

Chef 4.0 - Soziale Kompetenz lässt sich nicht digitalisieren

Die Digitalisierung ist wie eine Schlange, vor der das Kaninchen namens Mensch erstarrt. Sie dominiert derzeit alles, auch menschliches Miteinander.

Die Digitalisierung hat enorme Auswirkungen, keine Frage. Von einer neuen Führung ist die Rede. Nichts bleibt so, wie es war. Was aber ist die neue, zukünftige Führung, was ändert sich, was bleibt gleich?

Die Digitalisierung von Informations- und Kommunikationsprozessen hat zu einer Informationsexplosion geführt. Die Digitalisierung ist **das** Thema in Unternehmen. Alles folgt dem Gedanken web 2.0 oder Industrie 4.0. Alle behaupten den epochalen Wandel. Der wird sicher stattfinden? Nein, wir sind mittendrin!

Wir wissen, die Computerisierung und Automatisierung ersetzt immer mehr menschliche Arbeit. Okay. Die Generation 4.0 arbeitet heute schon anders. Die junge Generation interessiert sich für Projekte, will interessante Aufgaben. Die Bleibebereitschaft hat nachgelassen. Die Generation 4.0 bindet sich an ihr Netzwerk, interessante Projekte, will eine echte work-life-balance. Wenn die Arbeit langweilig ist, suchen sich junge Leute einen neuen Arbeitgeber mit interessanteren Projekten. Da spielt die Reputation des Unternehmens oder das Gehalt eine untergeordnete Rolle. Junge Arbeitnehmer suchen die Herausforderung, Sinn in der Arbeit. Hat das Unternehmen das nicht zu bieten, sind sie weg. Gleichzeitig führt die Computerisierung, Automatisierung und Globalisierung dazu, dass die an Projekten arbeitenden Menschen nicht immer am gleichen Ort zusammenkommen. Sie sind verteilt über Deutschland, Europa, ja die ganze Welt. Und auch das Home-Office gewinnt an Attraktivität.

Was derzeit auf der Strecke bleibt, ist die soziale Kompetenz, die soziale Performanz. Die lässt sich nun einmal nicht digitalisieren.

Was ist das Problem bei der Digitalisierung bei Führung 4.0? Wenn wir die zunehmende Komplexität versuchen zu durchdringen, kommt es darauf an, das Wesentliche zu ermitteln. Die wesentliche Veränderung für zukünftige Führung besteht aus:

1. Die Führungsspanne wird größer. Wer führt hat weitaus mehr direkt unterstellte MA als bisher.
2. Die Mitarbeiter sind zunehmend weniger zentral angesiedelt, sondern zunehmend an verschiedenen Standorten regional und international vernetzt
3. Der persönliche Kontakt wird zunehmend ersetzt durch Medien (Mobilphone, Telko, Videokonferenz, Computer, Tablet, Intranet, E-mails etc.)

Was bedeutet das für die Führung der Zukunft? Eigentlich nur zweierlei:

1. Der Führende trifft seine Mitarbeiter nur noch selten persönlich.
2. Die Attraktivität der Arbeit gerät immer stärker in den Focus.

In den ‚good old days‘ hatte die Führungskraft nahezu täglich Kontakt zum Mitarbeiter. Mindestens 30 bis 50 persönliche Gespräche pro Jahr. Wenn eines oder gar zwei dieser Gespräche schief gingen, war das nicht so schlimm. Beim nächsten Gespräch konnte dies korrigiert werden. In der Welt 4.0 hat der Führende vielleicht nur noch 3 – 5 Mal ein persönliches Gespräch pro Jahr mit dem Mitarbeiter. Das bedeutet, wenn jetzt ein oder gar zwei Gespräche schief laufen, dauert es recht lange, bis es ein nächstes persönliches Gespräch gibt. Eine Korrektur liegt somit in weiter Ferne. Bis dahin können durch Phantasie oder Verdrängen die Fehler der Kommunikation entweder verstärkt werden, indem Gespräche schlimmer als sie waren, in Erinnerung bleiben oder werden vergessen nach dem Motto: „War doch nicht so schlimm.“ Wehe, wenn der Mitarbeiter derjenige ist, dessen Phantasie das Gespräch schlimmer als es war, deutet, und wehe, wenn der Chef derjenige ist, der das schlechte Gespräch durch Vergessen verniedlicht.

Zukünftig wird es immer mehr auf die soziale Kompetenz und soziale Performanz ankommen. Es kommt zukünftig also zunächst auf die Qualität der Gespräche an. Wer führt, muss über hervorragende soziale Kompetenz verfügen, allein schon deswegen, weil er zukünftig den Mitarbeiter viel seltener persönlich trifft. Es ist wie beim Fußball. Einen Elfmeter gibt es sehr selten. Wenn ich in einem Spiel 20 Elfmeter schießen darf, kann auch schon einmal einer daneben gehen. Ist nicht so schlimm. Habe ich nur einen Elfmeter, und den vielleicht sogar erst in der 90. Minute, dann muss der sitzen.

Die bisherige Nachlässigkeit in der Kommunikation wird aufhören müssen. Führungskräfte sind gefordert, Mitarbeiter im Bereich ihrer Werte, Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse noch viel stärker wahrzunehmen als bisher. Die jahrelange Funktionalisierung von Mitarbeitern wird mit Führung 4.0 ein Ende haben müssen. Heute schon haben sehr viele Unternehmen große Probleme, fachlich versierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Es sind nicht genügend auf dem Arbeitsmarkt vorhanden. Ich kenne Unternehmen, die kaufen ganze Ingenieurgesellschaften nur deswegen auf, weil sie auf dem Arbeitsmarkt keine Ingenieure finden!

Bisher haben nicht nur Unternehmen alles ökonomisiert, auch die Mitarbeiter selbst wurden ausschließlich nach Kosten-Nutzengrößen beurteilt. Alle Werte wurden und werden immer noch ökonomisiert. Politische, soziale, moralische, ethische, kulturelle Werte wurden und werden ökonomisiert. Der Mensch wurde ausschließlich nach seinem ökonomischen Nutzen beurteilt. Das werden sich Mitarbeiter, vornehmlich aus der jüngeren Generation, zukünftig nicht mehr gefallen lassen.

Der Chef 4.0 wird sich fragen müssen, wie erhöhe ich die Bleibebereitschaft meiner Mitarbeiter? Eine Lohnerhöhung ist zukünftig nicht mehr ausschlaggebend. Es wird auf die Kommunikation ankommen. Sehe ich im Mitarbeiter nur seine Funktion oder sehe ich auch den Menschen, die Person?

Entscheidend ist also die soziale Kompetenz.

Soziale Kompetenz meint die innere Einstellung des Menschen zu Menschen. Die Art, wie Konflikte gelöst werden, die Fähigkeit, Führung auch ethisch auszufüllen und rechtfertigen zu können. Hier liegt die mögliche Beweiskraft der sozialen Performance, nicht das Lippenbekenntnis. Soziale Performance zeigen, bedeutet, Widerstände gegen Anordnungen, gegen Führungskräfte, auch Widerstände gegen Industrie 4.0 oder web 2.0 abzubauen. Das wiederum heißt, Konflikte schnell und zutreffend lösen zu können.

Soziale Performance meint nun nicht die Annahme eines bestimmten Führungsstils. Mit der Annahme eines bestimmten Führungsstils ändere ich nicht mein überzeugtes Verhalten, sondern die Änderung meiner inneren Einstellung zum Führungsprozess ändert meinen Führungsstil.

Vor allem bedeutet soziale Performanz, miteinander persönlich zu reden, nicht zu schreiben!

Soziale Performance bedeutet:

1. in der Lage zu sein, sich auf Mitarbeiter einstellen zu können. Das bedeutet schnell und sicher unterscheiden zu können zwischen Informationsaustausch, Beziehungsklärung, Selbstdarstellung und Appell. Nun bedeutet soziale Performance nicht, die einzelnen Ebenen allein unterscheiden zu können, sondern soziale Performance wird hier ausgemacht durch die Fähigkeit auf die einzelnen Ebenen auch sinnvoll eingehen zu können. Die Frage, beschränkt sich die Kommunikation zu meinen Mitarbeitern ausschließlich auf den Austausch von Informationen, oder bin ich in der Lage Ihre Klärung nach Beziehung („Wie steht mein Chef zu mir? Kann ich meinem Chef sagen was ich von ihm halte?“) zuzulassen und zu fördern ist hier ebenso wichtig, wie die Fähigkeit, dem Mitarbeiter ausreichend Gelegenheit zu geben, sich selbst darstellen zu dürfen. Ebenso ist die Frage zu klären ob ich die Appelle meiner Mitarbeiter höre und annehme, also darauf sinnvoll reagieren kann oder nicht. Die Fähigkeit, hier optimal zu agieren und zu reagieren macht den ersten Teil der sozialen Performance aus.

2. Mitarbeiter unterliegen wie jeder andere Mensch verschiedenen Stimmungen oder gar Tönungen. Diese sind zumeist unbewusst. Der sozial kompetente Chef ist in der Lage, diese unbewussten Stimmungen zu erkennen und er kann darüber hinaus auch darauf eingehen, sich darauf einstellen.

3. Wer führt, tut dies nach seinen eigenen Ansichten. Seine Wertvorstellungen und seine persönlichen Interessen fließen in den Führungsprozess mit ein. Hier ist die soziale Performance auszumachen an der Fähigkeit, diese persönlichen Werturteile, die handlungsleitenden Interessen, das Werturteilsgefüge, die Interessen, die eigenen Ansichten auch anderen verständlich zu machen.

4. Der sozial kompetente Chef ist in der Lage, seine eigenen Konflikte zu lösen. Das bedeutet, er kennt seine Neigungen, die ihn daran hindern, jederzeit und immer so zu handeln, dass er auch in der Nachbetrachtung mit seiner Handlungsweise einverstanden ist. Daraus folgt die Fähigkeit, Konflikte mit seinen Mitarbeitern

konstruktiv zu lösen. Dazu ist es notwendig, herauszufinden, ob Mitarbeiter Widerstände gegen Personen oder Sachen aufgebaut haben. Der sozial kompetente Chef ist in der Lage, eine sachliche Kritik auch sachlich zu klären und empfindet nicht jeden sachlichen Widerspruch als persönlichen Angriff. Die Konfliktlösungsstrategien sind daran orientiert, eine für beide Seiten optimale Lösung für ein Problem zu finden. Der sozial kompetente Chef ist nicht daran interessiert, anderen weh zu tun, lauter oder schneller im Konfliktfall als andere zu reden oder die Szene eskalieren zu lassen. Hier kann der sozial kompetente Chef Widerstände seiner Mitarbeiter genau lokalisieren und diagnostizieren. Der Chef kann sich sinnvoll darauf einstellen. Das heißt, er baut die Widerstände ab ohne sie zu brechen oder brechen zu wollen.

5. Der sozial kompetente Chef hat soziale Fähigkeiten, die es ihm leicht machen, auf andere Menschen zuzugehen und partnerschaftlich orientiert mit diesen umzugehen. Das bedeutet, er beherrscht die Koordinationsinteraktion auch in subordinativen Hierarchiesituationen.

Die Fähigkeit, anderen Menschen geduldig, genau und analytisch zuzuhören und auf das Gehörte einzugehen, gehört ebenfalls zur sozialen Performance. Dass der Chef hier den Mitarbeiter ausreden lässt, ihn nicht unterbricht, ist ebenfalls notwendig. Gleichzeitig versucht der Chef nicht zu signalisieren, dass er schon im Vorhinein zu wissen glaubt, was der Mitarbeiter sagen will.

6. Der Umgang mit Emotionen sagt ebenfalls etwas über die soziale Performance aus. Der sozial kompetente Chef kann die verschiedenen Emotionen (Gefühle = kurzfristig andauernd, Stimmungen = länger andauernd, Tönungen = über ein ganzes Leben verteilt) auseinander halten und zureichend bestimmen.

Der sozial Kompetente ist in der Lage mit diesen Emotionen sinnvoll umzugehen. Alexythymie (Stummheit der Seele) ist ihm fremd.

Gleichzeitig ist der sozial Kompetente in der Lage, seine Gefühle zu haben und nicht von Ihnen gehabt zu werden.

Er ist also in der Lage, willentlich ein bestimmtes Gefühl in sich zu erzeugen (nicht spielen!). Die Fähigkeit, seine Gefühle kontrollieren zu können (nicht unterdrücken oder verdrängen!) ist ebenso ausgeübt, wie die Fähigkeit, sich nur kontrolliert von anderen Emotionen anstecken zu lassen.

7. Der sozial Kompetente ist sehr wohl auch fähig, anderen Menschen Vertrauen zu schenken. Diese Fähigkeit schließt ein, anderen Menschen auch das Gefühl von Vertrauen zu vermitteln, ohne Vertrauen beteuern zu müssen.

8. Ein sozial kompetenter Chef lässt sich durch Kritik oder Misserfolg nicht aus der Bahn werfen. Der menschliche Wert hängt für ihn nicht von Leistung, Erfolg ab. Misserfolg und Kritik sind somit keine Faktoren, um den menschlichen Wert zu bemessen. Daraus folgt, dass Kritik oder Misserfolg den sozial kompetenten Chef nicht kränken oder gar verletzen können.

9. Eine besondere Fähigkeit des sozial Kompetenten ist es ebenfalls, anderen Menschen verzeihen zu können oder andere Menschen um Verzeihung bitten zu können unabhängig von Hierarchie oder Status. Das schließt ein, dass ein Chef seinen Mitarbeiter um Verzeihung bitten kann. Das schließt auch ein, nicht emotional zu werden, wenn das Verzeihen durch den Mitarbeiter verweigert wird.

Technisch lässt sich soziale Performance nicht sicherstellen. Allenfalls kann Vorhandenes vertieft und verstärkt werden. Aber wo keine soziale Performance vorhanden ist, kann sie nicht künstlich erzeugt werden. Da wird auch Industrie 4.0 nichts daran ändern