

MANAGERN FEHLEN BINDUNGEN

Viele Führungskräfte tun so, als komme es nicht auf soziale Beziehungen an. Die Folgen sind weitreichend - für sie persönlich und die ganze Gesellschaft. Diskutieren Sie mit.

Bergsteiger, die in einer steilen Wand hängen und sich ausschließlich mit ihrer Muskelkraft nach oben bewegen, lösen bei allen Betrachtern ein kribbeliges Gefühl zwischen Faszination und Gruseln aus. Wer selbst schon einmal eine Klettertour unternommen hat - und sei es auch nur in einer Kletterhalle - weiß, dass spätestens in zehn Meter Höhe über dem Boden bekannte Metaphern schlagartig ihren Sinn ändern. Statt dessen treten die ursprünglichen Bedeutungen zutage: einen sicheren Standpunkt finden, alles im Griff haben oder einen rasanten Absturz vermeiden. Alles bezieht sich plötzlich nicht mehr auf Meinung, Perspektiven oder Aktienkurse, sondern auf die unmittelbare Realität. Viele Menschen nutzen diesen Sport, um mental frei zu werden, die körperliche Fitness zu steigern oder um einfach die eigenen Grenzen nach oben zu erweitern.

Bergsteigen ist Teamsport

Doch viele vergessen dabei eine wichtige Tatsache: Die enormen Leistungen sind für viele Kletterer nur möglich, weil sie in einer Partnerschaft verbunden sind, die für ihre Sicherheit sorgt.

Das Sichern ist Basis des ganzen Alpin- und Sportkletterns. Letztlich ist es Beziehung im wahrsten Sinne des Wortes. Die Kletterpartner kneten sich fest und machen damit das Seil zum sichtbaren Zeichen Ihrer Verbundenheit. Die Sicherheit entsteht durch die Fähigkeit zur Bezugnahme: Wenn jemand mit einem Partner klettert, der das Seil nicht halten kann, ist das grob fahrlässig. Denn Unfälle enden in der Regel tödlich.

Im Verlauf von nur einer kleinen Tagestour erleben Kletterpartner auch sehr schnell das ganze Spektrum des Beziehungsalltags. Mal gibt derjenige, der sichert, zu viel Seil nach und der Bezug ist zu locker für den Partner, der an einer schwierigen Stelle gerade Sicherheit braucht. Fünf Minuten später ist zu wenig Freiraum da, um eine schnelle Bewegung nach oben zu machen, und das Gleichgewicht ist gestört. Der Fehler eines Einzelnen kann zum Absturz der ganzen Seilschaft führen, wenn die Gruppe zu risikoreich klettert und die Verbundenheit überstrapaziert. Erfahrene Kletterer wissen das und stellen sich darauf ein. Lernt ein Team nicht, auf diese Beziehungen zu vertrauen, stellen sich Angst und Frustration ein. Wie in keiner anderen Lebenssituation wird beim gemeinsamen Klettern deutlich, dass Beziehung und Verbundenheit der Kletterpartner dafür verantwortlich sind, den Gipfel zu erreichen.

Ignorante Manager

In unserer Wirtschaft und Gesellschaft ist uns das zwar auch klar, oft handelt es sich aber nur mehr um theoretisches Wissen. Erfolg und Sicherheit sind meist Resultate von Teamleistungen, kooperativen Anstrengungen, kollektivem intelligentem Wirken. Es sind die sozialen Beziehungen, die Außergewöhnliches ermöglichen. Aber Manager leugnen immer wieder die Wichtigkeit oder gar die Existenz dieser latenten Beziehungen, weil ein sichtbares Zeichen der Verbundenheit, das Seil zum Anfassen fehlt.

Jeder Supply-Chain-Manager weiß, wie die Beziehungen zwischen Lieferanten, Unternehmen und Kunden zu funktionieren haben. Jedem durchschnittlich begabten Manager ist klar, dass sich die

Mitarbeiter mit den Produkten oder Dienstleistungen verbunden fühlen müssen. Denn das ist die zentrale Voraussetzung, um die angestrebte Qualität zu erreichen.

Aber es bleibt eine große Ausnahme, dass Führungskräfte die nötigen Fähigkeiten trainieren, um die soziale Verbundenheit und die Beziehungen im Netzwerk systematisch zu verbessern - obwohl das erfolgskritisch ist. Beziehungseminare oder Verbundenheitstraining werden einfach nicht genutzt.

Sexuelle Eskapaden

Wenn Manager selbst nicht sozial beziehungsfähig sind, wie können sie dann ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden? Der krasseste Ausdruck von Beliebigkeit und fehlendem Einfühlungsvermögen sind die in letzter Zeit öffentlich gewordenen sexuellen Skandale, wenn hochrangige, beziehungsgestörte Führungskräfte lieber eine Nacht im Bordell auf Firmenkosten verbringen als sich der Verbindlichkeit und Verantwortung gegenüber ihren Ehepartnern zu stellen.

Wissenschaftlich geht es sogar soweit, dass Wirtschaftsethiker wie unter anderem Karl Homann, emeritierter Professor der Ludwig-Maximilians-Universität München, der Beziehungslosigkeit auf breiter Front Absolution erteilen. Denn er verlagert die soziale und moralische Verantwortung auf die Systembedingungen, die Regeln innerhalb der Wirtschaft und befreit die einzelnen Akteure von ihnen. (*siehe zum Beispiel hier*, Seite 5) Damit zählen nur die Beziehungen, welche explizit in der Rahmenordnung verankert und abgebildet sind. Das latente Beziehungsgeflecht blendet er aus. Sich möglichst virtuos der Verantwortung zu entziehen wird gar zum Wettbewerbsvorteil. Der gesellschaftliche Schaden spielt keine Rolle.

Homann selbst verwendet den Sport als Metapher, um seine Ideen zu verdeutlichen: So stellen beim Fußball Spielregeln und der Platz die Rahmenbedingungen dar, innerhalb derer sich die Spieler moralfrei bewegen - dabei ist alles legitim, solange es legal ist.

Bedrohliche Verantwortungslosigkeit

Fukushima und andere Katastrophen sind ein dramatisches Abbild dieser behaupteten Beziehungslosigkeit; narzisstisches Gebaren von Managern ist ihre Ursache. Die Verantwortlichen ignorierten großflächig die Außenwelt und die totale Vernetzung, die ein Atomreaktor mit den Lebewesen des Planeten zwangsläufig eingeht. Sie bauten solche Anlagen dennoch und warteten sie nicht mehr als gerade gesetzlich vorgeschrieben. Selbst im Unglücksfall, unter Missachtung jedweder Verbundenheit, vertuschen, heucheln, lügen sie. Die Leidtragenden sind diejenigen, die - um an das Bergsteigen zu erinnern - im Seil hängen und durch die Felswand geschleift werden, während manche Unternehmen und ihre Manager so tun, als ob da niemand wäre und munter voraus steigen ohne Rücksicht auf Verluste. Werden Beziehungen trotz chronischer Leugnung plötzlich evident, ist der erste Reflex meist der Versuch, das Seil zu kappen.

Wir brauchen schleunigst Manager, die empathisch, beziehungs- und bindungsfähig sind - für eine Wirtschaft, die ein verantwortlicher Teil der Gesellschaft sein kann: eine echte Sicherungsgemeinschaft, um zivilisatorische Gipfel gemeinsam zu erklimmen. Dafür muss jeder Entscheider in der Lage sein, eine Beziehung mit seiner Umwelt und der Zukunft aufzubauen und zu pflegen. Nur wer andere wahrnehmen, sich in Bedürfnisse und mögliche Konsequenzen des eigenen Handelns einfühlen kann, ist reif, dieses Mandat zu übernehmen. Wer das nicht kann, ist vielleicht unschuldig, aber fatal inkompetent.

Wir leben alle auf dem gleichen Planeten und müssen mit aller Kraft beginnen die Verbundenheit Aller mit Allem anzuerkennen, wenn wir den gesellschaftlichen Aufstieg zu einer neuen Höhe der globalen Zivilisation schaffen wollen.