

Frankfurter Allgemeine Archiv

Seitenüberschrift:
Management im Überblick
Ressort: Wirtschaft

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 02.10.2000, Nr. 229, S. 27

Der "beinharte Macher" hat ausgedient

Bedeutungszuwachs für Sozialkompetenz / Konstruktive Beziehungsgestaltung statt emotionaler Begriffsstutzigkeit

hv. BAD HARZBURG, 1. Oktober. Christine Scheitler ist fasziniert von der Sozialkompetenz. Theoretisch erforscht die junge Betriebswirtin und Trainerin an der Fachhochschule Frankfurt zusammen mit Professor Dr. Herbert Wagschal "dieses effizienzsteigernde Öl im Getriebe der Mensch-Mensch-Beziehungen". Praktisch hat sie in Kooperation mit dem Refa-Bundesverband, Darmstadt, dazu eine gefragte dreiteilige Seminarreihe entwickelt. Weshalb mißt Scheitler gerade dieser "zwischenmenschlichen Schnittstellenproblematik" so eine Bedeutung zu?

Ihre Antwort kommt ohne zu zögern. Unter den heutigen sozioökonomischen Bedingungen sei der beinharte Macher nicht mehr der Erfolgstyp schlechthin. Natürlich seien pragmatischzupackende Qualitäten nach wie vor gefragt und wichtig. Nur, so ihre Argumentation, sie bedürften der Ergänzung. Etwas zu machen, initiativ zu werden sei eine Sache. Damit aber auch Anklang zu finden, auf Gegenliebe (!) zu stoßen und dadurch tatsächlich etwas zu bewirken und Erfolg zu haben eine ganz andere.

Diese Seite des Geschäfts, so Scheitler, werde nach wie vor viel zuwenig mit ins Kalkül gezogen. Das sieht sie offensichtlich richtig, wie Dr. Bernd Meier, im Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, für den sozialen und wirtschaftlichen Wandel zuständig, bestätigt. "Der richtige Umgang mit den sogenannten Stakeholdern - zu deutsch: Anspruchsgruppen, also Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre, Geschäftspartner sowie die öffentliche Meinung - sollte neben der Sicherung hoher Angebots- beziehungsweise Produktqualität und einer reibungslosen Arbeitsorganisation wichtiger Teil einer modernen Managementstrategie sein", sagt er.

Der Betriebs- oder Geschäftsinhaber beziehungsweise der Manager, der sich - bewußt oder unbewußt - als Macher begreift und so agiert, erläutert Scheitler, "ist tendenziell eher der Kräfteverschleißer". Zuverlässiger gelinge es dem situativ einfühlsam zu Werke gehenden "Bewirker", Kräfte auf sich selbst verstärkende Weise zu mobilisieren, Potentiale zu entwickeln, Menschen in seinen Bann zu ziehen und zu begeistern und eine unverwechselbare Atmosphäre zu schaffen, die "nach innen und außen anspricht und eine konstruktive Beziehungsgestaltung ermöglicht".

Und eine "konstruktive Beziehungsgestaltung" umfaßt für Scheitler auch das Ausagieren von Meinungsverschiedenheiten im Sinne einer Gewinner/Gewinner-Strategie. Sozialkompetentes Verhalten, macht sie deutlich, "fußt auf gegenseitiger Achtung und zielt auf Problemlösen, nicht auf Kleinmachen, Abwürgen, Durchsetzen oder Unterbuttern".

Wie füllt sich dieser Begriff nun mit Inhalt? In der wissenschaftlichen Literatur kristallisieren sich nach Angaben von Michael Kastner, Professor für Organisationspsychologie an der Universität Dortmund, vier inhaltliche Schwerpunkte heraus. Es geht um Wechselwirkungen mit anderen Menschen; es gehört zur Sozialkompetenz die Situationsangepaßtheit; es sollen Ziele realisiert werden, das heißt, man verhält sich sozialkompetent, um bestimmte Dinge zu erreichen, und es werden etliche Mittel nicht als sozialkompetent akzeptiert.

Im Hinblick darauf werden folgende Eigenschaften als wesentliche Facetten der Sozialkompetenz angesehen: kommunikative Fähigkeiten, Kooperations- und Koordinationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathie (Einfühlungsvermögen), Sensibilität, interpersonale Flexibilität (das Vermögen, sich auf Menschen einstellen zu können, ohne sich selber zu verstellen).

Für die Braunschweiger ärztliche Psychotherapeutin Dr. Herta Wetzig-Würth erfährt dadurch "das berufliche Anforderungsspektrum doch eine unübersehbare inhaltliche Erweiterung". Wurde bislang von einem Betriebsinhaber oder einer Führungskraft vornehmlich erwartet, hart zu arbeiten, verlangten die heutigen Arbeitsumstände als wesentliche Erfolgsvoraussetzung unbedingt auch, intensiv an sich selbst zu arbeiten.

"Wir leben im Zeitalter ausgeprägter Individualität. Multioptionalität, pluralistische Lebensauffassungen und fließender Wertewandel prägen das gesellschaftliche Geschehen. nichthinterfragte Selbstverständlichkeiten finden wir kaum noch", macht die auch in der Gruppenarbeit erfahrene Therapeutin deutlich. Und das habe eine sehr weitreichende Konsequenz: "Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, die Treue der Kunden, die Zustimmung der Öffentlichkeit stehen heute nicht mehr ohne weiteres zur Verfügung, sondern müssen durch Akzeptanz auslösende Verhaltenselemente und -muster bewirkt und gepflegt werden."

Und selbst der Professor für Kriminologie und Erziehungswissenschaften an der Fachhochschule Hamburg, Dr. Jens

Weidner, der für eine gepflegte positive Aggression im Management plädiert, läßt keinen Zweifel an der Tatsache: Ein fachlich noch so kompetenter Manager ohne menschliches und situatives Einfühlungsvermögen ist fehl an seinem Platz, ist nicht nur eine beachtliche Störgröße, sondern ein potentieller Gefahrenherd für das Unternehmen.

Und so warnt Weidner denn auch unmißverständlich vor emotionaler Begriffsstutzigkeit. "Vor allem männliche Führungskräfte - und die machen derzeit in den Unternehmen über 90 Prozent aus - sehen sich als Meister rationaler Lösungsmechanismen und technokratischer Kommunikation. Bei emotionalen Konflikten zeichnen sie sich dagegen durch eine ausgeprägte Begriffsstutzigkeit aus."

Wissen zu haben, konstatiert denn auch Wetzig-Würth, reiche unter den heutigen gesellschaftlich-wirtschaftlichen Bedingungen definitiv nicht mehr aus. Nur wer es auch "überbringen", wer damit überzeugen und für sich einnehmen könne, sei wirklich gestaltungsfähig.

Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main
