

Menschlichkeit durch wahren Kontakt mit sich selbst

GASTBEITRAG • Wahrer menschlicher Kontakt tut not in Unternehmen und Organisationen. Durch die Funktionalisierung von Beziehungen im Arbeitsleben gehen viele Aspekte verloren, die für ein erfolgreiches Schaffen und Wirken von grosser Bedeutung sind. Ein wahrer Kontakt mit jemand anderem kann nur auf Basis eines wirklichen Kontaktes mit sich selbst stattfinden.

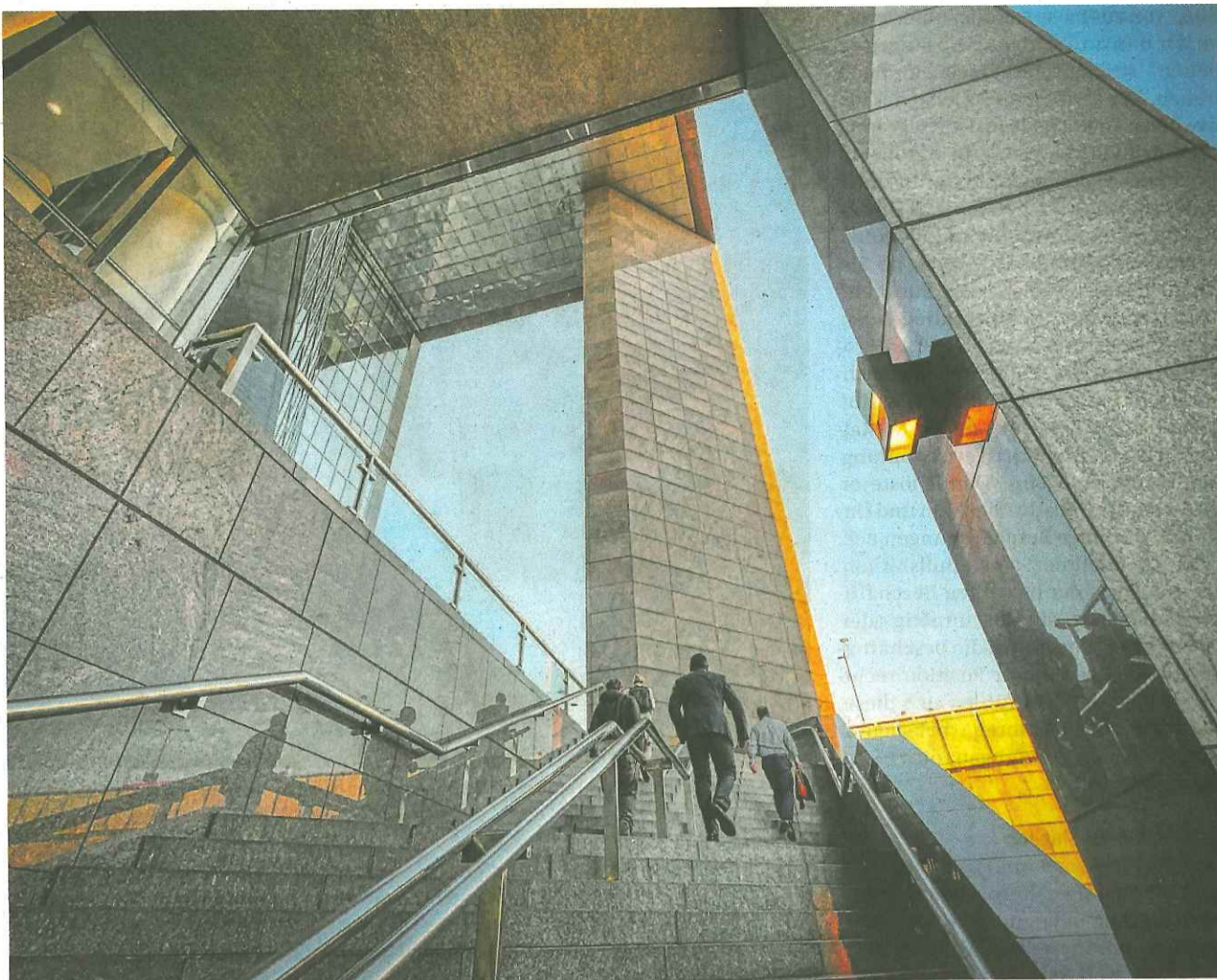
«Menschlichkeit» ist ein Begriff, den man im beruflichen Kontext nicht häufig hört. Stattdessen hören wir von Menschenrechten, Verantwortung, Rechenschaftspflicht, Transparenz, Leadership, Resilienz... Die Ansprüche werden immer höher. Führungskräfte und Mitarbeitende sollen funktionieren und die ihnen zugewiesenen Aufgaben möglichst effizient erfüllen. Andererseits sollen sie, wenn möglich, zu Übermenschen mutieren, die immer mehr über sich selbst hinauswachsen. Am Horizont wartet bereits die Philosophie des Transhumanismus darauf, mit ihren Ansätzen über das Menschsein hinauszugehen, indem der Mensch immer mehr durch künstliche Intelligenz unterstützt, verbessert und zu guter Letzt ganz ersetzt werden soll. Elektronische Hilfsmittel sollen zu künstlichen Organen werden, bis der Geist durch die Maschine simuliert wird oder sogar die künstliche Intelligenz den Körper steuert. Zugegeben sind das noch Zukunftsmusiken, aber die Auswirkungen dieser Zielvorstellungen beginnen sich bereits bemerkbar zu machen. Yuval Harari, Historiker und Vordenker des Weltwirtschaftsforums, beschreibt beispielsweise, dass es in Zukunft grosse Massen von Menschen geben soll, deren Arbeitsleistung oder sonstige Fähigkeiten in unserer Gesellschaft für die Produktion von Gütern und Dienstleistungen oder auch für das Militär «unnötig» werden und die er deswegen als «überflüssig» bezeichnet. Aber sich anmassen, eine Vielzahl von Menschen als «nutzlos» und «überflüssig» zu bezeichnen, kann eine Elite nur, wenn entscheidende Dimensionen der Menschlichkeit wie Beziehung, Sinn, Kreativität, Intuition, Passion vollständig ausgeblendet werden und der Mensch nur unter materialistischen Nützlichkeitskriterien betrachtet wird. Sind das nicht erschreckende Perspektiven?

Ein reduziertes Denken vom Menschen

Wenn wir ehrlich sind: Ist dieses reduzierende Denken nicht bereits vielfach verbreitet, und wird die Menschlichkeit in Unternehmen nicht immer mehr ausgeblendet? Entscheidungen in Unternehmen beruhen immer weitgehender und mehr auf Kennzahlen-Cockpits und Indikatorenssystemen. Diese sind vielfach hilfreich, wenn sich die Führung in ihren Entscheidungen nicht allein darauf bezieht. Aber die Zahlen zeigen nur auf, ob etwas funktioniert, sie liefern keine Erklärungen dafür, wie und warum etwas funktioniert oder warum nicht. Es braucht dazu den Kontakt mit den Mitarbeitenden, mit der komplexen Realität vor Ort, um herauszufinden, was die Probleme im Detail sind. Auf der anderen Seite, wenn mittels Kennzahlen Zielvorgaben gemacht werden, braucht es den engen Kontakt mit den Menschen in den Prozessen, um sie von Sinn und Umsetzbarkeit des Zieles zu überzeugen, Probleme aller Art zu erkennen, und alle «ins Boot zu holen». Damit kann unterschiedlicher Widerstand vermieden und stattdessen engagiertes und kreatives Mitdenken und Mitgestalten ermöglicht werden.

Kontakt zu Menschen und Realität

Es braucht also den Kontakt, die Verbindung zu den Menschen und zu der Realität vor Ort. Die Repräsentation allein reicht nicht, sonst entsteht letztlich eine Art von Abgehobenheit, Leere und Bodenlosigkeit. Dadurch geht nicht nur das Verständnis für das «Warum» und damit das tiefe Verstehen der Wirklichkeit verloren, sondern es wird auch nicht mehr bewusst, welche Auswirkungen die Entscheidungen und Aktivitäten auf die Mitarbeitenden, auf das Umfeld und auf die Gesellschaft als Ganzes ha-



In vielen Unternehmen kommt die Menschlichkeit zu kurz – mit verheerenden Folgen.

ZVG

ben. Alles fängt bei mir an. Bin ich als Führungskraft oder Mitarbeiter in echter Verbindung mit den Menschen, Aufgaben, Zielsetzungen...? Hat es für mich eine wirkliche Bedeutung? Oder habe ich keinen wirklichen Bezug? Vielleicht gebe ich diesen Bezug nur vor oder bilde ihn mir sogar ein? Viele Menschen haben kaum einen wirklichen Bezug zu sich selber.

Mangelnder Bezug führt zu Problemen

In einer grossen Firma präsentierte sich der Leiter einer internen Stabsabteilung mit schönen Konzepten für die Umsetzung seiner Thematik. Doch nach zwei Jahren merkten Personen, die mit der Abteilung zusammenarbeiteten, dass die Umsetzung der Konzepte nicht funktionierte. Allmählich wurde ihnen klar, dass der Leiter unfähig war, mit den unterschiedlichen Bereichen der Firma in Verbindung zu treten und Schritt für Schritt angepasste und praktische Massnahmen umzusetzen. Ja, er hinderte seine Mitarbeitenden sogar daran, die Arbeit zu machen, indem er ihre Arbeitskraft vor allem brauchte, um gegenüber der Geschäftsleitung die Aktivitäten der Abteilung durch Präsentationen, Berichte und Konzepte in bestem Licht darzustellen. Weder Unterstützungsangebote noch Konfrontationen konnten daran etwas ändern. Nach drei Jahren war den Mitarbeitenden, die davon tangiert waren, klar, dass die Situation untragbar war. Die Geschäftsleitung hatte jedoch zu wenig Verbindung und Kontakt, sodass sie die wahre Situation nicht sehen konnte und wollte. Es brauchte noch weitere zwei Jahre und tragische Ereignisse (schwerwiegende Unfälle, Burnouts), bis Konsequenzen gezogen und der Leiter entlassen wurde.

«Sich-Einlassen» auf sich selbst

Dieses vielleicht extreme Beispiel zeigt deutlich, was passiert, wenn Führungspersonen in Unternehmen den Aspekt der «Menschlichkeit» vernachlässigen. Dabei, so hoffe ich, ist inzwischen klar geworden, dass unter «Menschlichkeit» kein «Nett- und Freundlichsein» zu verstehen ist, sondern wahrhaftige Kontakte, um zu erfahren, was wirklich los ist,

und ein wirkliches «Sich-Einlassen» auf sich selbst, welches den Zugang zur eigenen Intuition, zum Gespür für die Wahrheit und zum Mut, richtige, aber eventuell schmerzhaft Entscheidungen zu treffen, ermöglicht.

Innerlich zu seinem Tun stehen

Ich möchte hier noch ein weiteres Beispiel anführen: Ein junger Mitarbeiter ist in einer internationalen Firma damit beschäftigt, mithilfe von Computermodellen strategische Szenarien dafür zu entwickeln, wie die Verkaufsorganisation geändert und unter Ausmerz eines ganzen Geschäftszweiges effizienter und günstiger gemacht werden kann. Die menschlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen werden dabei ausgeblendet und auch anderswo nicht betrachtet. Technisch gesehen ist seine Arbeit interessant, dennoch geht es ihm dabei persönlich nicht gut und er wundert sich darüber. Auch wenn er sich nicht bewusst mit den Auswirkungen seiner Arbeit beschäftigt, ja diese sogar ausblendet, ist er anscheinend sensibel genug, das unterschwellig zu spüren. Als Folge wirkt es sich auf sein persönliches Wohlempfinden aus. Wir können zwar eine Zeit lang Sachen verdrängen, letztlich schlägt es aber auf uns zurück. Wenn wir nicht wirklich menschlich fühlen und handeln, zerstören wir schliesslich unsere eigene Menschlichkeit.

Aus der Nutzenperspektive betrachtet?

Nach diesen Beispielen stellt sich nun die Frage: Will ich funktionieren, Kollegen und Mitarbeitende als «Humanressourcen» verstehen und sie damit in erster Linie unter dem Gesichtspunkt ihres Nutzens für mich und das Unternehmen sehen? Dies bedeutet zwangsläufig auch, dass ich mich selbst aus der Optik einer Nutzenperspektive betrachten lasse und letztlich auch selbst so betrachte. Oder will ich zutiefst menschlich sein und handeln? In echter Verbindung mit mir und dann auch mit anderen agieren und mein Tätigkeitsfeld aktiv zum Wohl aller und der Gesellschaft gestalten? Fühlen, was zu fühlen ist, wahrhaftig sein, meine wahren Gefühle, Wünsche und Sehnsüch-

te ernst nehmen, meine verschütteten Potenziale entdecken und meine Freude und Passion einbringen? Dazu muss ich auch bereit sein, mich tiefer kennenzulernen, meine blinden Flecken, Konditionierungen, Prägungen und traumatischen Erfahrungen ehrlich anzuschauen und über eine bewusste Wahrnehmung der eigenen Gefühle immer näher mit meinem eigenen Wesen in Verbindung zu kommen.

Integre Führungskräfte

Es braucht integre Führungskräfte, die sich selber kennen und die zu dem stehen, was ihnen wichtig ist. Die das, was sie von anderen fordern, zunächst selbst einlösen, und die sich auf einen wirklichen und ehrlichen Kontakt mit den Mitarbeitenden einlassen. Ein Beispiel: Wie kann ein Mitarbeiter für ein neues Mobilitätskonzept motiviert werden, welches zum Beispiel aus ökologischen Gründen eingeführt wird und für die Mitarbeitenden mit Kosten und Aufwand verbunden ist, wenn die Geschäftsleitung weiterhin mit eigenen, kostenlosen und zentralen Parkplätzen privilegiert wird? Einem Unternehmen, welches nicht verlässlich und transparent ist, dessen Entscheidungen nicht nachvollziehbar sind und dem die Auswirkungen seines Handelns unwichtig sind, kann kein Vertrauen entgegengebracht werden. Wenn die Gefühle der Mitarbeitenden nicht ernst genommen werden, wird sich das negativ auf Motivation und Mitwirkung der Mitarbeitenden auswirken.

Das Gute und Wertvolle sehen

Es ist Zeit, dass wir uns verändern und einen durch Liebe und Wahrheit geprägten Selbstbezug und Aussenkontakt leben. Auf diese Weise werden wir gestärkt und können dann darauf hinwirken, dass die Organisationen, in denen wir arbeiten, Schritt für Schritt menschlicher werden und vielleicht sogar die in ihnen tätigen Menschen in der Entwicklung zu einem volleren Menschsein fördern.

Clemens Lang

Dr. Clemens Lang ist Coach und Unternehmensberater. Er lebt in Zimmerwald.
www.phoenixcoaching.ch