



Doppelte Standards zerstören Firmen:

Führung zwischen Konsequenz und Vetternwirtschaft

Von Christian Rook

Wenn ich neu in ein Unternehmen komme, um die vorhandenen Probleme zu lösen und es aus einer Krise herauszuführen, beginne ich sehr schnell damit, die Interaktionen der Menschen zu beobachten.

Wer spricht mit wem? Wer wird begrüßt – und wer nicht? Wer geht mit wem Mittag essen? Wie werden Reinigungskräfte behandelt?

Was passiert in Konfliktsituationen? Begegnet man Gästen mit Neugier und Hilfsbereitschaft – oder versteckt man sich?

All diese scheinbar **kleinen Momente** sind **Fenster zur wahren Unternehmenskultur** – zu den informellen Netzwerken, den **versteckten Machtzentren** und den unausgesprochenen Regeln.

Interessanterweise ist Firmenkultur immer noch weitgehend mißverstanden. **Edgar Schein** definiert Firmenkultur so: „Die *inoffiziellen Verhaltensregeln, die neuen Mitgliedern der Kultur durch alteingesessene Mitglieder der Kultur übermittelt werden.*“

Eines der deutlichsten Signale, auf das ich achte, ist der **Umgang mit dem Thema Arbeitssicherheit**.

In viel zu vielen Unternehmen ist Sicherheit nur ein **politisches Schlagwort**: wichtig – solange sie Produktivität oder Liefertermine nicht beeinträchtigt. Aber, es geht ja um etwas. Im schlimmsten Fall um den Verlust des Lebens. Also lohnt es sich, hier genauer hinzuschauen. Die Schlüsse für die schwierigen Themen im Unternehmen sind oft frappierend.

In diesem Unternehmen zeigten sie sich sehr schnell.

Ich war beauftragt worden, den Betrieb zu stabilisieren und neu auszurichten – und erkannte bald, dass dort zwei (oder mehr) unterschiedliche Standards galten.



Auf der einen Seite standen die „**Unantastbaren**“ – langjährige Mitarbeiter, beliebt, mit guten politischen Verbindungen zur Geschäftsführung, hoch qualifiziert und anerkannt in ihrem Fach. Sie waren geschützt.

Auf der anderen Seite: alle anderen.

Ein Arbeitsunfall

Eines Tages reinigte einer dieser „**Unantastbaren**“ - übrigens ein unheimlich netter, kompetenter und vorbildlicher Mitarbeiter - ein Teamleiter der Instandhaltung, eine Montageanlage mit Druckluft – eine Aufgabe, für die er in einen engen Raum in einer Montageanlage klettern musste.

Laut Sicherheitsvorschrift waren **Schutzbrillen** zwingend vorgeschrieben. Doch in dem beengten Raum waren sie unbequem – also ließ er sie weg. Er hatte diese Aufgabe auch ohne Schutzbrille schon oft durchgeführt. Nie war etwas passiert.

Nur, dieses Mal war es anders. Ein Kunststoffteil wurde durch die Druckluft mit hoher Geschwindigkeit durch die Maschine geschleudert und traf ihn direkt ins Auge.

Ein Rettungswagen brachte ihn ins Krankenhaus.



Glücklicherweise verlor er sein Augenlicht nicht. Eine Operation war auch nicht nötig. Aber er fiel für mehrere Wochen aus. Das Auge musste heilen.

Einige Tage später erschien er – mit Augenklappe und deutlich beschämt – zu einem Gespräch, das ich mit ihm angesetzt hatte.

Wir sprachen über den Vorfall. Er gab seinen **Fehler offen zu, übernahm die volle Verantwortung** und **versicherte mir mit Nachdruck**, dass so etwas nie wieder passieren würde.

Ich sagte ihm, dass ich ihm glaube, aber dennoch auf **Konsequenzen** pochen müsse.

Gemeinsam kamen wir zu dem Schluss, dass eine **schriftliche Abmahnung** die angemessene disziplinarische Maßnahme sei. Nicht als Strafe – sondern als Instrument der Verantwortung.

Er hatte wissentlich gegen eine Sicherheitsvorschrift verstoßen, sich verletzt und war über längere Zeit arbeitsunfähig – mit Folgen für das Team und das Unternehmen.

Wir dokumentierten die Abmahnung und legten sie, wie vorgeschrieben, dem Betriebsrat vor.

Der Aufruhr beginnt

Kurz darauf stürmte der Betriebsratsvorsitzende wütend in mein Büro. Er forderte mich auf, die Abmahnung sofort **zurückzunehmen**.

Sein Argument: Dieser Teamleiter sei seit Jahren im Unternehmen. Einer der Besten. Es habe nie Beschwerden über ihn gegeben. *Wie* ich es wagen könne, ihn abzumahnem?

Ich erklärte ruhig, was aus meiner Sicht vorgefallen – und wie das Gespräch mit dem Mitarbeiter verlaufen war.

Ich erinnerte ihn daran, dass ich alle Mitarbeiter nach denselben Standards beurteilen müsse.

Wer bewusst gegen Sicherheitsvorschriften verstößt, sich verletzt und dadurch den Betrieb beeinträchtigt, bekommt eine Abmahnung. Punkt.

Und ging davon aus, dass er darin mit mir einer Meinung war.

Nichtsdergleichen. Der Betriebsratsvorsitzende ließ sich davon nicht überzeugen. **Das sei nicht die Art, wie man das hier mache**. Wenn wir alle gleich behandeln würden, so seine Warnung, „**verlieren wir alle unsere guten Leute**.“

Ich widersprach. Ich fragte ihn:

Sollte die Polizei Temposünder verschonen, nur weil der Fahrer sonst ein „nett“ ist?

Er verdrehte die Augen, als würde ich nicht authentisch argumentieren, sondern versuchen, ihn zu bequatschen, manipulieren. „*Das ist etwas völlig anderes*“, sagte er. „*So werden Sie dieses Unternehmen ruinieren*.“

Ich verstehe, dass Betriebsräte skeptisch sind, wenn Manager plötzlich konsequent Disziplinarisch arbeiten, weil Abmahnungen manchmal nur aus einem Grund „verteilt“ werden, nämlich, um sich von ungeliebten Mitarbeitern zu trennen.

Arbeitsgerichte schauen in Deutschland anders auf die Rechtmäßigkeit einer personenbedingten Kündigung, wenn drei Abmahnungen zum gleichen Vergehen vorliegen, der Mitarbeiter also nichts aus den Verwarnungen gelernt hatte.

Dies darf aber nicht dazu führen, dass wir in Unternehmen Verhalten gar nicht mehr steuern. Nein, wir müssen es sogar. **Das ist unsere Aufgabe als Führungskräfte**.

Später erfuhr ich, dass die beiden zusätzlich auch noch enge persönliche Freunde außerhalb der Firma waren.

Das eigentliche Problem war also nicht **Fairness** – sondern **Vetternwirtschaft**.

Über Jahre hinweg hatten persönliche Beziehungen zu informellen Schutzmechanismen geführt.

Also stellte ich eine weitere Frage:

„Wäre es in Ordnung, wenn ein Priester brillante Predigten hält und die Gemeinde inspiriert – aber im hinteren Teil der Kirche Kinder missbraucht?“

Er sah mich fassungslos an. Diese Metapher scheint zu wirken.

Der Wendepunkt

Dann sagte ich, woran ich fest glaube:

Gute Mitarbeiter gehen nicht wegen klarer Standards und Fairness. Sie gehen, wenn niemand diese Standards durchsetzt und aus Mangel an Führungsfähigkeit bestimmte Leute „mit allem durchkommen“

Gute Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, wenn andere ungestraft Regeln brechen, sich vor Arbeit drücken oder Kollegen schlecht behandeln.

Sie gehen, wenn Führungskräfte wegschauen.

Die besten Mitarbeiter – die, die Stolz, Qualität und Integrität mitbringen – wollen **eine Kultur der Verantwortung**.

Sie schätzen **ehrliches Feedback**. Sie haben keine Angst vor Konsequenzen. Sie vertrauen darauf, dass Führung die gleichen Regeln für alle anwendet.

Fazit

Als Führungskraft formst du die Unternehmenskultur nicht mit Plakaten an der Wand – sondern mit den Entscheidungen, die du triffst, wenn es unbequem wird.

Wenn es um Personen geht, die beliebt, talentiert oder politisch geschützt sind.

Fairness ist nicht der Feind von Loyalität. Sie ist die Grundlage von Vertrauen. Und Vertrauen ist das wiederholte Eintreten von Erwartungen. Von Stringenz. Von einem Standard, der für alle gilt. „Hier musst du 30 kmh fahren!“ Das gilt für alle.

Und Vertrauen – einmal aufgebaut – ist die einzige nachhaltige Basis für echte Leistung.



Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com