

1 Es hat sich etwas geändert!

Die Bedeutung des Wortes hat sich in den letzten Jahren im privaten Bereich, im Beruf und in der Freizeit gewandelt: Befehl, Anweisung und restringiertes Sprachgehabe („Sprachcode“) bis hin zur Gutsherrenart funktionieren nicht mehr in der gewohnten Zwangsläufigkeit. Die Gesprächspartner¹⁾ wollen überzeugt werden. Und das wird immer schwerer.

Der Anspruch vieler, alles verstehen und nachvollziehen zu wollen, verlangt von dem, der etwas zu sagen hat, eine leicht verdaubare intellektuelle Kost für seine Zuhörer. Paart sich der Anspruch des Verstehenwollens mit einer gewissen Bequemlichkeit und einer Unterforderung an sich selbst, dann paßt es gut ins Bild der anspruchslosen Anspruchsvollen, wenn die Botschaft in leichten und gut verdaubaren Happen geboten wird.

Geistige Akrobatik, gepaart mit unverständlichen Fachwörtern, verliert in vielen Aktionsfeldern - nicht generell - an Wirksamkeit. Der Zuhörer ist selbstbewußter geworden und setzt vielfach die Maßstäbe: In bequemer geistiger Haltung fordert er ein, was der Sender zu leisten hat. Hier gilt in Umkehrung des Sprichwortes: „Ohne Fleiß kein Preis“ die Devise: „Mal sehen, ob es ihm gelingt, uns zu überzeugen“.

Diese Umkehrung im Miteinander von Sender und Zuhörer macht das Leben in vielen Bereichen anstrengender. Für die einen bringt diese Entwicklung interessante Facetten, den anderen treibt es den Schweiß auf die Stirn.

Nehmen wir als Beispiel den Funktionsbereich der Polizei: Wer im Jahre 1950 als Polizist die Kelle hob, an ein Fahrzeug herantrat und die Papiere prüfte, konnte sich auf wenige Worte beschränken. Er hatte eine gläubige und folgsame, zur Kooperation bereite Kundschaft: Bereitwillig und - je nach Temperament - mit einer Portion Aufregung, gepaart mit einem tendenziell schlechten Gewissen, war der „Kunde“ bereit, allen Anweisungen fraglos nachzukommen. Wer indes heute als Polizist die Kelle hebt und an einen Wagen herantritt, muß weit mehr erklären, begründen und erläutern. Was vor 40 Jahren ohne Rückfragen funktionierte, muß heute „verkauft“ werden.

Damals konnte man sich auf die wenigen kargen Worte beschränken: „Fahrzeugkontrolle, bitte die Papiere“ und hatte schon bald das Gewünschte in den Händen. Heute ist der Einstieg eleganter, wortreicher, und die Antworten sind tendenziell rupziger. Auf die nette Anrede „Ich bin der Polizeiobermeister X. Wir führen ...“, folgt die

1) Das gilt gleichermaßen für die Gesprächspartnerinnen

kritisch provozierende Frage: „Nennen Sie mir bitte die Rechtsgrundlage, die diesen massiven Eingriff rechtfertigt...!“

Aber es sind nicht nur die Polizisten, die heute mehr denn je gefordert sind. Auch andere Berufsgruppen müssen durch wohlgesetzte Worte überzeugen. Eine vergleichbare Entwicklung finden wir etwa bei den Rechtsanwälten, dem Berufsstand der Ärzte, kurzum in allen Gesellschaftsbereichen bis hin zum Miteinander von Eltern und Kindern.

Die Vor- und Nachteile dieser Entwicklung liegen auf der Hand. Sie fallen in den verschiedenen Berufsgruppen unterschiedlich aus. So weiß man etwa im Bereich der Gesundheit, daß magische Formeln heilen, wenn man es versteht, daran zu glauben oder aber es einem gelingt, den anderen von der Wirkung des Wirkungslosen zu überzeugen.

Weil Glaube und Vertrauen in den weißen Kittel schon vielen geholfen hat, machen kritische Rückfragen und ständiges Hinterfragen das Leben der Ärzte beispielsweise heute nicht unbedingt leichter, und ihre Arbeit wird damit wohl auch kaum erfolgreicher. So kennt man die Placebo-Präparate: Bei Kopfschmerzen kann auch gut in einer Kapsel verpackter Traubenzucker oder Mehl die Heilung bewirken, wenn man im Glauben an die Wirksamkeit dieser „Pille“ Heilung erwartet. Man spricht in diesem Fall von einem einfachen Blindversuch: Der Arzt kennt die chemischen Grenzen, aber er kennt auch die psychologische Wirkung des Präparates.

Ein doppelter Blindversuch wirkt noch überzeugender. Glauben Arzt und Patient an die heilsamen Kräfte einer an sich unwirksamen Chemie, steigert das die Wirkung. So gesehen hat der weiße Kittel seine Berechtigung und macht das Getue eines „Halbgottes in Weiß“ durchaus Sinn.

Gefahr ist allerdings in Verzug, wenn sich der Arzt mit dieser magischen Rolle identifiziert. Dann kann es für die Umwelt unerträglich werden. Versetzen wir uns in das Jahr 1950. Soeben schreitet der Chefarzt, umgeben von dienstbaren und respektvoll gebeugten Geistern, den Flur der Krankenstation entlang. Sich seiner Bedeutung bewußt, läßt er die Türe öffnen, sieht mit kurzem Blick auf die vor ihm liegende Leber, die Lunge, die Niere ...

Es folgen kurze, knappe Anweisungen und alles ist so ins Lateinische verpackt, daß bei den Betroffenen keine Zweifel an der Unfehlbarkeit des Fehlbaren aufkommen können. Die ehrfurchtgebietende kühle Distanz ist perfekt inszeniert und in ihrer Wirkung beachtlich: Jeder weiß, wo sein Platz in diesem Kastensystem ist. Das erspart dumme Fragen, fördert Achtung und Respekt und begünstigt, wenn man an das Szenario glaubt, den Heilungsprozeß.

Was vor wenigen Jahren noch so gut funktionierte, verliert sich heute in der informierten und kritischen Gesellschaft mehr und mehr: Die Respektperson wird zum Kumpel gemacht. Ein kurzer Blick auf die Krankenstation des Jahres 1992 macht diese Entwicklung deutlich: Mit jugendlichem Elan begrüßt der Chefarzt Herr Müller, die Leber, mit den netten Worten: „Na, wie geht es uns denn heute, Herr Müller?“ Und wenn es dann nach langem Hin und Her von eventuellen Wirkungen und Nebenwirkungen zum therapeutischen Schritt kommt, wehrt Herr Müller das Medikament X mit Vehemenz ab. Denn dank des gestrigen Gesundheitsmagazins im Fernsehen durchschaut der nun voll informierte Patient Müller sogleich, daß der Chefarzt an ihm durch Verordnung drittklassiger Mittel sparen will. So nicht, schon gar nicht mit einem Herrn Müller(!), der -selbst wenn unwissend-, weiß, wo es langgeht! In der Tat: Eine schwierige Klientel.

2 Überzeugung und soziale Kompetenz sind gefordert!

Auf dem Weg von der Arbeits- hin zur Freizeitgesellschaft gewinnen neue Werthaltungen und Normen in unserer Gesellschaft an Bedeutung. Dieser Wertewandel geht einher mit tiefgreifenden technologischen Umwälzungen, die in immer kürzeren Halbwertszeiten greifen. Sie erzwingen neue Tugenden und eine geänderte Handlungskompetenz. Denn die hochkomplizierten Technologien führen ebenfalls zu anspruchsvollen Dienstleistungen, aber auch zu aufgeklärten und selbstbewußten „Kunden“. Diese Entwicklung läßt sich in allen Bereichen unserer Gesellschaft ausmachen. Mehr als je zuvor ist neben der Fachautorität vor allem auch die soziale Kompetenz gefordert. Dies hat tiefgreifende Auswirkungen im Innen- wie im Außenverhältnis einer Verwaltungs- und/oder einer Wirtschaftsorganisation. So hinterfragt beispielsweise der Bürger heute mehr denn je Sinn und Zweck von Verwaltungsentscheidungen. Keinesfalls folgt er den Beschlüssen und Anordnungen in ergebener Hoheitsgläubigkeit. Auch Kunden wissen ihre tatsächlichen und/oder vermeintlichen Rechte einzufordern. Selbst gestandene Parteihierarchien beginnen die Eruptionen an der Basis zu spüren.

2.1 Soziale Kompetenz und die Bedeutung der Kommunikation

Der permanente Anpassungsdruck, unter dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen, erfordert heute von jedem ein hohes Maß an Innovationsbereitschaft, Kreativität und Flexibilität. Ein organisiertes lebenslanges Lernen entscheidet nunmehr über Erfolg oder Mißerfolg im Beruf. Auch führen die immer anspruchsvolleren Dienstleistungen und „intelligenteren“ Produkte zu besonders qualifiziertem Personal auf einem hohen Ausbildungsniveau. Mehr und mehr werden einfache und einfachste Routinearbeiter mechanisiert und automatisiert. Mit dem Abbau an Stellen in den unteren Funktionsbereichen zugunsten der höheren Funktionsebenen verlagern sich auch die Bedürfnisse der Belegschaft. Im Bestreben nach mehr Selbst-

verwirklichung streben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einem größeren individuellen Gestaltungsrahmen und nach mehr Verantwortung.

Bei alledem ist sicherlich auch eine Differenzierung geboten:

„Manche Menschen verrichten gern einfache Arbeiten, bei denen die Gedanken spazieren gehen können. Aber immer mehr Menschen wollen interessantere, inhaltsreichere Arbeit. Sie sind bereit, sich für anspruchsvollere Tätigkeiten mehr anzustrengen. Einfach zu tun, was befohlen wird, gilt nur noch wenigen als eine schätzenswerte Tugend. An Bedeutung gewinnen: Eigeninitiative, Selbständigkeit, Eigenverantwortung, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, Denken, Planen und Handeln über den unmittelbaren Arbeitsbereich hinaus. Dazu bekennen sich immer mehr Mitarbeiter und immer mehr Unternehmen.“¹⁾

Dieser Trend wird auch in Untersuchungen, die im Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien stehen, immer wieder deutlich: Es sind nicht in erster Linie technisch-fachliche Schwierigkeiten, die der Einführung neuer Technologien, Neuerungen im Arbeitsablauf oder organisatorischen Umstrukturierungen entgegenstehen, sondern vor allem kommunikative und sozialpsychologische Probleme. Immer wieder klagen Betroffene in diesem Kontext über die fehlende soziale Kompetenz der Vorgesetzten und/oder der übergeordneten Instanzen.

Als Innovationsblocker nennt eine Studie, der eine Untersuchung im Metallbereich zugrundeliegt, folgende Aspekte:²⁾

- die autoritäre Tradition des Unternehmens
- das autoritäre Führungsverhalten
- die fehlende Motivation
- die mangelnde Fähigkeit, die Nebenwirkungen von Entscheidungen vorzusehen
- die Ablehnung von technischen Neuerungen, die sich auch aus den hohen, enttäuschten Erwartungen erklärt
- mangelnde Teamfähigkeit
- Ressortegoismus
- Angst vor Machtverlust.

Komplexe Informations- und Kommunikationstechnologien, der Ruf nach immer qualifizierteren Dienstleistungsprodukten und das hohe Qualifikationsniveau der

1) Faix, G. W. Laier, A., Soziale Kompetenz, Köln 1989, S. 7

2) Göbel, U., Schläpke, W. (Hrsg.), Die Zukunftsformel – Technik – Qualifikation – Kreativität, Köln 1987, S. 37

Beschäftigten haben auf der Führungs- und Leitungsebene zu höheren Anforderungen an das Management in Wirtschaft und Verwaltung geführt. Im Gefolge dieses Wandels hat sich auch eine neue „Arbeitsmoral“ konturiert: Die neuen Arbeitsinhalte führen immer stärker von einfachen Routinearbeiten, von manuellen, schweren und physisch belastenden Tätigkeiten weg. Statt dessen richten sich die Arbeitsinhalte mehr und mehr aus auf Funktionen wie¹⁾

Von Routineaufgaben hin zu Überwachungsfunktionen



Steuerungs- und Überwachungsfunktionen



Bedienungsfunktionen bei komplexen Informationssystemen



Lenkungsprozesse von Arbeitsabläufen



Planungs- und unmittelbare Ausgestaltungsprozesse

Dieser Wandel wirkt sich tiefgreifend auf die Anforderungsstrukturen aus: War der Mensch eng an den Arbeitsplatz, den Takt der Maschine und den Materialfluß gebunden, so ist die heutige Dienstleistungs- und Fertigungstechnologie ähnlich flexibel wie der Mensch. Es kommt heute mehr denn je darauf an, daß Reife, Mündigkeit, Verantwortungsbewußtsein und Mut zu Innovationen gefördert werden und Mitarbeiter/innen mit diesen Eigenschaften bessere Karrierechancen haben sollten, als Ja-Sager und Opportunisten.

Diese Entwicklung prägt auch das Arbeitsfeld in Wirtschaft und Verwaltung nachhaltig. Neue Werte sind gefordert.

Neben einem vertieften Spezialwissen, das heute sehr schnell veraltet („Bildungs-
lorbeeren welken schnell“²⁾, sind weitergehende Qualifikationen, nämlich Schlüs-

1) Vgl. hierzu Meier, B., Technik und Arbeitswelt, Köln 1984

2) Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), Mensch und Arbeit – Gemeinsame Interessen von Mitarbeitern und Unternehmen in einer sich wandelnden

selbsterwerbende Qualifikationen wie die Fähigkeit zum selbständigen und fachübergreifenden Denken, Planen und Handeln sowie Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit bis hin zur Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, gefordert.

Fremdkontrolle wird offenkundig mit dem Grad fortschreitender Spezialisierung problematischer und wird mehr und mehr durch Eigenverantwortung zu ersetzen sein. Auch verliert der institutionelle „Vordenker“ gegenüber dem Moderator und Impulsgeber an Gewicht. Der Wandel im Führungsfeld fordert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Führungskräfte gleichermaßen: Von allen ist ein höherer Reifegrad gefordert, und die Kunst der Führung beweist sich, wenn es gelingt, mehr Raum für die eigenverantwortliche Steuerung und die Selbstbestimmung der Unterstellten zu schaffen. Damit aber sind kommunikative Fertigkeiten und soziale Kompetenz im Arbeitsfeld gefordert.

Schlauffke warnt in diesem Zusammenhang vor einer mißverständlichen und einseitigen Deutung: „Das Gewicht der materiellen oder puritanischen Tugenden hat in unserer Wohlstandsgesellschaft gegenüber den sozialen und kommunikativen Werten abgenommen. Dennoch wäre es falsch, Gegensätze zu konstruieren oder gar Unwerturteile über bestimmte Verhaltensmuster zu äußern. Teamarbeit und kommunikatives Miteinander sind ohne Pünktlichkeit und gewisse Ordnungsprinzipien nicht möglich. Urteilsfähigkeit und Kritikfähigkeit können nicht ohne Wissen, Selbstfindung und Selbstverwirklichung nicht ohne Arbeit und Leistung gelingen.“¹⁾







Faix und Laier nennen in diesem Zusammenhang folgende soziale Fertigkeiten:²⁾ sich selbst erkennen, Selbstvertrauen gewinnen, über die eigene Rolle in verschiedenen Sozialbeziehungen und den damit verbundenen Anforderungen nachdenken, u. a. m.

Es geht um die persönliche Synthese zwischen Selbstverwirklichung und Anpassung an die sozialen Gegebenheiten. Dies gelingt, wenn Fähigkeiten wie Achtung vor dem anderen, Verständnisbereitschaft, Vorurteilsfreiheit u. a. m. gefördert und gefordert werden.

Arbeitswelt, Köln 1989, S. 39

- 1) Schlauffke, W., Strukturwandel in der Arbeitswelt und veränderte Qualifikationsanforderungen, in: Lenske, W., Wollenweber, H. (Hrsg.), Frauen im Beruf – Förderung naturwissenschaftlicher Bildung für Mädchen in der Realschule, Köln 1990
- 2) zitiert nach Exeler, A., Religiöse Erziehung als Hilfe zur Menschwerdung, München 1982, S. 226 f.

Fertigkeiten der sozialen Kompetenz

-  **die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten (z.B. Stärken, Schwächen) einschätzen können**
-  **Selbstvertrauen gewinnen**
-  **über die eigene Rolle und Rollenbezüge im sozialen Kontext nachdenken**
-  **Kritik annehmen und verarbeiten**
-  **sich Konflikten stellen und verarbeiten**
-  **Kompromisse aus der Sache heraus suchen und realisieren**

Fähigkeiten der sozialen Kompetenz

- ✓ **Achtung vor dem anderen**
- ✓ **Verständnisbereitschaft**
- ✓ **Vorurteilsfreiheit**
- ✓ **Vertrauensbereitschaft**
- ✓ **Offenheit**
- ✓ **Hilfsbereitschaft**
- ✓ **Verantwortungsbewußtsein**
- ✓ **Toleranz**
- ✓ **Aufrichtigkeit**
- ✓ **Sensibilität für zwischenmenschliche Problemsituationen**

Hinter diesem Wandel steht eine Forderung mit Tradition. So plädierte etwa H.E. Richter für ein neues Denken, „in dem das Empfangen, das Behüten und der rücksichtsvolle Umgang mit den Gegebenheiten - die sozusagen „weiblichen“ Fähigkeiten des Menschen - eine größere Rolle spielen“. Nur über diesen Weg lassen sich Ausbeutermentalität und aggressive Rivalität, die bis zu kollektiven Selbstzerstörungsprozessen und der Zerstörung der Umwelt führen, überwinden und die unmenschlichen Züge unserer „Rivalitätsgesellschaft“ überwinden.

2.2 Auch vermeintliche Kleinigkeiten ernstnehmen!

Nicht immer sind es die großen bewegenden Dinge, die das Arbeitsklima oder eine Beziehung belasten. Meist wirken die vermeintlichen Kleinigkeiten viel nachhaltiger: Das nicht Zuhören können, das ständige Unterbrechen des anderen, die vielen Impioniergesten mit den Hinweisen, daß man informierter, intelligenter, moderner, toleranter und vieles andere mehr als der andere ist.

Verletzend wirkt es auch, wenn Sie mit wenig Geschick Einwände übergehen, sie als Kindereien abstempeln, oder gähnen, wenn der Gesprächspartner in bewegter Weise aufzeigt, was ihn bekümmert. Aus solchen Kleinigkeiten und vermeintlichen Kindereien entwickelt sich eine Dynamik, die tief auf das Miteinander wirkt.

Gerade in Organisationen erleben Sie immer wieder, daß Bitten, Klagen, Mahnungen, nun endlich einmal Abhilfe zu schaffen, nicht so genommen werden, wie sie von den Betroffenen gemeint sind.

Weil Sie nicht selbst auf dem defekten Stuhl sitzen, nicht selbst täglich mit dem defekten Apparat umgehen müssen oder weil Sie nicht selbst das Opfer einer Attacke geworden sind, fallen die Rat-Schläge so leicht: „Nun nehmen Sie das Ganze doch nicht so ernst“ oder: „Das müssen Sie verkraften können!“

Verkraften müssen wir in unserer Gesellschaft viel. Vor allem, wenn es um Angriffe auf die Person geht. Es gehört inzwischen zum Stil, daß man über den anderen herfällt, ihn in seiner Person attackiert. Vor allem in der Politik darf man hier kein „Sensibelchen“ sein. Gefühle der Sensibilität werden offiziell ignoriert, in eine Schublade verbannt. Gleichwohl sind sie da und wirken.

So wurden in einer Abiturientenzeitung Lehrer und Mitschüler in verletzender und persönlicher Weise attackiert. Von Jahr zu Jahr legte jeder Jahrgang ein Stück zu. Das steigerte sich, und als das Lehrerkollegium sich in diesem Jahr solidarisch mit den verunglimpften Kollegen erklärte und die Abiturientenfeier absagte, da war das Aufheulen von Schülern und Eltern groß: „Das müssen die doch verkraften. Die sollen sich doch nicht so anstellen!“

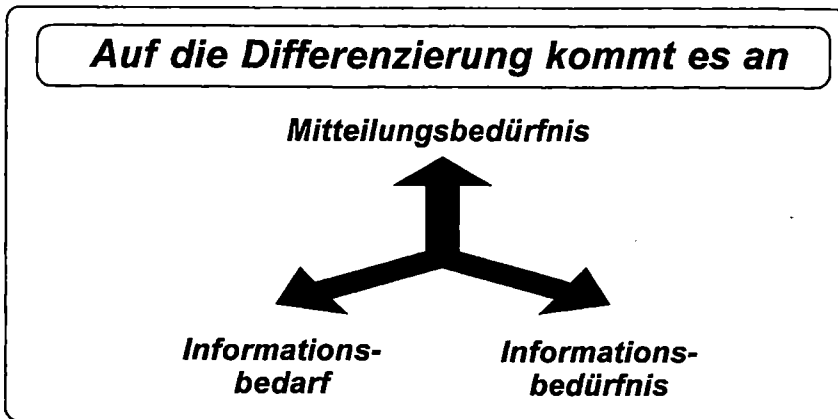
Fast hat man heute den Eindruck, daß sie es tatsächlich müssen. Denn immerhin sind die Vorbilder in den Medien geradezu einladend: „Wer Format hat, hält das aus!“ Aber halten selbst Leute von Format diese Verletzungen aus? Wie steht es letztendlich um sie? Greifen sie auf Ersatz zurück, etwa Drogen, Alkohol, Valium oder ähnliches? Wie bekommt das alles ihrer Gesundheit? Auch wenn diese Verunglimpfungen die Norm sein sollten, so ist dieser Stil sicherlich nicht normal zu nennen. Denn er wirkt der menschlichen Natur, unserer Ausstattung an Gefühlen entgegen. Er macht krank und wirkt auf das Wohlbefinden. Etwas anderes ist es, wenn es um konstruktive Kritik geht, wenn es um den konstruktiven Umgang mit Aggressionen geht. Das ist aber eine andere Ebene.¹⁾

1) Hierauf wird in einem späteren Kapitel eingegangen

2.3 Kommunikation in Organisationen

Kommunikation und Information sind wichtige Komponenten im Führungsprozeß. Geführt und motiviert wird heute vornehmlich durch das Wort.

Diese Gewichtung kommt auch in den meisten Führungs-Leitlinien zum Ausdruck. Sie akzentuieren in besonderem Maße die Bedeutung und Notwendigkeit des Gesprächs mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bei jedem Gesprächsanlaß gilt es, zu differenzieren in die Bereiche des Informationsbedarfes, Informationsbedürfnisses und Mitteilungsbedürfnisses.



Während der Informationsbedarf sich auf die zur Ausführung einer Aufgabe erforderlichen Informationen beschränkt, geht das Informationsbedürfnis eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin über diesen Rahmen hinaus: Der Mitarbeiter will z.B. umfassend über die Hintergründe informiert werden (Hintergrundinformationen). Das Mitteilungsbedürfnis ist wie das Informationsbedürfnis vornehmlich auf der sozio-emotionalen Ebene angesiedelt: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wollen sich artikulieren und dem anderen mitteilen.

Während sich der Informationsbedarf entsprechend den Grundsätzen der klassischen Organisationslehre zweckrational und zielorientiert steuern läßt, geht das Informations- und Mitteilungsbedürfnis weit über diese zweckrational gezogenen Grenzen hinaus.

Das kostet Zeit, mitunter Geduld. Es überwiegen in diesem Feld sozio-emotionale Aspekte. Während der sachorientierte Aspekt hierarchisch eingebundenes Rollenverhalten tendenziell betont, treten auf der sozio-emotionalen Ebene Vorgesetzte und Mitarbeiter als Partner und Person (personare: durchtönen) in Interaktion zueinander.

Auf dem Hintergrund dieser Pole lassen sich eine Reihe von Kommunikationsformen im Führungsprozeß nennen:

- das Zielfindungs- und Zielvereinbarungsgespräch (Schwerpunkt: Wirtschaft)
- das Führungsgespräch
- das Mitarbeitergespräch (Akzentuierung der sozio-emotionalen Ebene)
- das Gehaltsgespräch (Schwerpunkt: Wirtschaft)
- das Beurteilungsgespräch
- das Unterweisungsgespräch
- das Informationsgespräch
- das Motivationsgespräch
- das Beratungsgespräch
- das Fördergespräch
- das Konfliktgespräch
- das „Party-Gespräch“ bzw. „small talk“

Gemeinsam ist all diesen Gesprächstypen, daß sie anlaßbezogen und in das hierarchische Gefüge mit entsprechenden Ritualen eingebettet sind.

Im Führungsgespräch werden beispielsweise die sachorientierten Aspekte der Aufgabenerledigung betont (Schwerpunkt: Informationsbedarf), während das Mitarbeitergespräch stärker die sozio-emotionale Ebene betont. In der Leitlinie zum Personalführungsgespräch des Bundeskriminalamtes steht hierzu:

„Die tägliche Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter gibt ständig Gelegenheit zu Gespräch und Diskussion. Inhaltlich im Vordergrund stehen dabei die Wahrnehmung der Sachaufgaben und die Lösung damit verbundener Probleme; die Art und Weise der Zusammenarbeit, Leistungen, Verhaltensweisen und Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters werden in kürzeren Abständen nicht regelmäßig besprochen, sondern sind fast ausschließlich Gegenstand der Personalbeurteilung.“¹⁾

Die Folge ist eine oft anzutreffende Unkenntnis und Unsicherheit des Mitarbeiters über die Einschätzung seiner Leistungen und die Bewertung der Kooperation mit dem Vorgesetzten. Die im Rahmen dienstlicher Beurteilungen vorgeschriebenen Beurteilungsgespräche (40 Abs.1 BLV) haben durch dieses Informationsdefizit des

1) BKA, Personalführungsgespräche, PR/ZV 12/Z 13 – 2012.

Mitarbeiters oft den Charakter eines Konfliktgesprächs an Stelle von Anerkennung und konstruktiver Kritik als der eigentlichen Funktion des Beurteilungsvorgangs."

Bei Führungsgesprächen geht es dagegen um eine systematische Aufgabenplanung und -abwicklung sowie um die Lösung von Problemen. Bei Gesprächen dieser Kategorie liegt der Akzent auf der sachlich intellektuellen Ebene. Zu unterscheiden sind dabei wertorientierte Problemstellungen (vgl. Meinungen) und Suchleistungen (vgl. Tatsachen).

Je stärker ein Lösungsansatz von Werten bestimmt wird, desto stärker können Meinungen aufeinanderprallen. Entscheidend ist dann die Kompromißbereitschaft im Rahmen einer Interaktion.

2.4 Die fleißigen Abfangjäger – und ihre Folgen: Die rebellierende Basis

Auf die richtige Information zum rechten Augenblick kommt es heute in den Organisationen an.

Wer an der Börse spekuliert, weiß um den Wert rechtzeitiger Informationen. Aber gute und treffende Informationen sind nicht nur an der Börse oder im Marketing gefragt. Mehr denn je kommt es darauf an, die Informationen innerhalb einer Organisation richtig zu deuten und zu bewerten.

Die jüngsten Rebellionen in der FDP-Fraktion, als es um die Kür des Außenministers ging, oder aber auch der Abstimmungsprotest der ÖTV-Basis, als es um die Annahme des Tarifabschlusses ging, zeigen, daß den Leitenden die Nähe zur Basis mehr und mehr verlorengeht.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen sich heute nicht mehr in einfache Kästchen verpacken und in vorsortierte Schubladen einordnen. Der Trend zur Individualisierung macht auch den Meinungsforschungsinstituten deutlichen Kummer. Der repräsentative Querschnitt gerät mehr und mehr ins Wanken. Die Zuordnungsparameter treffen nur noch bedingt.

Mangelnde Kommunikation von unten nach oben sowie von oben nach unten war auch ein wesentliches Manko bei Chrysler, das Lee Iacocca wieder auf die Beine stellte. Die institutionalisierte Sprachlosigkeit hat viel dazu beigetragen, daß dieser Konzern in die tiefroten Zahlen abdriftete.

Was war geschehen? Obwohl jeder Verkäufer von Chrysler vor Ort wußte, daß die riesigen Staatskarossen auf dem Markt im Zeichen der Ölkrise (Mitte der 70er Jahre) nicht mehr zu placieren waren, lautete in den Vorstandsetagen die Devise: Au-

gen zu und durch! Dahinter stand vielfach nicht die Sorge um das Unternehmen, wohl aber die Sorge um die eigenen Reviergrenzen, auch Sparten genannt, verbunden mit einem Wunschenken.

Dieses Revierdenken verhindert - und dies nicht nur bei Chrysler - offensichtlich, daß notwendige Innovationen rechtzeitig ihre Früchte tragen. Es war daher ein fälliger Schritt, daß Iacocca bis auf einen Vizepräsidenten weit über zwanzig Kollegen in einen verfrühten Ruhestand schickte.

Nicht anders verfährt ein englischer Handelskonzern. Er kauft nach einer eingehenden Marktanalyse marode Unternehmen auf. Es schließt sich ein bewährtes Erfolgsrezept an: Die erste und zweite Führungsriege wird verabschiedet und tüchtige Leute aus dem dritten und vierten Glied erhalten eine Chance: Schon bald schreiben diese Unternehmen dann wieder schwarze Zahlen.

Wer erfolgreich sein will, braucht daher heute mehr denn je die Informationen und die Kreativität von der Basis. Es kommt daher auch nicht von ungefähr, daß der Vorstand einer großen Handelskette sich als Zuarbeiter an der Kasse oder im Bereich der Kundenbetreuung ein eigenes Bild über das Geschehen vor Ort macht. Auf dieser Informationsbasis lassen sich fundierte Entscheidungen treffen.

Dieser Informationsstil taucht weit tiefer in das Geschehen ein als eine Visitation in den Geschäftsbereichen. Denn wer hat schon den Mut, dem Vorstand die Dinge ungeschminkt zu sagen? Da gibt es eine Reihe von Hindernissen, die das Bild verzerren: So wissen Sie aus der Geschichte, daß schlechte Meldungen etwa im Altertum den Kopf kosten konnten. Wer die Niederlage des Heeres auf der Agora verkündete, lebte nicht mehr lange.

Heute kostet die schlechte, aber treffende Nachricht zwar nicht mehr den Kopf, wohl aber kann sie die Karriere kosten. Denn wer gegen den Strom steuert, erweist sich als unbequemer Mahner. Er drängt auf Änderungen, und das bedeutet Abschiednehmen von den Bequemlichkeiten eines sicheren Trotts. Weil das aber nur wenige wollen, rufen solche Meldungen sogleich eine Menge von Abwehrmechanismen hervor. So kann aus einem coolen Analytiker schon bald ein zum Querulanten abgestempelter Mitarbeiter werden. Je nach Temperament ist dann der Schritt zum Michael-Kohlhaas-Syndrom nicht mehr weit.

Ein weiteres Hindernis liegt in der Hierarchisierung unserer Organisationsstrukturen: Da das Ganze mehr ist als seine Teile, kommt es auf Suboptimierungen von Teilbereichen an: Verbesserungen in einem Teilbereich können nur unter Abwägung der Auswirkungen auf das Gesamtsystem bewertet werden. Wer vor Ort tätig ist, kann dies häufig nicht abschätzen.

Ein anderes Hindernis liegt in der emotionalen Einbettung. Wer Kritik vorträgt, braucht Distanz. Wer sich indes täglich über Unzulänglichkeiten ärgert, läuft Gefahr, daß seine Kritik nicht mit der gebotenen emotionalen Distanz vorgetragen wird.

Viele aber, die von dem big boss um ihre Meinung gebeten werden - und hier liegt ein weiteres gravierendes Hindernis -, wollen indes einen guten, karrierefördernden Eindruck hinterlassen. Und da bieten sich natürlich als wirkungsvolles Mittel Erfolgsmeldungen besser an als die Niederungen vermeintlicher Kleinigkeiten.

Wer über diese Zusammenhänge einmal nachdenkt, der wird auch im privaten Bereich viele Parallelen ausmachen können. Wer hat nicht schon die Klagen der Hausfrau vernommen: „Jeder kommt, wann er will! Und ich stehe immer am Herd! Das geht so nicht.“ Wohlgemeinte Verniedlichungen des Problems folgen dann regelmäßig von den Angesprochenen. Das ändert sich schlagartig, wenn eine „Vertretung“ ansteht. Dann erst erlebt man so recht, was der andere meinte.

Aus der Perspektive der Betroffenheit heraus gewinnen vermeintliche Kleinigkeiten an Konturen und werden bedeutsam. Meine Vorliebe beim Kauf von Freizeithemden korrigierte ich sehr schnell, als ich selbst mit dem Bügeleisen die Falten glättete. Erst da begriff ich, wovon die ganze Zeit die Rede war. Wagen Sie einen ähnlichen Versuch! Beginnen Sie am Arbeitsplatz oder bei sich zu Hause. Sie werden schnell begreifen, daß die vermeintlichen Kleinigkeiten oder Kindereien einen begreifbaren Hintergrund haben.

Wer diese Erfahrung einmal im Kleinen gemacht hat, weiß dann auch das Erfolgsrezept der Unternehmensberatungen richtig einzuschätzen: Wer als Berater in ein Unternehmen gerufen wird, ist in der Sache bescheiden und macht sich auf allen Ebenen vom Arbeiter bis hin zum Vorstand klug. Er erhält zwar absichtsvolle Hinweise, doch jeder Mosaikstein trägt zu einer Gesamtposition bei. Dabei ist der Berater frei von hierarchischen Zwängen und Versuchungen.

2.5 Manipulation in der Arbeitswelt: Faire und unfaire Methoden?

Ziel von Organisationen, aber auch der Vorgesetzten ist es, auf das Leistungsverhalten von Menschen Einfluß zu nehmen. Hierzu stehen eine Reihe von Anreizsystemen der Verwaltung zur Verfügung. Sie sind auf die Grundbedürfnisse des Menschen zugeschnitten.

Eine gute Systematisierung dieser Bedürfnisstruktur gibt Maslow in seiner Bedürfnispyramide mit den physiologischen, den Sicherheits-, den sozialen, den Wertschätzungs- bzw. den Ich-bezogenen und den Wachstumsbedürfnissen wie das Bedürfnis nach Selbstentfaltung und das nach Selbstverwirklichung.

Was macht eine Manipulation aus?



Manipulation ist eine unter vielen anderen Beeinflussungsformen (Therapie, Werbung und Predigt).



Manipulation unterscheidet sich von den anderen Beeinflussungsformen durch ihre manifeste - also nicht nur funktional sondern auch intentional - nachhaltige Intensität.



Bei der Manipulation wird der Manipulierte im Unklaren gelassen und über die wahren Absichten getäuscht.



Die zielgerichtete Manipulation geschieht zum Vorteil des Beeinflussenden und das bedeutet für den Manipulierten dann meist Nachteile, zumindest aber keine primären Vorteile.



Manipulation schafft für den Manipulierten Handlungszwänge, durch die die Freiheit des Handelnden eingeschränkt wird.

Aber Menschen suchen auch Sicherheit, lieben die kalkulierbare Abwechslung. Andererseits meiden Menschen Entbehrungen, Schmerzen, Konfrontation, Unsicherheit, das Risiko neuer Wege und Monotonie.

Wer als Verhaltensänderer ansetzt, sei es in der Werbung, sei es als Politiker oder sei es als Vorgesetzter, der hat die Möglichkeit, zwischen zwei Wegen zu wählen: Er kann darauf eingehen, was Menschen wollen, er kann aber auch dort ansetzen, was Menschen meiden. In beiden Fällen handelt es sich um Manipulation.

Folgt man Benesch und Schmandt, dann ist Manipulation durch eine Reihe von „Essentials“ gekennzeichnet.

Ob geführt wird durch Druck (harte Manipulation) oder durch Überreden (weiche Manipulation) ist im Prinzip eine Frage der Mentalität, der Opportunität oder des Zeitgeistes. Das Ergebnis bleibt ungeachtet des gewählten Weges das gleiche: In beiden Fällen wird der andere manipuliert.

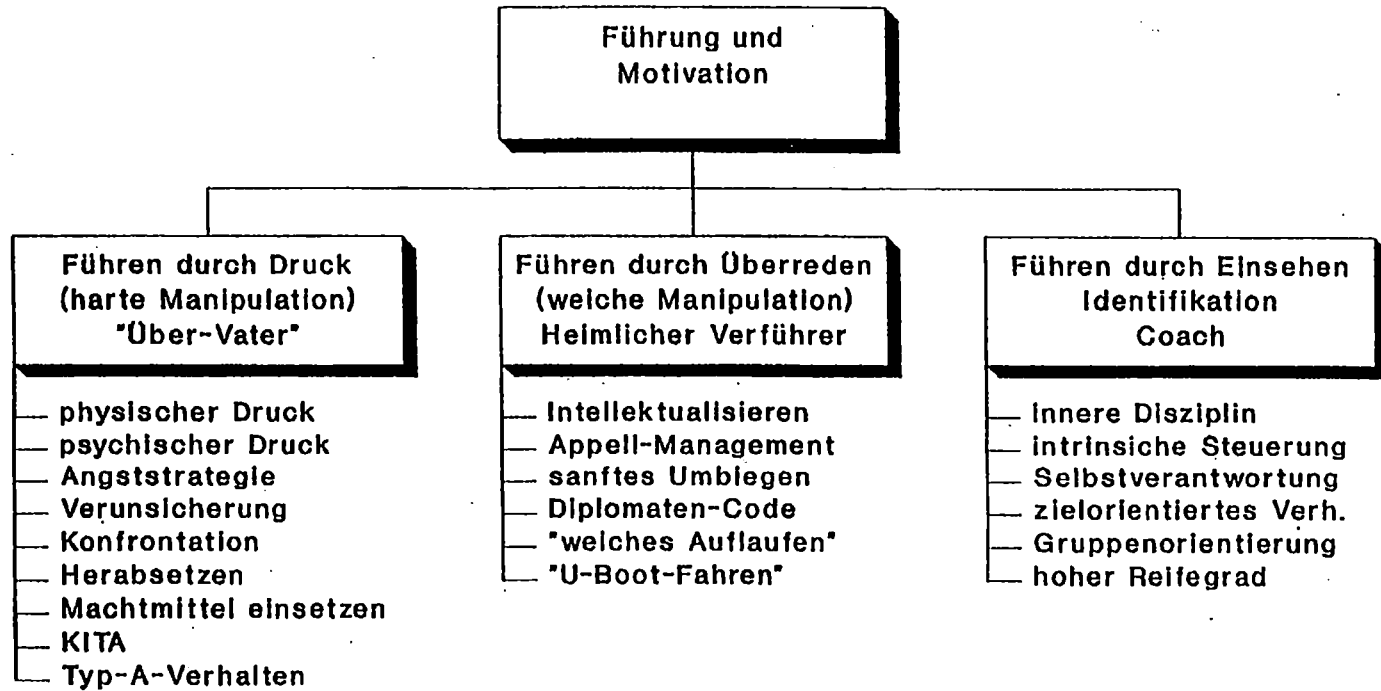
Harte Managementfaktoren bauen dabei im positiven Bereich auf das „Über-Vater-Syndrom“, im negativen Bereich auf das Despotensyndrom.

Die weiche Manipulation kaschiert dagegen das Streben nach Macht und Beherrschung in Techniken der heimlichen Verführung: Die Betroffenen werden über die tatsächlichen Absichten und Bewertungen im Unklaren gelassen. Solche Beispiele zeigen sich in vielen Lebensbereichen: „Er bemühte sich ständig, beste Ergebnisse zu erzielen.“ Die Interpretation dieser gefälligen Formulierung lautet: „Er ist eine absolute Flasche. Alles, was er anpackt, mißlingt.“

Wer indes Verhalten ohne Manipulation der harten oder aber der weichen Managementfaktoren beeinflussen will, der baut auf Offenheit, Information, Aufrichtigkeit und Techniken des Überzeugens. Er besinnt sich auf das Führen durch Einsicht.

Es läßt sich beobachten, daß der Trend heute von der harten Manipulation, die zum Beispiel auf physischen Druck (im Extrem: Sklavenhaltung mit der Peitsche), auf psychischen Druck (z.B. Moralisieren) und/oder auf Verunsicherung baut, sich hin zu Techniken der weichen Manipulation entwickelt: Obgleich man ganz anderer Ansicht ist, läßt man den Mitarbeiter im Glauben, er sei hervorragend. Dieses sanfte Verschaukeln führt zwangsläufig in die Irre. Hohes Ziel der Führung sollte es indes sein, eine Verhaltensänderung durch Einsehen zu erreichen.

Führung und Motivation



Auf diese Zusammenhänge weist auch Herzberg hin. Was heute vielfach als Motivationsmethoden angeboten wird, sind aus der Sicht Herzbergs bestenfalls Antriebsmethoden. Die brutalste Methode dabei ist die Anwendung physischer Gewalt. Nicht Einsicht, sondern die Gefahr, daß der andere auf seine Weise zurückschlägt, hat nach Auffassung von Herzberg dazu geführt, die physische Manipulation durch psychischen Druck zu ersetzen. Diese Art des Einflußnehmens verläuft subtil und ist in der Regel wenig angreifbar.

Die folgenden Beispiele verdeutlichen einige Aspekte der harten und der weichen Managementfaktoren.

Beispiel: Harte Manipulation

Eine junge Nachwuchskraft meldet sich beim neuen Arbeitgeber zum Dienstantritt. Ausgestattet mit den besten Examensprädikaten geht der junge Mann voll Optimismus und mit gesundem Selbstvertrauen an die Arbeit. Er wird von seinem neuen Chef, nachdem er im Vorzimmer besonders lange hat warten müssen, mit gespielter Skepsis und deutlich erkennbarer herabsetzender Gestik begrüßt: „Eines will ich Ihnen gleich vorweg sagen: Ich mag keine intellektuellen Spinner. Hier muß gearbeitet werden. Wir wollen mal sehen, ob Sie sich als Theoretiker auch in der Praxis bewähren.“ Dann erhält der hoffnungsvolle Nachwuchs seinen ersten Sonderauftrag. Das gesetzte Zeitlimit von drei Wochen zur Bearbeitung dieses Projektes widerspricht den Erfahrungswerten. Gleichwohl geht der dynamische Kollege voll Optimismus an die Arbeit. Die stellt sich alsbald als umfassend und zeitaufwendig heraus, so daß er trotz großer Umsicht und viel Fleiß um eine Terminverlängerung nachsuchen muß. Provoziert durch ironische Bemerkungen des Chef unterläuft ihm ein weiterer Fehler: Weil es ihm peinlich ist, bittet er um eine Verlängerung um drei statt der tatsächlich erforderlichen sechs Tage. Mit Ironie und bissigen Kommentaren gesteht der Chef ihm die erbetenen drei Tage zu. Nach den drei Tagen drängt der Chef auf Vorlage des Papiers, läßt ein Feuerwerk an Kraftausdrücken in voller Lautstärke los, weil der Termin nicht eingehalten wurde, schimpft, droht und hinterläßt einen verzweifelten und gestreßten Mitarbeiter. Diese Effekte werden nach einer weiteren Terminverlängerung um ein Vielfaches gesteigert. Angst und Unsicherheit sind die ersten Kerben dieses Machtkampfes, die der junge Kollege auf seinem Weg hin zum hohen Olymp mit auf den Weg nimmt.

Beispiel: Weiche Manipulation

Techniken der weichen Manipulation gehen die Dinge anders an: Meldet sich die junge Nachwuchskraft zum Dienst an, wird sie offen und mit gespielter Herzlichkeit empfangen: „Es freut mich, einen so tüchtigen Mitarbeiter zu bekommen. Ich gratuliere Ihnen zu Ihrem guten Examen. Ich habe hier eine sehr schwierige Aufgabe, die Sie sicherlich gut lösen können und auch gut lösen werden ...!“ Nach wenigen Wochen ist der Nachwuchs in die Rolle eines Stars hineingewachsen. Er fühlt sich für vieles verantwortlich. Ohne ihn, das wird ihm bald klar, bricht die ganze Organisation zusammen. Doch mit dieser Rolle stellen sich alsbald auch erste Beklemmungen ein. Er spürt, daß er den Rollenanforderungen und dem Rollendruck auf Dauer nur schwer entsprechen kann: Das Tempo der Erwartungen und die Sachzwänge ergreifen ihn immer rasanter, und die von außen und von ihm selbst gestellten Spitzenerwartungen drücken ihn mehr und mehr. Was er nicht übersieht, ist, daß der Chef ihn trotz all seiner Freundlichkeit mit Bedacht überfordert, um ihn Schritt für Schritt an seine Grenzen zu führen. All das schafft subtile Unsicherheit in einer nach außen hin freundlichen Atmosphäre. Der junge Mann wächst in die Rolle eines Alleskönners. Er hält nun an dieser Rolle fest, denn er will den Chef nicht enttäuschen und verfängt sich so in seinen selbstgestrickten Fesseln.

Diese subtile Form der Manipulation wird auch bei Extremfällen, die in die andere Richtung gehen, deutlich: Vielfach sagen die Vorgesetzten nicht, was zu sagen wäre. Statt dem Mitarbeiter unmißverständlich zu sagen, was sie über ihn denken, werden in Harmoniepäckchen die tatsächlichen Vorbehalte über den Mitarbeiter versteckt. Das Ergebnis ist klar und traurig: Der Mitarbeiter läuft wie gegen eine Gumm wand und verzweifelt bald an sich selbst.