



Die Zeit der Helden ist vorbei

SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat. In dieser Ausgabe geht es um Management in einer Zeit, in der alte Gewissheiten verloren gehen.

Schon der Titel dieses Buches ist es Wert, danach zu greifen: »Die Zeit der Helden ist vorbei.« Die geweckte Neugier enttäuscht Brigitte Witzer nicht.

Ihr Thema ist »postheroisches Management«, also die Fähigkeit ein Unternehmen oder eine Organisation in der heutigen Zeit erfolgreich zu führen: In einer Zeit, in der alte Gewissheiten verloren gehen, das ein oder andere Gespenst aus der Vergangenheit unüberhörbar an die Tür klopft und einer größer werdenden Zahl an Menschen Empathie und Solidarität abhandengekommen sind. Das Buch stammt übrigens aus dem Jahr 2005 – dass es kein Jota an Aktualität verloren hat, zeigt der tägliche Blick auf die Nachrichten.

Die Unterscheidung zwischen heroischem und postheroischem Management erklärt Witzer an der Kriegs- versus der Spielemetapher: Arbeitsleben ist Krieg, bei dem es Sieger und Verlierer, Schuldige und Schuldzuweiser, Führer und Geführte gibt. Eine Welt in schwarz und weiß, die einfache Lösungen vorgaukelt, wo es nur komplexe gibt. Das ist »verführerisch«, es ist ja die zentrale Aufgabe von Führung, Komplexität zu reduzieren. In einer heroischen Welt zeigt uns der Held den (vermeintlichen) Ausweg. Unberücksichtigt bleibt dabei, dass die Reduktion von Komplexität ganz schön kompliziert ist.

Demgegenüber steht die Spielemetapher. Damit ist nicht Unverbindlichkeit oder mangelnde Ernsthaftigkeit gemeint, sondern eine andere Sicht auf die Welt: Aus Krieg und Kampf wird Abenteuer und Spiel, aus Befehl und Gehorsam wird Kritikfähigkeit und Offenheit. Die wichtigsten Kompetenzen dabei sind Kommunikation und Wertschätzung, im Gegensatz zu (unbedingter) Durchsetzungsfähigkeit. Es geht darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung zu geben, sie zu motivieren und zu unterstützen. Es gilt, den Menschen zu sehen und nicht nur sein Verhalten. Wer sich idiotisch verhält, ist nicht unbedingt ein Mensch mit eingeschränkten kognitiven Fähigkeiten.

Begegnet man seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Wertschätzung, so ist es für sie auch aushaltbar, wenn man genau hinschaut, kritisch ist, Ansprüche formuliert. Dasselbe Führungsverhalten ohne Wertschätzung ist Distanz, Kritik und Skepsis, es erinnert an Schule und Blamage, so Brigitte Witzer.

Beim postheroischen Management ist die Art der Auseinandersetzung entscheidend. Es geht nicht um Machtdemonstration und Verlautbarungsrhetorik, sondern um die gemeinsame Suche nach der besseren Lösung. Wir müssen also Demotivation vermeiden.

Daraus ergibt sich auch ein anderes Verständnis von Macht. Traditionell heißt es »Macht über etwas« haben. Dieses Verständnis sieht implizit immer auch das Konzept von Schuld vor. Für Fehler, Misserfolge und Verluste wird ein Schuldiger gesucht. Im Postheroischen haben wir nicht »Macht über etwas«, sondern »Macht für etwas«: Macht für Veränderung, Macht, die Welt ein bisschen besser zu machen. Dafür benötigen wir Mitstreiterinnen und Mitstreiter, keine Schuldigen.

Als Gewerkschafterin habe ich noch einen anderen Blick auf dieses Thema. Wir, die Gewerkschaften, sind eher weniger gefordert, wenn alles problemlos läuft. Wir kommen meist dann ins Spiel, wenn der Konflikt bereits offenbar ist. Häufig sitzen wir dann sehr der Kriegsmetapher verhafteten Managern gegenüber. Wir vertreten die Beschäftigten, die von uns Schutz, aber auch Härte und Konsequenz im Auftreten erwarten.

Postheroisches Management heißt hier nicht »Friede, Freude, Eierkuchen«. Macht für etwas haben, heißt auch zu streiken, wenn es sein muss. Dabei lautet die Grunddevise: hart in der Sache, aber fair zu den Menschen. Fairness erwarte ich auch von der Arbeitgeberseite. Leider muss man feststellen, dass es mittlerweile im Sozial- und Gesundheitswesen oft besonders rabiat zugeht.

Noch einmal zurück zum Titel des Buches: Das Fehlen der weiblichen Form ist wohl nicht einem mangelnden Verständnis von »Gender mainstreaming« bei Brigitte Witzer geschuldet. Wahrscheinlich will sie damit sagen, dass wir zukünftig mehr (postheroische) »Heldinnen« und weniger testosterongesteuerte Heroen brauchen. ■



VON SYLVIA BÜHLER

Sylvia Bühler ist Mitglied des Bundesvorstandes der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) und Leiterin des Fachbereiches Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen. Nach einem Studium der Sozialarbeit in Mannheim war sie unter anderem in der Schulsozialarbeit tätig, als Beraterin beim Internationalen Bund für Sozialarbeit und als Referentin im Generalsekretariat des Deutschen Roten Kreuzes. www.gesundheit-soziales.verdi.de



Brigitte Witzer:

Die Zeit der Helden ist vorbei. Persönlichkeit, Führungskraft und Karriere. Anleitung für postheroisches Management. Redline Wirtschaft, Frankfurt am Main 2005. 132 Seiten, 15,90 €. ISBN 9783636012524.