



## Die Kantine lügt nicht: Wo Firmenkultur wirklich lebt.

### Von Christian Rook

Ich erinnere mich noch gut an ein Mandat in einem Unternehmen der Automatisierung der Halbleiterindustrie, das zu diesem Zeitpunkt tief in der Krise steckte. Die Branche war hart umkämpft, die Margen standen unter Druck, der Euro/Dollar Wechselkurs spielte gerade verrückt und das Werk, das ich begleiten durfte, galt seit Jahren als „Problemfall“ im Konzern. Mein Auftraggeber, der Konzern COO sprach von vehementen Widerständen an diesem Standort, man habe große Probleme, dieses Werk in den Konzern einzugliedern. Es gab eine sehr starke deutsche Ingenieurskultur, war man doch als Zeiss Standort groß geworden und pflegte Traditionen, die bis nach 1846 zurückreichten, bevor man an den neuen amerikanischen und viel jüngeren Konzern verkauft worden war.

Ganz konkret hatte der Standort enorme Maschinenstillstände, was zu Lieferproblemen bei den Robotern und Anlagen führte, Qualitätsprobleme, Kostensteigerungen usw.; das Überleben des Standorts stand also immer wieder zur Debatte.

### Die Kantine als Herzschlag der Organisation

Als ich das erste Mal durch die Firma ging, fiel mir sofort auf, dass die Arbeit selbst fast nebensächlich wirkte im Vergleich zu dem, was in der Kantine passierte.

Jeden Mittag strömten die Mitarbeiter, aus der Produktion genauso wie die aus der Ver-



waltung, wie auf Kommando in die ausgesprochen schöne und grosse Mensa. Dort wurde aber nicht nur gegessen. Dort wurde gelacht, diskutiert, geklagt. Es war der eigentliche soziale Mittelpunkt des Unternehmens.

„Ohne meine Kollegen wäre ich schon längst weg“, sagte mir ein Schichtführer beim Kaffee, und ich hörte diesen Satz in Variationen immer wieder.

In Unternehmen, die ums Überleben kämpfen, ist es häufig so: Die Belegschaft zieht ihre Energie nicht mehr aus der Arbeit selbst, sondern aus den Beziehungen. Das ist menschlich nachvollziehbar; und kulturtheoretisch gut beschrieben. Edgar Schein nennt eine beziehungsorientierte Organisationskultur. Sie gibt Halt, Wärme und Loyalität. Aber sie birgt auch die Gefahr, dass die eigentliche Aufgabe, die Leistung, aus dem Blick gerät.

### Die dunkle Seite der Geselligkeit

In der Kantine des Halbleiterzulieferers zeigte sich genau das. Neben dem Lachen gab es auch die dunklen Seiten: Gerüchte, die sich wie

Lauffeuer verbreiteten, kleine Managemententscheidungen, die zu großen Skandalen aufgeblasen wurden, und eine Grundmelodie aus Zynismus.

Man machte Witze über den nächsten Geschäftsführer („Mal sehen, wie lange der diesmal bleibt“) und über die ständigen Drohungen vom Konzern aus der amerikanischen Zentrale („Die wollen uns doch eh dichtmachen“). Es war eine klassische Opferkultur: „Wir hier in Deutschland können da eh nichts tun. Alles wird von oben entschieden.“

Diese Haltung, diese Verhaltensweisen finden sich oft in mäßig erfolgreichen Unternehmen. Diese lassen sich wie folgt erklären:

1. **Der externe Locus of Control:** Die Überzeugung, keinen Einfluss auf das eigene Schicksal zu haben.
2. **Erlernete Hilflosigkeit:** Aus vielen gescheiterten Anläufen entsteht die Haltung, dass Veränderung ohnehin vergeblich sei.
3. **Zynismus** als sozialer Kitt: Wer spottete, zeigte Zugehörigkeit zur Gruppe.

Die Kantine war damit weniger ein Ort der Stärkung als ein Ort, an dem sich **Ohnmacht** reproduzierte.

## Die Muster mäßig erfolgreicher Führung

Verstärkt wurde das durch jahrelange Führungsfehler. Geschäftsleitungen wechselten im Zweijahresrhythmus. Jede neue Spitze brachte Parolen mit; „Wir müssen jetzt anpacken“, „Wir müssen den Gürtel enger schnallen“; aber selten zeigten sie konkrete Wege auf, wie man dies umzusetzen gedachte.

Häufig gab es die berühmte „**Fünf-vor-zwölf**“ Rhetorik (die auch oft im Gewand der „**Ein Schritt vor dem Abgrund**“). Sprüche

daherkommt): **noch eine letzte Chance**, sonst droht die Schließung.

Und genau hier liegt das Problem vieler Führungskräfte; damals wie heute. **Solche Führung bleibt leider immer zu abstrakt.**

Es werden zwar vehement Transformation gefordert, aber keine sinnvollen Wege aufgezeigt, wie dies geschafft werden soll oder kann. Es wird von Innovation gesprochen, ohne Methoden, Werkzeuge oder Ressourcen anzubieten. Es werden Zielbilder, gemalt, ohne gangbare und machbare Wege aufzuzeigen. Das **WAS** („Wir brauchen 15% mehr Output“, „Die Ausschussquote muss sich verbessern!“, „Wir müssen die Kosten senken“) steht im Vordergrund und lässt oft die Mitarbeiter beim **WIE** im Regen stehen.

Oft ist dies auch verbunden mit völlig unrealistischen Forderungen. Das ist in etwa so, als hätte Glenn Mills, der Trainer von Usain Bolt nach dessen Weltrekordlauf über 100m (9,58 s) 2009 zu ihm gesagt: „Das war schon ganz gut, Usain. Du kannst das aber noch besser. Ich erwarte in den nächsten Monaten von Dir Zeiten unter 9 Sekunden ... warte ... wenn ich mir das genau anschau ... unter 8 Sekunden.“

Wenn man den Vergleich so betrachtet, wird klar, wie Demotivation funktioniert. In unseren Firmen findet so ein Quatsch jeden Tag statt ... und motiviert genau Niemanden.

Und dann das **WARUM?** Meist eine hohle Phrase: „Weil der Markt es verlangt“, „Weil die Zentrale es will“, „Weil wir sonst nicht überleben“. Das macht doch keinen Sinn für den Mitarbeiter. Das ist Angstmacherei. Und Angst motiviert kurzfristig; aber sie lähmt langfristig.

Der US Militärgeschichtler S.L.A. Marshall hatte 1947 in einer Studie festgestellt, dass im 2. Weltkrieg in den Schützengräben nur 15-25% der Soldaten tatsächlich auf den Feind geschossen hatten. Viele gaben absichtlich Fehlschüsse ab (über die Köpfe der Feinde hinweg, ins Leere), um die Erwartung

„aktiv zu kämpfen“ zu erfüllen, ohne jemanden zu töten.

So ähnlich funktioniert das auch in unseren Firmen. Angst frisst Seele auf. Innere Kündigung und Dienst nach Vorschrift sind die Folge. Die Championsleague gewinnt man so jedenfalls nicht.

Auch bei meinem Mandat hatte das ständige Spiel mit der Angst die Mitarbeiter abschlumpfen lassen.

Eigentlich nahm auch niemand die Drohungen der Manager mehr ernst.

Und der Betriebsratsvorsitzende, seit Jahren unumstrittener Platzhirsch, stabilisierte diese Opferkultur, indem er genau dieselbe Melodie spielte: „Wir sind den Entscheidungen der Zentrale ausgeliefert.“ Ohne ihn lief im Unternehmen eh nichts; aber mit ihm ging es eben auch nicht nach vorne.

Abstrakte Führung produziert genau die Opferkultur, die ich in der Kantine dann erlebte. Mitarbeiter fühlen sich als Befehlsempfänger, nicht als Gestalter. Sie wussten, **was** von ihnen verlangt wird. Aber nicht **wie** sie es schaffen sollen. Und schon gar nicht **wofür** es sich wirklich lohnt. Und Konsequenzen, das hatten sie alle über die Jahre gelernt, gab es auch nicht.

## Der Wendepunkt: Vom Abstrakten zum Konkreten

Der entscheidende Wendepunkt kam erst, als sich die neue Führung weigerte, dieses Muster fortzuschreiben.

Sie hörte auf mit Drohungen und nebulösen Appellen und begann, über das **WAS**, das **WIE** und das **WARUM** konkret zu sprechen; einen strategischen Dreiklang, der in Anlehnung an **Simon Sineks „Golden Circle“** zeigt, wie Führung wirklich wirkt.

**Das WAS** blieb klar: Wir mussten die Qualität

verbessern, Durchlaufzeiten reduzieren, Kosten senken; das Überleben stand auf dem Spiel.

Aber diesmal wurde es nicht nur verkündet, sondern übersetzt in machbare Schritte und nachvollziehbare Ziele.

**Das WIE** bekam erstmals Substanz. Statt abstrakter Forderungen gab es konkrete Methoden, die jeder verstehen konnte: einfache Lean-Ansätze, Ursachenanalysen, Team-Workshops.

Mitarbeiter bekamen nicht nur die Anweisung, besser zu werden, sondern Werkzeuge, mit denen sie es tatsächlich tun konnten. Vor allem aber: sie bekamen Zeit, Dinge wirklich zu verändern, statt nur Symptome zu überdecken.

Und schließlich **das WARUM**. Zum ersten Mal war es kein Angstargument mehr, sondern eine Einladung: Wir sichern damit den Standort, wir schaffen Stolz, wir zeigen dem Konzern, dass wir es können. Wir ziehen gemeinsam den Karren aus dem Dreck; nicht weil uns einer droht, sondern weil wir es selbst wollen, weil es uns allen wichtig ist.

Damit entstand Sinn. Aus Resignation wurde Stolz, aus Ohnmacht Verantwortung.

## Der Moment, als das Eis brach

Ich erinnere mich an einen Workshop, etwa vier Monate nach Beginn der Transformation. Ein erfahrener Produktionsleiter; nennen wir ihn Herr Müller; saß mit verschränkten Armen in der Ecke. Er hatte schon fünf Geschäftsführer kommen und gehen sehen. Sein Blick sagte: „Das hier ist auch nur die nächste Show.“

Wir analysierten gerade ein wiederkehrendes Qualitätsproblem, als eine junge Ingenieurin vorsichtig eine Idee einbrachte. Früher wäre sie damit nicht durchgekommen; zu jung, zu unerfahren, zu theoretisch. Doch diesmal hörte der neue Werksleiter zu, nickte, und sagte: „Gute Idee. Herr Müller, was brauchen Sie, um das nächste Woche zu testen?“

Müller zögerte. Dann begann er zu rechnen, zu

skizzieren, mitzudenken. Und plötzlich war er nicht mehr nur skeptischer (und zynischer) Zuschauer, sondern wurde selbst zum Gestalter. Am Ende des Workshops blieb er noch, um Details zu klären. „Wenn wir das wirklich durchziehen“, sagte er beim Hinausgehen, „dann könnte das funktionieren.“

Es war kein dramatischer Moment. Aber es war der Moment, in dem die Veränderung vom Programm zur Realität wurde.

## Die zähe Mitte der Transformation

Der Weg war voller Widerstände. Der Zynismus verschwand nicht über Nacht. Manche Führungskräfte mussten lernen, nicht in alte Muster zurückfallen; bei der ersten Krise wieder in Aktionismus zu geraten oder nach Schuldigen zu suchen anstatt nach Lösungen. Die kulturellen Rückstellkräfte in Organisationen sind enorm.

Der Betriebsratsvorsitzende brauchte am längsten. Er hatte seine Macht aus der Rolle des Beschützers gegen den „bösen Konzern“ gezogen.

Erst als er merkte, dass die Mannschaft ihm so nicht mehr folgen wolle, änderte sich sein Ton. In einem Vier-Augen-Gespräch sagte er mir: „Ich hab mich immer als Bollwerk gesehen. Jetzt merk ich: Vielleicht war ich auch ein Bottleneck für eine gute Entwicklung.“

Es gab Rückschläge. Ein wichtiger Kunde reklamierte, ein Anlauf scheiterte, alte Reflexe kamen hoch. Aber die neue Haltung hielt: Statt Schuldzuweisungen gab es Analysen. Statt Resignation gab es Nachjustierung.

## Von der Opferkultur zum Stolz

Langsam änderte sich das Gesprächsklima. In der Kantine sprachen die Menschen nicht mehr nur über Gerüchte und Skandale, sondern über kleine Erfolge, die sie selbst erreicht hatten. „Wir haben die Ausschussrate in Linie 3 halbiert“; ein Satz, der mit spürbarem Stolz gesagt wurde.

Das noble Ziel; das Überleben des Standorts; wurde plötzlich greifbar. Und mehr noch: Auf der Bedürfnispyramide, die für viele lange bei Sicherheit und Zugehörigkeit stehengeblieben war, tauchten neue Ebenen auf. Stolz, Anerkennung, Selbstverwirklichung.

Ich sah lachende Gesichter nicht nur beim Kantinenkaffee, sondern auch an den Maschinen, wenn ein Team einen neuen Prozess stabilisiert hatte. Ich hörte Sätze wie: „Wir haben das selbst hinbekommen.“ Nicht: „Die da oben haben endlich mal was Vernünftiges entschieden.“ Sondern: „Wir.“

Nach anderthalb Jahren stand das Werk nicht mehr auf der Abschussliste. Der Konzern lobte, zum ersten Mal seit Jahren. Und bei der Belegschaftsversammlung applaudierten die Mitarbeiter. Nicht der Geschäftsleitung. Sich selbst.

## Die Versuchung abstrakter Führung

Heute, Jahre nach dieser Transformation, sehe ich in vielen Unternehmen wieder das alte Muster: Führungskräfte, die zwar große Visionen verkünden und abstrakte Ziele formulieren, aber ihren Mitarbeitern nicht zeigen, **WIE** der Weg dorthin konkret aussieht. Die nur Zahlen, Ergebnisse, Targets kommunizieren; das **WAS**. Die kein authentisches, nachvollziehbares **WARUM** anbieten außer Druck von oben oder Angst vor dem Markt.

Diese abstrakte Führung mag kurzfristig Kennzahlen bewegen. Aber sie baut keine Kultur. Sie schafft keine Selbstwirksamkeit. Und sie produziert genau die Kantinen-Zyniker, die ich damals erlebt habe.

## Was bleibt: Drei Erkenntnisse aus der Transformation

**Erstens:** In Unternehmen, die ums Überleben kämpfen, scheint am Anfang oft nur Angst und Opferhaltung möglich. Aber wenn es gelingt, das **WAS** klar zu benennen, das **WIE** konkret zu machen und das **WARUM** als echtes Sin-

nangebot zu formulieren, dann kann sich eine Kultur von Grund auf verändern.

**Zweitens:** Die Kantine blieb das Herz der Organisation. Doch sie wurde nicht länger Resonanzraum für Ohnmacht, sondern Bühne für Gemeinschaft, Stolz und Erfolg. Wo sich Menschen austauschen, entscheidet sich die Kultur; nicht in Strategiepapieren.

**Drittens:** Transformation braucht keine Helden, sondern Handwerker. Menschen, die täglich dranbleiben. Die konkret werden statt abstrakt. Die Werkzeuge erklären anstatt mit Parolen zu hoffen. Und die aushalten, dass Veränderung langsam ist, aber möglich.

**Kennen Sie solche Situationen aus Ihrer Organisation? Oder haben Sie ähnliche Wendepunkte erlebt?** Ich freue mich über Ihre Gedanken und Erfahrungen; hier in den Kommentaren oder gerne auch im direkten Austausch.



Christian Rook

[info@christianrook.com](mailto:info@christianrook.com)

[www.christianrook.com](http://www.christianrook.com)

*Wenn Ihnen dieser Artikel gefallen hat, Sie ähnliche Situationen kennen oder einfach Lust auf einen guten Austausch haben: Lassen Sie ein Like auf LinkedIn da, kommentieren Sie, oder kontaktieren Sie mich direkt!*