

Die Schnellen fressen die Langsamen

Schon seit langer Zeit interessiert mich, was in Organisationen geschieht; ich konnte die Zurückhaltung von Therapeuten nie gutheissen, die nach einem halben Jahr Behandlung immer noch nicht wissen, ob der Beamten-Patient, mit dem sie zu tun haben, nun im höheren oder im gehobenen Dienst arbeitet und was um Himmels willen das eine vom anderen unterscheidet. (Der höhere Dienst erfordert den Akademiker; der gehobene nicht. Einen niederen Dienst gibt es selbstverständlich nirgends...)

Daher verfolge ich aufmerksam, wie es sich für die Mitarbeiter eines Krankenhauses anfühlt, wenn der Träger beschliesst, ihre soziale Heimat umzukrempeln. Fusionen, Ausgliederungen (outsourcing haben vielleicht die Lesern schon öfter gehört) Verwandlungen in gewinnorientierte oder gemeinnütziger Gesellschaften sind an der Tagesordnung.

Wenn irgendwo eine Stadtverwaltung, ein Landratsamt, ein frommer Orden seine Führungsaufgaben (zu denen doch auch die Kostenkontrolle und der Wirtschaftsplan gehören) verschnarcht hat, werden die Versager nicht identifiziert. Das würde ein schlechtes Licht nach oben werfen, auf Landräte, Bürgermeister oder Generaloberinnen. Nein, es wird beschlossen, alles zu verändern, umzugründen, auszusourcen. Im Zug eines solchen Veränderungsprozesses an einem städtischen Klinikum fiel der Satz, der oben steht.

Eine engagierte und erfahrene Abteilungsleiterin hat den neuen, dynamischen Geschäftsführer - einen Betriebswirt, was sonst! - damit konfrontiert, dass die Motivation im Haus noch nie so schlecht gewesen sei wie nach den hektischen Umgliederungen der letzten Monate. Er könne doch nicht mit bestens bewährten Mitarbeitern in dieser Weise umgehen!

Darauf er: "Bei uns fressen nicht die Guten die Schlechten, sondern die Schnellen die Langsamen!"

Normalerweise wird der Satz anders zitiert: "Bei uns fressen nicht die Grossen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen!" In letzter Zeit taucht er laut google vor allem im Zusammenhang mit Fähigkeiten des Mittelstandes auf, sich schneller an wechselnde Umstände anzupassen als grosse Konzerne.

An dem Satz beschäftigt mich ein Gefühl, für das er steht. Es ist die Angst. Wenn etwas, das mich fressen könnte, nur gross ist, hält sich die Angst in Grenzen. Ich kann ausweichen, solange ich schneller bin. Wenn es aber auch schnell ist, schneller als ich, dann muss ich mich wirklich fürchten, es gibt kein Entkommen. Es gibt keine Sicherheit mehr.

Organisationen gewinnen für unser Gefühlsleben in der Regel die Funktion einer Mutter, genauer: eines Ur-Objekts oder einer primären Umgebung, der wir ausgeliefert sind, die mächtiger ist und uns wehrlos macht. Das mag übertrieben klingen, aber es trifft die tiefere Schicht der ausgelösten Affekte, wenn jemand gekündigt oder gemobbt wird, wenn er - wie jüngst angesichts der Schliessung des Nokia-Werkes in Bochum - einen bisher für sicher gehaltenen Arbeitsplatz verliert.

Angst greift um sich. Unberechenbare Angst, nicht berechenbare Gier, möglichst viel zu verdienen, möglichst viel Profit aus einer Situation herauszuholen. Das Werk in Bochum produzierte bis zuletzt rentabel. Aber es erwirtschaftete nicht die verrückt hohe Rendite, welche der Mobilfunksektor beansprucht: 22 Prozent. (Zum Vergleich: in einem Buchverlag sind alle froh, wenn sie eine Rendite von fünf Prozent erreichen).

Bochum wird dichtgemacht, weil die Angststimmung in den höchsten Etagen der Aktiengesellschaften ein Vermeidungsverhalten prägt, das von panischer Abwehr

vermeintlicher, in der Zukunft drohender Gefahren bestimmt ist. Natürlich geht es auch um Profit, aber es ist eine angstbestimmte Rhetorik über künftige Profite und künftige Verluste, welche die Entscheidungen prägt. Gleichzeitig werden die ökologischen Probleme verleugnet, als ob wir gar keine Angst davor haben müssten, dass Rohstoffe und Energie begrenzt sind. Solche Manager vergeuden Ressourcen, um ein Produktionszentrum zu verlegen, das sich zwar noch rentiert, sich aber einmal nicht mehr rentieren könnte. Kurzfristig wird ein Werk in Kirgistan oder China rentabler sein. Aber niemand weiss, wie in fünf Jahren die Zustände dort sind. Die Aktienkurse freilich reagieren positiv auf solche Voraussicht.

Während das typische deutsche Kreiskrankenhaus nur schwer aus dem ökonomischen Tiefschlaf zu wecken ist, der es jahrelang im Defizit gehalten hat, sind die internationalen Konzerne mehr als wach. Sie leben in dauernder Angst, etwas zu verschlafen und agieren in kalter Panik, den shareholder value immer fest im Blick.

Die Menschen im Umfeld solcher Entscheidungen belastet das sehr. Very human ist das Motto von Nokia; die Mitarbeiter in Bochum waren alle per Du, vom Vorstand bis zum Portier. Verdient wurde über Tarif, die Betriebsrente war beneidenswert, angesichts eines Produktionsrekords wurde die Belegschaft zu Kaffee und Kuchen eingeladen.

Angst entsteht angesichts von Gefahren, die wir nicht abschätzen können. Wenn eine Fabrik schlecht wirtschaftet, wissen alle, dass Gefahr im Verzug ist. Aber wenn eine Fabrik gutes Geld verdient und trotzdem kaputtgemacht wird, wächst der seelische Stress.