

Wozu wertgebende Kommunikation im Unternehmen?

Der globale Wettbewerb und die Gewinnerwartung der Kapitalmärkte setzen die Maßstäbe. Die Anforderungen an Effizienz steigen. Wer dem Druck nicht standhält und nicht sein Bestes gibt, bleibt auf der Strecke. Der Wettlauf wird schneller und enger. Leistung einfordern und rationalisieren sind erklärte Notwendigkeit, denn die günstigste Ware und die beste Leistung wird gekauft.

Viele Vorgesetzte geben den Druck der Märkte an die Mitarbeiter weiter. Manche erzeugen ein repressives Betriebsklima, was allerdings nur kurz alle Reserven mobilisiert - aber auch verbrennt. Kurzzeitstrategen müssen permanent Überlebens- oder Übernahmeschlachten führen um ihre Reihen zu schließen. Aber diese genötigte Solidarität verbraucht sich schnell, wenn die Vertrauensbasis nicht gepflegt wird. Der dann folgende Kontrollaufwand in einem unsolidarischen System verstärkt wieder den Hang zum repressiven Führungsstil, bis die inneren Kündigungen die Zusammenarbeit zum Erliegen bringt. Ein selbsterfüllendes Prinzip.

Wirkt daneben wertgebende Kommunikation nicht als Sozialutopie und ein gutes Betriebsklima als Privatvergnügen? Eine Investition auf der Beziehungsebene scheint gar uferlos und deren Rentabilität kaum messbar. Wer nicht zu vernünftigem und zielorientiertem Handeln fähig ist und seine Emotionalität nicht dem Betriebsablauf unterordnen kann, verfehlt demnach einfach die Führungskompetenz!? – Sagt jeder sachkompetente Wirtschaftslenker. Dass es in einem sozial intelligenten Team auch leichter, schneller und besser geht, das sehen die Blut-und-Tränen-Manger schon lange nicht mehr.

Besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten konzentrieren sich die Firmen bevorzugt auf den Wettbewerb der Produkte und vernachlässigen ihr wichtigstes Zukunftskapital: die Solidarität und das Engagement der Mitarbeiter. Deren unternehmerische Mitwirkung ist aber gerade im Dienstleistungsbereich eine direkte Folge der sozialen Kompetenz der Führungskräfte. Funktionale Notwendigkeit kann Mitarbeiter nur kurzfristig motivieren – ein schlechtes Betriebsklima und abwertende Umgangsformen kommen jedem Unternehmen teuer zu stehen. Das „Excellence Barometer“, eine Studie des Mainzer Marktforschungsinstituts Forum kommt zu dem eindeutigen Schluss: Mitarbeiterorientierung ist der wirtschaftliche Erfolgsfaktor Nummer Eins, denn Firmen, die darauf Wert legen sind auch wirtschaftlich erfolgreicher als die Konkurrenz.

Positiv motivierte Mitarbeiter sind ein unbezahlbarer Standortvorteil für ein Unternehmen, das gilt besonders im Bereich der Dienstleistung. Positive Motivation muss über Jahre gepflegt werden und ist nach einem Vertrauensbruch schnell verloren, analog dem guten Ruf eines Unternehmens und die Treue seiner Kunden. Aber wer ums Überleben kämpft oder um kurzfristige Shareholder-Gewinne, der schert sich nicht um die Treue seiner Kunden und Mitarbeiter. Dabei ist es gerade in schwierigen Zeiten überlebenswichtig, dass alle zusammenhalten. Welchen Wert geben Sie da einem Unternehmen, das sein wertvollstes Gut nicht pflegt?

Die Erkenntnis, dass der Mensch das wertvollste Gut jeder Unternehmung ist, hat sich theoretisch in den meisten Führungsetagen herumgesprochen. Die meisten Manager wissen, dass ein Zusammenspiel nur funktioniert, wenn positiv und klar kommuniziert wird, wenn gemeint ist, was gesagt und verstanden was gemeint, wenn Kommunikationsblockaden als Folge von Abwertung ausbleiben. Unter Leistungsdruck werden aber schnell aufblühende Landschaften untergepflegt und das Tafelsilber Kommunikationskultur verscherbelt. Mit der Folge, dass die Menschen nur noch ihre Pflicht erfüllen, nur

äußerlich funktionieren und an dem Erfolg ihrer Arbeit nur für den eigenen Schein Interesse zeigen. Der innere Widerstand, den jedes abwertende Umfeld trotz aller Disziplin zur Folge hat, findet „ungreifbare“ Formen: Innovationsverlust durch Angstdenken und Schuldzuweisungen, sachlich verbrämte Machtkämpfe, (Chef-)Mobbing, konkurrierende Wissensmonopole, Kompetenzabfluss durch innere „Kündigungsvorbereitung“, kundenschädliche Scheinfreundlichkeit, mangelnde Zusammenarbeit... führen nicht nur Firmen und Familien, sondern ganze Volkswirtschaften in innere Zerrüttung. Denn in allen Beziehungssystemen kommt zurück, was und vor allem wie es hineingegeben wird.

So wie jede abwertende Haltung, Geste oder Wortgebung eine negative Rückmeldung stimuliert und diese wiederum eine abwertende Reaktion...usw., genauso verursacht jede stimmige Wertschätzung eine positive Kettenreaktion. Ein simples Prinzip, das in der Praxis kaum einer beherrscht. Denn positive Wechselwirkung erleben die meisten nur als emotionalen Ausnahmezustand. Trotz jahrzehnte langer Schulmeisterei haben wir soziale Kompetenz meist nur zwischen der Wissensvermittlung gelernt, und nur wenige Lehrmeister waren ein leuchtendes Vorbild. Wen wundert es, dass im „Ernstfall“ archaische Reflexe aktiv sind: mit „viel Feind, viel Wehr, viel Gegenwehr“ die einen und mit „Kopf einziehen und abwarten“ die anderen.

Die Logik der Märkte findet sich auch in den zwischenmenschlichen Beziehungen wieder: wertvoll ist nur, was wertgeschätzt wird. Selbst Gold ist nur solange wertvoll, wie es geschätzt wird. Den subjektiven Wert einer Ware oder eines Namens kennen vor allem Marketing und Vertrieb. Und auch mit zunehmender Anonymisierung und Transparenz der Märkte, wenn die Preise und Gewinnmargen global egalisiert werden, gewinnt das Unternehmen mit einem positiven Image und verliert mit einem schlechten Ruf. Das Mainzer Forschungsinstitut präsentierte als eindeutiges Ergebnis ihrer Wirtschaftsstudie, dass sich erfolgreiche Unternehmen vor allem durch eine gepflegte interne Kommunikation auszeichneten. Dringend warnten diese Experten vor den mittelfristigen Folgen reduzierter Personalentwicklung. Den hochmotivierten jungen Führungskräften fehle oft die Fähigkeit zur Menschenführung. Und ein direktes Lernen von den „alten Hasen“ findet kaum mehr statt. Aber Führung ohne Beziehungsfähigkeit initiiert soziale Irritationen und somit Kommunikationsblockaden.

Dauerhaft erfolgreich sein geht anders: Wertgebende Kommunikation steht am Beginn jeder Wertschöpfung. Gegenseitiger Respekt, wertschätzende Wort- und Körpersprache, die Fähigkeit mit Gefühlen, gerade im Konfliktfall selbstverantwortlich umzugehen, sowie die Fähigkeit sich über Wünsche, Erwartungen und Störungen eine klärende Rückmeldung zu geben, schaffen ein gesundes Betriebsklima für störungsfreie Kommunikation und Kreativität. Ein Nährboden für den Erfolg. Gerade im Wettstreit der Systeme überlebt jenes mit der größtmöglichen Zusammenarbeit, wofür erfolgreiche Kommunikation die Voraussetzung ist.

In solch einer Kommunikationskultur sind die Ressourcen frei für gemeinsam zielorientiertes Handeln, denn die täglichen Abstimmungen und Auseinandersetzungen enden nicht in verletzenden Kleinkriegen sondern im Wettstreit der Ideen und der Nutzung aller Kompetenzen. Das will geübt sein, denn die alten Reflexe sind stark, aber jeder wertgebende Schritt wirkt sofort, ist für alle ein Gewinn.

Wertgebende Kommunikation ist einfach nur eine Entscheidung – zum gemeinsamen Vorteil.

© Kaan Frey