

Die Firma

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, nennen wir es ER-BI-KÖ, das seit Menschengedenken und über ungezählte Generationen hinweg erfolgreich am Markt positioniert ist. Seine einzigartigen Dienstleistungen erfreuen sich starker Nachfrage – von gelegentlichen Wachstumsdellen mal abgesehen. Alles läuft wie von selbst, die Ertragsseite ist dauerhaft gesichert; sorgt doch ein bequemer Einzugsmechanismus für regelmäßigen Zufluss frischer Liquidität.

Aber eines Tages zeigen sich, erst punktuell und dann an immer mehr Stellen der glänzenden Firmenfassade, Risse. Der greise Firmenchef der ER-BI-KÖ, ein Patriarch wie er im Buche steht, greift mit harter Hand durch, verordnet Sparprogramme und Organisationsreformen, die seine Untergebenen umzusetzen haben, während er sich darin gefällt, in Sonntagsreden gesellschaftliche Missstände anzuprangern.

Viele Zweigstellen und Filialen von ER-BI-KÖ sind inzwischen personell verwaist, weil die Mitarbeiterschaft überaltert, krankheitsanfällig oder durch das Aufbürden von Zusatzaufgaben bis an die körperlichen Grenzen überlastet ist. Die Betreuung der Kunden leidet darunter und die Dienstleistungen werden immer weniger nachgefragt. Da der Firmenchef von ER-BI-KÖ unbeirrt am unattraktiven Anforderungsprofil für seine Mitarbeiter festhält und ein striktes Auswahlkriterium für unantastbar erklärt, das von vornherein 50 Prozent aller möglichen Bewerbungen ausschließt, können immer weniger Stellen mit Nachwuchskräften besetzt werden.

Eine Zeit lang helfen Modelle der Beteiligung von Kunden und freiwilligen Ehrenamtlern über die Probleme hinweg. Da diesem Personenkreis jedoch Mitbestimmungsrechte – wie sie längst in anderen Unternehmen üblich und bewährt sind – verwehrt werden, stellen sie ihr Engagement meist nach kurzer Zeit frustriert wieder ein. In einem nächsten Schritt lädt der Chef ausländische Mitarbeiter aus Partnerunternehmen des weltumspannenden Gesamtkonzerns ein, die freigewordenen Stellen zu besetzen. Freundliche und gut ausgebildete Menschen, die auf die Kunden zugehen und trotz mancher Sprachprobleme sehr schnell gute Kontakte zu den Kunden aufbauen. Die Filialen füllen sich wieder mit Kunden und Interessenten. Doch auch diese Maßnahme wirkt nur wie der sprichwörtliche Tropfen auf dem heißen Stein.

Das Unternehmen muss einen verheerenden Imageschaden verkraften, als der Öffentlichkeit bekannt wird, dass Mitarbeiter und Führungskräfte in eklatanter Weise gegen die eigenen moralischen Grundwerte der Firma verstoßen haben. Das Vertrauen der Kunden ist tief erschüttert, umso mehr als offenkundig wird, dass die Führungsetage von den Verfehlungen wusste und sie zu vertuschen suchte. Das Management muss, um noch Schlimmeres zu verhindern, personelle Konsequenzen ziehen, was zu weiteren Problemen führt. Der Mangel wird so groß, dass das Personal immer öfter und immer kurzfristiger versetzt wird, um wenigstens die größten Löcher zu stopfen.

Es verwunderte außerhalb der ER-BI-KÖ niemanden, dass der Firma die Kunden in Scharen davon laufen. Wäre sie als AG aufgestellt, der Verfall des Börsenkurses wäre unaufhaltsam, eine Abwertung des Ratings nicht zu vermeiden.

Der weiterhin autoritär agierende Firmenchef von ER-BI-KÖ lässt auch in dieser desaströsen Situation keine Kritik zu. Auch gegenüber guter Beratung zeigt er sich resistent. Wer sich zu Wort meldet, wird im besten Fall nur abgekanzelt, Wiederholungstäter müssen allerdings mit härteren Konsequenzen leben. Das führt dazu, dass die Zweigstellenleiter - ebenso wie die Kunden - beginnen, sich in kleinen Zirkeln außerhalb des Unternehmens zu organisieren. Die Kunden entdecken, dass man die Dienstleistungen auch woanders bekommt. Manche stellen fest, dass der Markenkern von ER-BI-KÖ, auf den die Firma glaubte, ein Monopol mit Ewigkeitsgarantie zu haben, auch ohne das Unternehmen erhältlich ist.

Noch ist der Patriarch in der Lage, durch ein autoritäres, auf absoluten Gehorsam aufgebautes Regime, seine Mitarbeiter und einzelne Kundengruppen zu disziplinieren, aber die Zeichen stehen auf Sturm. Der Druck im Kessel wächst, und es ist nur noch eine Frage der Zeit, wann sich die Ventile öffnen, wann die Dämme brechen und die Kunden die Zahlung ihrer Beiträge einstellen.

Szenarien, dass plötzlich montags abends Menschen mit Kerzen in der Hand um die Zweigstellen ziehen oder zur Firmenzentrale von ER-BI-KÖ reisen und laut skandieren: „Wir sind das Volk“, erscheinen zunehmend realistisch. Alles schon mal da gewesen! Und auf diese Weise sind nicht nur Unternehmen, sondern auch ganze Staaten hinweg gefegt worden. Warum soll das nicht auch für ER-BI-KÖ gelten?

Aber soweit ist ja noch lange nicht, da ist sich der Firmenpatriarch sicher. Er gefällt sich weiterhin in der Rolle des Feudalherren, der in seiner Firma alleine regiert und das immer weniger werdende Personal nach Gutsherrenart wie Schachfiguren hin und her schiebt. Kundenbindung durch personelle Kontinuität, ein Fremdwort! Die Kommunikation - eine Einbahnstraße und in der Krise erst recht eine einzige Katastrophe. Die firmeneigenen Medien sind gleichgeschaltet. Kundeninformation erfolgt nur im Einzelfall und wie in vorindustriellen Zeiten, als Herolde Bekanntmachungen verlesen. Nicht nur die Art des Kommunikationskanals mutet steinzeitlich an, die Inhalte verhallen zunehmend ungehört, denn sie haben mit der Realität nichts mehr zu tun, wenn sie nicht gar die Wahrheit verdrehen.

Selbst als in der ER-BI-KÖ – Zentrale an einem ihrer firmenintern mit großem Aufwand zelebrierten Festtage ein schweres Bauteil aus großer Höhe donnernd zu Boden stürzte, ignorierten die Verantwortlichen das Zeichen einer höheren Macht, auf die sie bisher alle ihre Entscheidungen im letzten zurückgeführt hatte. Sie verniedlichen es mit dem Begriff „Materialermüdung“. Der Patriarch und seine Berater bemerken in ihrem Wolkenkuckucksheim nicht, wie sehr sie mit dieser Wortwahl eine kurze, knappe und zutreffende Zustands-Beschreibung des Unternehmens ER-BI-KÖ abgeliefert haben.

Die jüngere und ältere Geschichte ist voll von Beispielen für den Niedergang von Patriarchen, totalitären Regenten und eingebildeten Feudalherren. ER-BI-KÖ und sein Chef könnten bald dazu gehören.

Wilhelm Wester