

Martin Carmann

Nah am Wasser gebaut?

(Die Presse Top Karriere, 17.03.2001)

„Wissen Sie“, erzählte der hochrangige Manager, „diese Mitarbeiterin beginnt einfach zu heulen, wenn ich sie nur anrede. Kein vernünftiges Wort kann man mit ihr wechseln. Ich habe mich mit Kollegen beraten und bin zu dem Schluss gekommen, dass sie ein persönliches Problem haben muss. Irgend etwas in ihrem Privatleben haut nicht hin, und deshalb ist sie so labil. Ich befürchte, dass mir das das Team gefährden könnte.“

Ein sympathischer Mann, der mir da gegenüber saß. Trotz seiner sechzig Jahre wirkte er ausgesprochen jugendlich und hatte ein spitzbübisches Lächeln. Davon war an jenem Tag freilich nicht die Rede. Er hatte die Stirn in Falten gezogen, den Kopf aufgestützt und wirkte tief beschäftigt. „Ich bin jetzt 42 Jahre beim Unternehmen, hab’ mich nach ganz oben gearbeitet und viel gesehen. Aber das ist mir noch nie passiert.“

Wir haben uns lange mit dieser Geschichte beschäftigt. Das Ergebnis war doch verblüffend. Zwar war die Mitarbeiterin wohl, wie man so sagt, „recht nahe am Wasser gebaut“. Doch die Annahme, dass die Mitarbeiterin ein rein privates Problem haben könnte, ließ sich nicht bestätigen. Vielmehr stellte sich heraus: Die Frau bekam von ihrem Vorgesetzten nicht die Anerkennung, die sie verdiente – und brauchte. Sie stand im Team abseits und wurde vom Chef fast nur dann angesprochen, wenn es etwas zu kritisieren gab.

Ich fragte: „Wie lange arbeitet Frau Mayer denn schon für das Unternehmen?“ „Das weiß ich nicht. Warten Sie ... (längere Pause) ... 23 Jahre.“ Frau Mayer war die bei weitem längstdienende Mitarbeiterin im neu zusammengesetzten Team. Sie hatte über mehr als zwei Jahrzehnte dazu beigetragen, dass das Unternehmen überlebte. Im neuen Team war sie nun umgeben von KollegInnen, die alle höchstens fünf Jahre beim Unternehmen waren. Und keiner hatte ihr Anerkennung gezollt. Gute Leistung war selbstverständlich, geachtet wurde in dieser Kultur hauptsächlich auf Fehler und Defizite.

Wir haben dann bei einer Team-Entwicklung eine unauffällige kleine Zeremonie inszeniert, in der Herr Steiner auf diesen Unterschied hingewiesen hat. In der die verschiedenen Dienstaltersstufen der MitarbeiterInnen sichtbar gemacht wurden. Und in der auch die reichen Potenziale, Begabungen und Ressourcen der einzelnen Personen und des ganzen Teams zur Sprache kamen. Keine große Sache. Vor einigen Wochen haben wir miteinander telefoniert. In einem Nebensatz sagte Herr Steiner: „Übrigens, ich hatte ein Gespräch mit Frau Mayer. Ich konnte ihr sagen, was

ich mir an Verbesserungen wünsche, und stellen sie sich vor: Es hat funktioniert. Sie hat mich verstanden.“ Ich habe gehört: „Sie hat nicht geweint.“ Aber das war dann gar nicht mehr so wichtig.

Mag. Dr. Martin Carmann

- Geschäftsführender Gesellschafter
- Berater und Trainer



- Studium der Evang. Theologie, Philosophie, Politikwissenschaft und Volkswirtschaft in Wien und München;
- Forschungs- und Lehrtätigkeit an der Universität Wien mit den Schwerpunkten theoretische Sozialforschung, Systemtheorie, Ethik, Wissenssoziologie und Didaktik;
- seit 1998 Mitarbeiter von C/O/N/E/C/T/A.

Arbeitsschwerpunkte

- Change Management: Begleitung von Restrukturisations- und Veränderungsprozessen in Organisationen
- Internationale Projekte: Strategieentwicklung und Kooperationen im Horizont unterschiedlicher Kulturen und Kontexte
- Wissensmanagement: Beratung von Unternehmen bei der Gestaltung bzw. Optimierung von Knowledge-Speichern und Know-how-Flüssen
- Innerbetriebliche Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte, MitarbeiterInnen und (interne) BeraterInnen
- Management-Trainings in den Bereichen Motivation/ Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement, Moderation, u.a.
- Grundlagenforschung in Management- und Organisationstheorie (Organisationsdynamik, Unternehmenskultur, virtuelle Teams ...) und zu Spezialgebieten systemischer Beratungstheorie (Konstruktivismus, Kybernetik, Gruppendynamik, Organisationsaufstellungen).

Arbeitserfahrungen

Produktions- und Dienstleistungsunternehmen im Profit-Bereich, in Non-Profit-Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung;
Österreich und Deutschland.