ebenso die Löhne und das Verhältnis Mitarbeiter – Chef sowie der Mitarbeiter untereinander hat sich grundlegend gewandelt.

Er hat natürlich auch einige wenige, wertvolle Mitarbeiter verloren, die sich weigerten, den Änderungsvertrag zu unterzeichnen. Er hat sie einfach abgefunden. Hat sich zigfach rentiert. Die jedoch sind nun arbeitslos. Warum? Nun – vereinfachende Denke. Sie haben den tiefen Hintersinn dieses spieltektonischen Regelwerkes nicht verstanden, und konnten daher auch die Vorteile für sie selber nicht korrekt einschätzen. Sie gehen immer davon aus, dass Arbeitgeber stets Arbeitnehmer zu etwas zwingen wollen, und zeigen daher Reaktanz sogar bei Dingen, die ihnen eigentlich zum eigenen Vorteil dienen. Ein Horizonteffekt:

„Wir leben alle unter einem Himmel, aber jeder hat seinen eigenen Horizont!“ (Adenauer)

Aufgabe: Worin liegt der Unterschied zu „normalen Vorgehensweisen“ nach Recht und Gesetz? Welche Wirkung hatte das auf die Mitarbeiter? Welche neuen Spiele entstehen auf zwischenmenschlicher Ebene der Mitarbeiter und welche lassen sich von Unternehmerseite darauf aufbauen?

Siehe auch das Beispiel zur „Öffentlicher Dienst“¹, Beschleunigung der Bauarbeiten² und „Zusammenarbeit fördern“³

1 <http://www.spieltektonik.de/ab/OeffentlicherDienst.pdf>

2 <http://www.spieltektonik.de/ab/BeschleunigungBauarbeiten.pdf>

3 <http://www.spieltektonik.de/ab/ZusammenarbeitFoerdern.pdf>