

chen Einsatz sollte gut überlegt sein, in welche Hände man sich begibt. Und man sollte wissen, worauf man sich einlässt.

Was ist mit der Work-Life-Balance? Alles nur Lippenbekenntnisse. Tatsächlich will so ziemlich jedes Unternehmen von jedem Mitarbeiter Leistungen sehen, und zwar so gut und viel wie es geht, und das jeden Tag. Die WLB ist en vogue, deshalb haben Unternehmen sie auf ihre Hochglanzbrochüren gebracht. Je ausführlicher sie das machen, desto mehr Ärger dazu gab es ziemlich sicher in ihrem Haus in der Vergangenheit.

Wie ein Unternehmen wirklich funktioniert, wie es lebt, lernen wir nicht in der Schule, nicht an der Uni und nur ansatzweise in der Ausbildung. Neben den offiziellen Arbeitsprozessen gibt es die sogenannten kleinen Dienstwege, auf Beziehungen beruhende Abkürzungen, die oft vieles leichter machen.

Es gibt verborgene, inoffizielle Regeln für das Selbstverständnis des Unternehmens, der Mitarbeiterschaft und des Umgangs miteinander. Selbst die fachlichen Bearbeitungen laufen nicht immer so wie offiziell vorgeschrieben. Alle wissen das, keiner sagt etwas.

Es gibt offizielle Aussagen wie »Der geeignetste Kandidat bekommt bei uns die Stelle.« In Wirklichkeit ist es der überzeugendste Bewerber, also der beste Schauspieler.

Einen Bonus erhält nicht der Mitarbeiter mit den besten erbrachten Leistungen, sondern der, der sich am besten in den Vordergrund verkauft hat oder der den besten Draht zum Vorgesetzten, sprich die meisten Sympathien bei ihm hat. Fast alle Bonussysteme beinhalten eine Bewertung von Leistung durch einen Vorgesetzten und sind damit von diesem abhängig und subjektiv.

Es gibt keine Ausbildung »Führungskraft«. Vorgesetzter wird nicht immer der, der eine gute Führungskraft sein könnte, sondern der beste Sachbearbeiter, ein treues Mitglied der eigenen Seilschaft oder der, der am wenigsten Ärger zu machen, sprich zu kritisieren verspricht. Und hinterher wundern sich alle, dass der Neue nichts bringt, schon gar keine Impulse setzt. Diese Schwächen des Systems kannst du als ambitionierter Mitarbeiter natürlich gut nutzen ...

Genau wie das Zusammenleben wird auch das Zusammenarbeiten immer komplizierter. Es gibt immer mehr Befindlichkeiten und offizielle wie ungeschriebene Regeln. Seine lieben Kollegen und den Chef kann man sich nicht immer aussuchen. Und hat man genau das gerade getan, wird man zum Spielball der nächsten Veränderung, die wer weiß woher kommt. Produkte und Märkte bewegen sich. Unternehmen sind keine fertigen, festen Kekse, sondern zähe Teige, die ständig geknetet werden, die neue Zutaten und Geschmacksrichtungen bekommen und nie fertig gebacken sind.

Dabei sind Veränderungen für viele Menschen per se erst einmal negativ. Das ist ein Schutzmechanismus vor dem Ungewissen, der – meist unberechtigterweise – viele Mitarbeiter und damit auch die Unternehmen lähmt.

Tatsächlich erfolgen viele Veränderungen um der Veränderung willen als Tätigkeitsnachweise der ständig neuen Bäcker in den Chefetagen. Beliebte Spiele sind Zentralisierung versus Dezentralisierung, Diversifizierung versus Fokussierung auf das Kerngeschäft. Nach dem vierten Wechsel ist das Unternehmen wieder da, wo es einmal war. Hinzu kommt die Digitalisierung, die für viele Unternehmenslenker ein Thema ist, obwohl sie davon meist gar keine Ahnung haben, weder wie damit umzugehen ist, noch was sie für das Unternehmen an Risiko und Chancen bedeuten kann. Blinder Aktionismus ist nicht selten die Folge.

In der Tagesarbeit geht es dagegen meist weniger um Sachentscheidungen und Leistungen, sondern um Politik: Politik in eigener Sache. Wie sichere

ich meine Position, wie komme ich weiter? Fehlervermeidungen, Fehlerzuweisungen, das sogenannte Silodenken, also nur die Interessen des eigenen Bereichs im Blick zu haben, sind an der Tagesordnung. Führungskräfte und Abteilungen arbeiten nicht zusammen, sondern gegeneinander, jeder sieht nur sich und den eigenen Arbeitsbereich.

Das Buhlen um Anerkennung, Macht und Geld bringt Konkurrenz, Neid und Intrigen mit sich. Selten zum Vorteil für das Unternehmen, den zu schaffen sich eigentlich alle verpflichtet haben.

Ein Fehler von Berufsanfängern ist, sich auf ihre – guten – Leistungen in der Schule, in der Ausbildung oder an der Universität zu verlassen. Doch im Job gibt es andere Mechanismen, siehe oben zur Politik, sind andere Fähigkeiten gefragt, zum Beispiel kommunikative, und andere Hürden zu meistern, etwa sich unterzuordnen und Routinen ertragen zu können.