

## **Faktor „Soziale Kompetenz“ Wertschätzende Mitarbeiterführung, die auf Lippenbekenntnisse verzichtet, nutzt eine erfolgversprechende Ressource**

Sie lesen es in jedem Managementhandbuch: Die Drei-Einigkeit von Managementkompetenz, unternehmerischer Kompetenz und sozialer Kompetenz sichert die Objectives des täglichen Führungshandelns. Bei nicht öffentlichen 4-Augen-Gesprächen mit erfolgreichen Führungskräften bestätigen diese allerdings, dass es, wenn es eng werde, auf soziale Kompetenz nicht ankomme. Es zählen „Zahlen-Daten-Fakten“ und sonst Nichts.

In der Tat: haben Sie jemals gehört, dass jemand beruflich weiter kam, weil er eine besondere soziale Ader vorlebte? Das scheint dem Führungserfolg eher hinderlich zu sein. Andererseits erinnern wir herausragende Unternehmerpersönlichkeiten, die neben dem unbedingten Einsatzwillen der Mitarbeiter ihrer Verpflichtung der sozialen Fürsorge Ausdruck verleihen. Diese vermitteln Zusammengehörigkeitsgefühl, engagieren sich aus gefüllten privaten Schatullen bei öffentlichen Projekten sozial oder geben eigenen Mitarbeitern materielle Unterstützung durch soziale Leistungen diverser Art. In Zeiten internationalen Wettbewerbs, scheinen die Freiräume für solches Handeln allerdings kleiner zu werden.

Während meiner nun über 20-jährigen Tätigkeit als Managementtrainer und –berater bestätigt sich zunehmend das pessimistische Bild, was auch teure Mitarbeiterbefragungen in der Regel aussagen: Wir Mitarbeiter werden nicht gefragt, unsere Interessen spielen keine Rolle, Führungskräfte entscheiden einsam, sie reden zu wenig oder gar nicht mit uns und wir verstehen nicht, warum fragwürdige Verhaltensweisen von Führungskräften nicht sanktioniert werden.

Die Folge lautet: Rückzug in die Privatheit nach der Arbeit und innere Immigration während meiner Anwesenheit. Jedenfalls je näher wir der Mitarbeitergruppe ohne eigene Führungsverantwortung kommen, desto eher zeigen diese ihren Frust: Demotivation, eine zunehmende „Freizeit-orientierte-Schonhaltung“, Sarkasmus, „warten auf den Feierabend“ etc.. Frage ich solche Mitarbeiter, was sie mit einem Lotto-Millionengewinn anfangen würden, antworten 8-9 von 10 Befragten: „Erst einmal kündigen!“.

Arbeitszeit scheint abgekaufte Lebenszeit zu sein, der monatliche Scheck ist das Bestechungsgeld, der dafür gezahlt wird, dass ich bereit bin überhaupt zu kommen. Kein Wunder, wenn mir der Sinn meiner Arbeit abhanden gekommen ist. So soll Leistung entstehen?

Was erwarten wir von Funktionsträgern, die ihre tatsächlichen Kompetenzen niemals einbringen dürfen? In ihrem Privatleben managen sie Familiensysteme unter schwierigsten Bedingungen, bauen Häuser in Eigenleistung selbst, reparieren Autos oder organisieren Nachbarschaftshilfe und engagieren sich sozial. Am Arbeitsplatz werden sie zu Funktionsträgern, die das Denken, geschweige denn das Entscheiden, bitte sehr Anderen überlassen sollen.

Etwas anders die Führungsebenen: Dort ist der Druck nach Zahlen-Daten-Fakten enorm gestiegen und manche sprechen von „Burn out“, gefährdeter „Work-Life-Balance“. Aber immerhin können dort Selbstverwirklichungsaspekte gelebt werden, man hat gestalterische Freiräume und ist in Entscheidungsprozesse eingebunden und beantwortet die Frage nach dem potentiellen Lottogewinn gewiss und spürbar anders, solange man daran glaubt, einer sinnvollen Tätigkeit nachzugehen, auch wenn die Aussicht auf materiellen Erfolg und Status ein Köder ist, der nur bedingt verfängt. Denn jeder weiß, dass sich die Pyramide nach oben hin verjüngt. Der Unterschied ist meiner Meinung nach mit den sich abbildenden, verschiedenen Bildungsständen innerhalb einer hierarchisierten Gesellschaft nicht hinreichend erklärt.

Schon eher trifft zu, was ich einmal las: „Alles was Menschen wollen, ist entscheiden und wählen dürfen!“ ... und das dürfen sie in diesem Leben eben nicht.

Wir entziehen uns heute mit einem vermeintlichen Kosten-Nutzen-Argument der Mühe, die betroffenen unteren Ebenen in die dynamischen Prozesse des täglichen Handelns wertschätzend einzubeziehen. Gelebte soziale Kompetenz mag zeitaufwändig sein, aber selbst bei Berücksichtigung des nicht infrage zu stellenden Credos von Zahlen-Daten-Fakten, geht die Rechnung auf.

Können Sie sich das überhaupt noch vorstellen? Mitarbeiter kommen gerne zur Arbeit. Dort treffen sie ihre 2. Familie, bei der sie täglich viele Stunden gerne sind; dort gehen sie einer Arbeit nach, deren Sinnzusammenhänge eingängig sind; sie verstehen ihre Wichtigkeit für die Gruppe, menschlich wie arbeitsinhaltlich; es steht Zeit zur Verfügung, um Zusammenhänge (auch die der Befindlichkeiten Einzelner) in Ruhe zu diskutieren und zu gemeinsamen Beschlüssen zu kommen. Teamarbeit erfolgt, weil die Arbeitsaufgabe es sinnvoll erscheinen lässt, und nicht als Funktion sozialer Kontrolle oder weil es gerade wieder einmal modern ist. Management by Objectives führt zu gemeinsam vereinbarten und nicht zu verordneten Zielen, Verbindlichkeiten werden gemeinsam hergestellt, und es besteht ein Wertekanon, was bei Erreichen wie Nicht-Erreichen der Ziele geschehen wird. Soziales Verhalten wird – egal ob Mitarbeiter oder Vorgesetzter – in der Arbeitsgruppe sanktioniert und ggf. geächtet.

Heute bedienen sich ausschließlich die überforderten Vorgesetzten eines wenig effizienten Sanktionsapparates. Ein Beispiel gefällig? Krankheit als Vermeidungsstrategie begegnen diese mit „Gesundheitsgesprächen“ nach jeder Rückkehr eines Mitarbeiters, um ein wenig Druck aufzubauen, nicht aber um einmal grundsätzlich darüber nach zu denken, ob es der Mitarbeiter oder das System ist, was faul ist.

Führung/Leitung wird es weiter geben, selbstverständlich! Weil führungslose Gruppen zum Chaos tendieren. Aber das Handeln der Führungskräfte, wie das allgemeine Miteinander, stehen auf dem Prüfstand sozialer Gruppenkontrolle und künftig im Besonderen, die Machtbefugnisse von Vorgesetzten. Selbstherrliches Verhalten von Einzelnen gehört nicht nur infrage gestellt, sondern abgestellt. Man kann erahnen, dass andere (längst erfundene, aber viel zu selten etablierte) Modelle der Führung und der Zusammenarbeit die Konsequenzen sind.

Wir machen den Fehler, soziale Kompetenz als einen Faktor zu betrachten, den wir uns ggf. in guten Zeiten als Luxus leisten, anstatt ihn sanktioniert einzufordern und auszugestalten. Unternehmen verschwenden auf diese Weise Ressourcen, sie verzichten freiwillig auf eine vielversprechende Quelle: Die ohne Zweifel vorhandene Intelligenz und Bereitschaft von Mitarbeitern, sich einzubringen. Gelingen kann dies nur mit Aufwand. Zur Verfügung gestellte Entscheidungsfreiräume, Diskussions- und Abstimmnotwendigkeiten, all dies kostet Zeit. Gelingen können solche Vorgehensweisen allerdings nur, wenn sie nicht als eine neue Sozialtechnologie missbraucht werden. Sie gelingen nur, wenn „Wertschätzung“ an die Stelle von „Missachtung“ tritt.

Wir benötigen für die Wiederherstellung menschlicher Würde an Arbeitsplätzen die Infragestellung unserer Arbeitssysteme, wie die Neudefinition der Sinnhaftigkeit von Arbeit als einen Prozess, der dauernd infrage stellt, neu definiert und sich als Never-ending-Story fortentwickelt, damit Menschen Arbeit als sinnstiftende Tätigkeit erleben und nicht als Plackerei.

Ahnen Sie, was Menschen zu leisten bereit und imstande sind, wenn sie eigene Ziele vor Augen haben? Und wenn sie von ihrem sozialen Umfeld wertge geschätzt werden?

Die wesentliche Komponente ist eine dem einzelnen Menschen entgegenzubringende, wertschätzende, ehrlich gemeinte Grundhaltung. Der Mensch ist Mensch, Produktionsfaktor ist er erst in 2. Linie. „Wertschätzung“ ist kein Instrument! Und „by the way“: Der Arbeit-„Geber“ gibt seine Arbeit, der Eigentümer von Kapital nimmt sie. Welt verrückt? Nein! Dieser Ursprung ist Hinweis auf die eigentliche Wertschätzung menschlicher Arbeitskraft, alle Neudeutungen bedeuten Entwertungen.

Wenn wir wieder lernen, uns in unserer Ganzheit anzunehmen (mehr als zu kritisieren), unsere unterschiedlichen Befindlichkeiten, unterschiedlichen persönlichen Hintergründe zu akzeptieren und uns darauf prüfen, ob wir Zusammenhänge herstellen können, bei denen wir unsere Ganzheit leben können, ohne aneinander herumzunörgeln, aufhören „Kritik“ als die „Suche nach Schuldigen“ bei Missständen des Alltags zu verstehen, pro-aktives, zukunftsgerichtetes Verhalten durch Freiraum, Risikobereitschaft im Umgang von Mensch-zu-Mensch, also Wertschätzung jedem Einzelnen gegenüber, als selbstverständlichen Hintergrund unseres so-Seins zu verstehen, dann stimmt die Richtung.

Bei Coachings mit mir anvertrauten Führungskräften kommt zum Ausdruck, woran viele leiden: Mangelnde Wertschätzung, ein sich verschärfender Umgangston aufgrund schwieriger Umfeldbedingungen und schlussendlich körperliche wie psychische (Angst-) Symptome, den Herausforderungen nicht mehr gewachsen zu sein oder einfach nicht mehr zu wollen, weil der Sinn abhanden gekommen ist.

Als ich vor Jahren den Auftrag hatte, ein Organisationsentwicklungsprojekt für eine deutsche Großstadt Beraterisch zu begleiten, gewannen wir die Ausschreibung, weil wir den Personalvertretern verdeutlichen konnten, dass wir dieses Projekt nur durch Mitgestaltung der Betroffenen Mitarbeiter würden stemmen können. Die Personalvertretung luden wir zur Mitgestaltung (nicht zur Kontrolle) in das Projektsteuerungsteam ein und in der Folge baten wir die Mitarbeiter der Stadt, in zahllosen selbstgesteuerten Workshops um Vorschläge, wie eine sie betreffende Neuorganisation sozialverträglich zu gestalten sei. Die entscheidenden Vorschläge kamen von den Mitarbeitern und den Personalvertretern und die Umsetzung der Vorschläge traf auf das Wohlwollen aller Beteiligten. Nebenbei sparte die Stadt einen Millionenbetrag ein.

So etwas geht also. Wir benötigen keine politischen Grundsatzentscheidungen. Allerdings benötigen wir die Zeit, unsere etablierten Bilder vom Umgang miteinander zu hinterfragen, um die Entwicklung von Zusammenarbeitskonzepten zu betreiben, bei denen der Mensch nicht auf seine Funktion im Unternehmen reduziert wird, sondern als Ganzheit wertgeschätzt und wahrgenommen wird. Und bevor der Leser den Eindruck bekommt, hier werde einer Philosophie von „Friede-Freude-Eierkuchen“ das Wort geführt; nein, eher im Gegenteil: Wer nicht bereit ist, der möge gehen. Würden wir uns von den Klima-vergiftenden Mitarbeitern, die nur noch auf ihren materiellen Vorteil bedacht, ihr trauriges Dasein im Unternehmen fristen, konsequent trennen, wäre nicht nur den Unternehmen, sondern auch den Mitarbeitern geholfen. Wir beförderten Sie (potentiell) zu einem sinnvolleren Dasein und zur Selbstverantwortung für ihr Leben.

Es darf die Frage erlaubt sein, welche Verantwortung Wirtschaftsorganisationen übernehmen, Mitarbeitern die grundlegenden Vorbedingungen wertschätzenden Umgangs miteinander entgegen zu bringen. Erstaunlich finde ich immer wieder, wie wenig die Kosten-Nutzen-Rechner der Unternehmen in ihrem Treiben von psychologischem Wissen um den menschlichen Faktor beeindruckt sind.