

Hermann Sottong

EIN „OFFENES OHR“ FÜR DIE MITARBEITER?

Warum Unternehmen eine Ethik des Zuhörens
entwickeln sollten

Dieser Beitrag geht von einem deskriptiven Ethikbegriff aus. Einer deskriptiven „Ethik“ geht es vornehmlich um die Rekonstruktion der „empirisch vorfindlichen Normen- und Wertsysteme ... bestimmter historisch faktischer Gemeinschaften“ (Pieper/Thurnherr 1998, 10) und ihre Verknüpfung mit anderen Diskursen. „Ethik“ in diesem Sinne ist folglich ein nicht unwesentlicher Teilbereich der Kulturforschung und Semiotik, die sich ja u.a. damit zu beschäftigen hat, zu beschreiben und zu erklären, wie soziale Systeme ihre Optionen ausbauen bzw. begrenzen. (Sottong 2004)

Anmerkungen zur Relation von Ethik, Denksystem und Kultur

Es liegt auf der Hand, dass bei einer solchen Betrachtungsweise ethische Fragestellungen im engeren Sinne nicht zu trennen sind von allgemeineren Überlegungen etwa hinsichtlich des Denk- und Wissenssystems einer Kultur. (ebd.) Die fortschreitende Ausdifferenzierung moderner Gesellschaften in immer spezialisiertere Funktionssysteme, wie sie die soziologische Systemtheorie Luhmanns beschreibt (z.B. Luhmann 1987), fordert in diesem Zusammenhang durchaus ihren Preis: denn die Ausdifferenzierung solcher Subsysteme, wie etwa dem System „Wirtschaft“ mit seinen Unternehmen, geht einher mit der Ausdifferenzierung je spezifischer Rationalitäten, die untereinander nennenswert divergieren können – und das wiederum hat Rückwirkungen auf den Wertediskurs der Gesamtkultur ebenso wie auf die Wertsysteme der Individuen. Was für die Wirtschaft „gut“ ist (im doppelten Sinne des Wortes), muss nicht für andere Systeme „gut“ sein – bis hin zur Ebene der, wie Luhman sagen würde, „psychischen Systeme“, also der Individuen.

Für Individuen, die wechselweise mit unterschiedlichen solcher Systeme interagieren, also etwa für jemanden, der aus dem familären System an seinen Arbeitsplatz wechselt und daneben als Mitglied einer Partei aktiv ist, bedeutet dies, dass sie ständig auch mit unterschiedlichen Wertsystemen konfrontiert sind und damit höchstwahrscheinlich immer wieder mit Paradoxien umgehen müssen – was offenkundig nicht allen zu allen Zeiten gleich gut gelingt. Womöglich ist die derzeit weltweit zu beobachtende Hinwendung einer nennenswerten Zahl von – interessanter Weise häufig jungen – Menschen zu Instanzen, Institutionen und Personen, die klar definierte, überschaubare Moralen anbieten, aus denen sich „klare“ normative Handlungsanweisungen ableiten lassen, ein Indiz dafür, dass unsere dominante westliche, auf Globalisierung drängende Kultur, eine für Viele kritische Menge an Paradoxien produziert bzw. kein überzeugendes Angebot zu deren Bewältigung mitzuliefern in der Lage ist.

Vor diesem Hintergrund lassen sich – im Umfeld einer wirtschaftsethischen Betrachtung – an ein Unternehmen bzw. an die mit und in ihm agierenden Menschen, etwa folgende Fragestellungen herantragen: Was ist das explizierte Wertesystem dieses Unternehmens? Wie verhält sich das Unternehmen beobachtbar dazu? Lässt sich aus der etwaigen Differenz zwischen beidem so etwas wie das eigentliche Wertesystem rekonstruieren? In welchem Ausmaß ist dieses Wertesystem in sich schlüssig bzw. wie viele Paradoxien erzeugt es? Wie verhält sich dieses Wertesystem zu den expliziten und impliziten Wertesystemen anderer Institutionen, wie zu denen der Individuen, die als Mitarbeiter, Führungskräfte etc. mit dem Unternehmen interagieren? Wie gehen diese Individuen mit Divergenzen und Widersprüchen zwischen diesen unterschiedlichen Wertesystemen um?

Ein Beispiel: Die „Hörschwäche“ des Managements

Da die angesprochene Thematik hinreichend komplex ist, beschränke ich mich im Zusammenhang mit dem gewählten Beispiel wiederum auf einen Teilaspekt, der im Erleben von Mitarbeitern aber offenkundig eine bedeutende Rolle spielt und bei näherer Betrachtung eine Reihe interessanter Fragen über den Zusammenhang von Wertediskurs, Wertesystem und Unternehmens- Kultur aufwirft. In hunderten von arbeitsbiografischen Berichten und Erzählungen, die der Autor und seine Kollegen im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit nach der Storytelling- Methode gesammelt haben (vgl. Frenzel/Müller/Sottong 2004, 2005) spielt der Komplex des „Zuhören-Könnens“ (im emphatischen Sinne) respektive das „Zuhören“ als Desiderat im Zusammenhang mit dem Erleben von Führung, aber auch hinsichtlich der Wahrnehmung der Außenwelt – der Kunden und Partner – durch das Unternehmen eine auffallend wichtige Rolle.

„Wenn ich einen Wunsch frei hätte“, sagt die Führungskraft einer AG im Gespräch über die eigenen Erfahrungen und Erlebnisse im Unternehmen, „dann würde ich mir wünschen, dass unser Vorstand zuhören lernt, richtig zuhören.“ Ein Wunsch, den viele Mitarbeiter gleich welcher Ebene an ihre unmittelbaren Vorgesetzten und an die Topführungsebene ihrer Organisation hegen – auch wenn nicht alle ihn derart explizit formulieren.

Welche Erfahrungen und Erlebnisse stehen hinter einer solchen Äußerung? In vielen Unternehmen erleben Mitarbeiter immer wieder Situationen, die ihnen den Eindruck vermitteln, sie würden nicht „gehört“ – was in den erzählten Kontexten jeweils bedeutet, dass ihre Warnungen, Einwände, Argumente entweder offen abgelehnt oder, häufiger, zwar gehört werden, aber ohne erkennbare Folgen bleiben. Parallel dazu lässt sich aus den Äußerungen von Führungskräften ablesen, dass sie die Zeit zum Zuhören offenkundig nicht haben – was manche prinzipiell zu rechtfertigen suchen mit dem Hinweis auf die Wichtigkeit ihrer sonstigen Aufgaben. Andere wiederum beklagen diesen Zustand: „Wenn ich mich zehn Minuten mit dem Pförtner unterhalte“, so ein Topmana-

Ein „offenes Ohr“ für die Mitarbeiter

In: Meier, Uto/Sill, Bernhard (Hrsg.): Zwischen Gewissen und Gewinn. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung. Regensburg 2005

ger, „dann weiß ich besser über das Unternehmen Bescheid, als wenn mir meine direkten Untergebenen eine Stunde lang berichten – denn von denen bekomme ich doch sowieso nur gefilterte Informationen! Nur, ich habe dafür einfach keine Zeit!“.

Dieser empirische Befund steht nur scheinbar im Gegensatz zu den wachsenden Bemühungen von Unternehmen, möglichst viel und gezielt Daten über die Stimmung in der eigenen Organisation zu erheben, zu sammeln und zu verwenden. Mitarbeiterbefragungen haben Hochkonjunktur und bedienen sich häufig ausgeklügelter Methoden aus der Marktforschung, um Meinungen und Stimmungen der Mitarbeiter zu „messen“. Offenkundig geht es aber den Mitarbeitern, die sich „nicht gehört“ fühlen, nicht darum, sich auf irgend eine Weise überhaupt äußern zu dürfen, sondern um das Fehlen eines Rückkanals, eines Feedbacks, das erkennbar inhaltlich-thematisch an die Ausgangsäußerung anschließt – also um Kommunikation im engeren, emphatischen Sinne.

„Zuhören“ ist demnach jedenfalls mehr als nur wahrnehmen und beobachten auf der elementarsten Ebene, und es meint auch mehr als das Sammeln und Interpretieren von Daten. Worauf ein Mitarbeiter sich bezieht, der berichtet, dass die Analysen und Argumente, die er und sein Team den „Entscheidern“ vorgetragen haben, zwar abgenickt, in Wirklichkeit aber „einfach nicht gehört“ wurden, weil in der Folge „wieder einmal absolut nichts passiert“ sei, ist ja viel mehr als das bloße „angehört werden“.

Woran merkt man, dass der andere „zugehört“ hat? Ob das Gegenüber „zugehört“ hat, erschließt sich erst aus dem Vorhandensein einer wahrnehmbaren und als angemessen klassifizierbaren Reaktion auf die ursprüngliche Äußerung. Das setzt aber unter anderem auch voraus, dass das „Empfängersystem“ auch in der Lage ist, zu erkennen, welche Aspekte der Botschaft des Senders als für beide Partner relevant klassifiziert wurden.

Wenn beispielsweise ein Chef den Vortrag eines Mitarbeiters lediglich „abnickt“, auf bestimmte Aspekte und Inhalte der Äußerung aber nicht (erkennbar) reagiert, dann kommuniziert er mit dieser Reaktion nur eines: Dass nicht das „Was“ dieser Äußerung ihn interessiert, sondern lediglich die Tatsache, dass der andere berichtet hat. Der Vortrag des anderen wird dadurch zum „Rapport“, dessen kommunikative Funktion vornehmlich darin besteht, rituell den Rangunterschied zwischen „Sender“ und „Empfänger“ zu signalisieren und zu bestätigen. Was unserer Beobachtung nach einer der Gründe ist, warum Meetings in vielen Organisationen als so quälend erlebt werden: denn sie geben den Mitarbeitern das vielzitierte Gefühl, „von der eigentlichen Arbeit abgehalten zu werden“ genau dadurch, dass ihr Beitrag innerhalb dieser Kommunikation in Wahrheit eben genau nicht die Funktion hat, die er „offiziell“ haben sollte: nämlich etwas beizutragen. Für den Mitarbeiter ist diese Situation paradox: Hinreichend motiviert, etwas zu tun, was sein Arbeitsvertrag offiziell von ihm verlangt (nämlich Informationen und Wissen einzubringen und

weiterzugeben), wird ihm dabei faktisch signalisiert, dass genau dies nicht gewünscht, zumindest nicht relevant ist.

Denn soweit es um Wertpräferenzen geht, spricht eine solche Situation eine deutliche Sprache: sie sagt a) dass faktisch „Bestätigung hierarchischer Positionen“ ein höherer Wert ist, als andere mit der Situation verknüpfbare Werte. Und sie sagt b), dass in diesem Umfeld die Übereinstimmung zwischen kommunikativen Äußerungen im engeren Sinne (dem, was man „sagt“) und sonstigem Handeln (dem, was man „tut“) kein besonderer Wert zugemessen wird. Mit anderen Worten: die Führung(skräft) nimmt leichterhand ein Glaubwürdigkeitsdefizit in Kauf.

Wert-Widersprüche und Produktivitätsverlust

Dass beides – zumindest, wenn sich ein solches Verhalten häuft – einem Anschlag auf die Produktivität des Unternehmens (oder der entsprechenden Abteilung) gleichkommt, liegt auf der Hand. Denn gerade komplexe Organisationen, die sich in durch Unsicherheit gekenn zeichneten Umwelten bewegen müssen (was auf die meisten Unternehmen zutrifft), sind darauf angewiesen, dass ihre Informationsaufnahme und Wissensdistribution funktionieren. Die entsprechende These dazu lautet: eine Organisation, die die Haltung des Zuhörens kultiviert, verfügt über mehr relevantes Wissen über sich selbst und ihre relevanten Umwelten und ist damit potenziell überlebensfähiger (und in diesem Sinne erfolgreicher) als vergleichbare andere Organisationen.

Informationsaufnahme und Wissensdistribution lassen sich aber nur – wie die entsprechenden Bemühungen der vergangenen Jahrzehnte deutlich belegen – im begrenzten Ausmaß mit Hilfe (kommunikations-)technologischer Verfahren verbessern. Der entscheidende Faktor (und gegebenenfalls auch „Engpass“) ist und bleibt der Mitarbeiter, und der gibt relevantes Wissen und Informationen nur freiwillig her. Denn auch wo ihn ein entsprechender Arbeitsvertrag verpflichtet, kann die Einhaltung dieses Kontraktes durch den Mitarbeiter letztlich nicht kontrolliert werden, denn was er beobachtet, erfährt und weiß, kann seinerseits nicht hinreichend beobachtet werden (vgl. Priddat 2000). Und das trifft nicht nur auf die vielzitierten „Wissensarbeiter“ zu, sondern auf jeden Mitarbeiter. Die Fähigkeit von Organisationen, hinreichend „selbstinformiert“ zu sein (vgl. Elwert 2000), erstreckt sich auf alle Ebenen und Bereiche des Unternehmens: Ob eine Maschine richtig eingestellt ist, eine Person das Gelände unbefugt betreten hat, ein Ablaufplan Fehler aufweist, ein Produkt Qualitätsmängel hat oder ein wichtiger Termin falsch vereinbart wurde kann potenziell existentiell für die Firma sein. An dieser Stelle scheinen ethische Verantwortungen klar zurechenbar zu sein: Wer sich vertraglich als Gegenleistung für seinen Lohn verpflichtet hat, nach bestem Wissen und Gewissen für sein Unternehmen tätig zu sein, hat die Pflicht zur Informationsweitergabe. Auf diesen Sachverhalt

Ein „offenes Ohr“ für die Mitarbeiter

In: Meier, Uto/Sill, Bernhard (Hrsg.): Zwischen Gewissen und Gewinn. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung. Regensburg 2005

verweisen viele Manager gerne genau dann, wenn es darum geht, Maßnahmen zu rechtfertigen, die geeignet scheinen, das Loyalitätsgefühl von Mitarbeitern auf die Probe zu stellen oder Maßnahmen als unökonomisch abzuwehren, die darauf abzielen, Kooperationsklima und Kommunikationskultur im Unternehmen zu verbessern. Empirische Studien wie der „Engagement Index“ des Gallup Institutes belegen aber, dass in der Realität die alten, ungeschriebenen „Loyalitätskontrakte“ (vgl. Müller/Sottong 2000) zwischen Mitarbeitern nicht mehr funktionieren: eine große Mehrheit der Mitarbeiter deutscher Unternehmen, so die Studie, tut nur noch das unbedingt Nötige am Arbeitsplatz (also das, was beobachtet, kontrolliert und gegebenenfalls negativ sanktioniert werden kann) und vollzieht „Dienst nach Vorschrift“, knapp ein Fünftel habe die „innere Kündigung“ bereits vollzogen. (vgl. Gallup Studie Engagement Index 2004)

Dabei folgt eine solche Aufkündigung der Loyalität einer Logik des „Wie du mir, so ich dir“: Jede Seite entzieht der anderen schrittweise Zusatzleistungen, die sie ihr „legalerweise“, d.h. sanktionsfrei, entziehen kann – und beim Mitarbeiter ist dies eben jenes „Mehr“ an Aufmerksamkeit, Engagement, Information, Ideen, Wissen etc., das für die Firma potenziell von hohem Wert ist, aber nicht gemessen, vordefiniert und dementsprechend eingeklagt werden kann. Auffallen muss, dass sich in diesem Spiel beide Seiten nach exakt der gleichen kurzsichtigen ökonomischen Logik des „Sparens“ verhalten: „Spart“ die eine Seite „Kosten“ für bestimmte, als überflüssig erachtete Investitionen in die Mitarbeiter, „sparen“ diese im Gegenzug mit Informationen und Ideen – was sich mittelfristig bestenfalls als Nullsummenspiel erweisen wird. Dass genau in diesem angesprochenen „Mehr“ nennenswerte Erfolgsfaktoren und Produktivitätsreserven verborgen liegen, darauf haben unterschiedliche Autoren in den vergangenen Jahren aufmerksam gemacht (z.B. de Geus 1998). Die ethischen (aber auch kulturellen, sozialpsychologischen etc.) Fragestellungen und Probleme aktiv anzugehen, die mit den angesprochenen Kommunikationsphänomenen zusammenhängen, wäre also gleichzeitig ein Gebot auch der ökonomischen Rationalität. Warum aber geschieht dennoch auf diesem Gebiet in vielen Unternehmen zu wenig?

Interdependenz von Werten und Organisationsformen

Mitarbeiter, die nach dem oben beschriebenen Modell „nicht gehört“ werden bzw. denen man (in Belangen, die das Unternehmen betreffen) nicht zuhört, werden in ein Dilemma gestürzt: Man macht es ihnen offenkundig schwerer, sich zu motivieren, man signalisiert ihnen eine eingeschränkte Relevanz ihres Wissens für das Unternehmen usf. Eine Führungskommunikation die eindirektional nur anordnet und abfragt, aber tendenziell nicht „zuhört“ und/oder kein anschlussfähiges Feedback gibt, definiert damit implizit den Kommunikationsauftrag seiner Mitarbeiter um. Sie sagt eigentlich: Wissen und Informationen müsst ihr allenfalls dann und genau in dem Umfang weitergeben, in dem ihr von einer hierarchisch übergeordneten Instanz danach gefragt werdet. Damit

einher geht eine ebenso implizite Relevanzdefinition: Relevant ist, was die Führungskraft für relevant hält (und nicht etwa, was der Mitarbeiter aufgrund seiner individuellen Kompetenz als relevant einschätzt). Wobei angemerkt werden muss, dass jene Führungskräfte, die ohnehin kommunikative Schwächen aufweisen, dazu neigen, die eigenen Relevanzkriterien wenn überhaupt, dann nur sehr unscharf und nicht selten wider sprüchlich zu explizieren: Der Mitarbeiter muss also versuchen, aufgrund eingehender Beobachtung zu interpretieren, was der Führungskraft wichtig ist – was naturgemäß einen Großteil seiner Energie und Aufmerksamkeit beanspruchen wird. Die Führungskraft selbst wiederum könnte dieses aufmerksame Beobachtet-Werden durchaus als narzisstische Zufuhr erleben, sie wird aber in der Regel zu sehr damit beschäftigt sein, ihrerseits Höherrangige zu beobachten, um deren Präferenzen zu erspüren und gleichzeitig darauf zu achten, ob und wie diese Höherrangigen umgekehrt sie, die Führungskraft beobachten. Dabei ist das Unter-Beobachtung-Stehen durch einen Höherrangigen, so unangenehm es im Einzelfall auch sein mag, gleichzeitig notwendige Bedingung für einen angestrebten Aufstieg. Denn wer nicht von oben be(ob)achtet wird, kann auch keine Karriere machen. Daher erklärt sich auch ein empirisch häufig auftretendes Verhalten von Führungskräften, das darin besteht, die „Überbringer schlechter Botschaften“ – also Mahner, Warner, Berichterstatter über Fehler und Probleme etc. – schlecht zu behandeln und möglichst mundtot zu machen – besteht doch immer die Gefahr, dass ein hierarchiehöherer Beobachter der Führungskraft die Verantwortung für die negative Nachricht zurechnet. Ein besonders schönes Beispiel paradoxen Verhaltens ist der Manager, der von seinen Untergebenen fordert, über Missstände offen und ehrlich zu berichten, dann aber regelmäßig „ausrastet“, wenn es jemand tatsächlich tut.

Jede Führungskraft sollte sich ... bewusst sein, dass in Hierarchien der vermeintliche Entscheider zwangsläufig nur selektiv informiert und manchmal sogar das am schlechtesten informierte Mitglied der Organisation ist. Er erhält immer nur gefilterte Informationen. Führer werden stets von ihren Mitarbeitern geführt, und die tun das meist so, wie sie denken, dass ihre Chefs es gerne hätten. Nichts ist wahrscheinlicher, aber auch tödlicher als vorseilender Gehorsam. (Simon 2004, S. 38)

Bleibt zu präzisieren, dass die Wahrscheinlichkeit dieser Art von „Informationsweitergabe“ mit einem bestimmten Typus von Organisation positiv korreliert. Trotz aller Reorganisationen und Neuetikettierungen haben die meisten Unternehmen letztlich das Modell der Baumhierarchie weitertradiert: vielstufig hierarchisch gegliedert, strukturiert in Abteilungen und mit klar definierten Zuständigkeiten versehen, lebt die Organisationsform des Taylorismus weiter. In ihr blickt man auf vorgezeichneten Bahnen nach oben, der treibende Wert heißt „Karriere“ und die definiert sich durch das geschickte Springen von Kästchen zu Kästchen. Diese Struktur als solche fördert einen bestimmten Typus von Abhängigkeiten und Verhalten und macht damit auch bestimmte Formen von Kommunikation und Nicht-Wissen wahrscheinlicher. So erschwert das Unternehmen allein schon durch die Art seiner Organisationsstruktur dem Individuum unter Umständen die Realisierung bestimmter Werte bzw. konfrontiert es

Ein „offenes Ohr“ für die Mitarbeiter

In: Meier, Uto/Sill, Bernhard (Hrsg.): Zwischen Gewissen und Gewinn. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung. Regensburg 2005

eher mit bestimmten Dilemmata. Der Dienstweg kann sich etwa bei der Weitergabe kritischer Informationen im System als ebenso risikoreich erweisen wie die Nichteinhaltung desselben. Ein solch organisational lernbehindertes Unternehmen wird höchstwahrscheinlich seine eigenen, explizit geäußerten Wertpräferenzen Lügen strafen: denn ein Unternehmen, in dem auf diese Weise geführt und informiert wird, verschenkt das oben angesprochene Produktivitätspotenzial, Chancen auf Innovationen, schwächt seine Überlebensfähigkeit und verstößt damit gegen die Werte, die im Diskurs derzeit als die wesentlichen Werte von Unternehmen gehandelt werden, sei es nun der berüchtigte Shareholder Value oder der gern zitierte Kundennutzen.

„Offenheit“ als Wert

Die Karikatur eines „erfolgreichen“ Managers in einem solchen System könnte allerdings bei sich sagen: „Das Unternehmen könnte besser sein – aber nicht für mich.“ Allerdings spricht nach unseren Untersuchungen viel dafür anzunehmen, dass in solchen Organisationen die meisten Führungskräfte in aller Betriebsblindheit redlich ihr bestes geben, weil sie alternative Modelle von Organisation, Kultur, Kooperation und Hierarchie für unmöglich bzw. unrealisierbar halten. Wem aber die „Welt“ in der er lebt als alternativlos erscheint, der wird, um sein Bestes zu geben, allenfalls versuchen, den gegebenen Zustand zu steigern, nicht aber qualitativ zu verändern.

Die von Mitarbeitern konzidierte fehlende „Offenheit“ vieler Führungskräfte, wenn es um das Zuhören geht, korrespondiert durchaus mit einer fehlenden „Offenheit“ im Aufnehmen neuer Möglichkeiten in Organisation, Management, Kooperation etc., d.h. die betreffenden Organisationen sind durch „Starrheit“ gekennzeichnet, was sie, in einer Kultur, in der „Dynamik“ diskursiv als hoher Wert gehandelt wird, dazu treibt, dieses Merkmal durch operative Hektik zu verschleiern.

Im Kontrast dazu existieren aber gleichwohl Organisationen, die einen anderen Weg einschlagen und in deren Wertesystem, wenn auch implizit, „Offenheit“ als Wert auf verschiedenen Ebenen erkennbar relevant wird. Wobei „offenheit“ mitnichten die Abwesenheit oder das Verschwimmen von Grenzen und Identität meint, sondern im Gegenteil eine Identität konstituiert, die u.a. durch die permanente Infragestellung eigener Vor-Urteile gekennzeichnet ist und durch eine Haltung, die die Möglichkeit der Existenz (interessanter und relevanter) Alter nativen mit einbezieht. Was man alltagssprachlich als „Offenheit“ bezeichnet, konnotiert ja demgemäß die Fähigkeit, zu konzidieren, dass die eigenen Relevanzkriterien bei der Selbstund Umweltbeobachtung höchstwahrscheinlich nicht hinreichend, geschweige denn erschöpfend sein werden: Wer „offen“ ist für die geäußerten Wahrnehmungen und Folgerungen anderer, der unterstellt diesen anderen die potenzielle Fähigkeit, etwas beobachten und wahrnehmen und folgern zu können, das sich den entsprechenden eigenen Fähigkeiten entzieht – er nimmt damit sich selbst nicht zu ernst, andere dage-

gen in dem Sinne, dass er ihnen zutraut, die eigenen Fähigkeiten (punktuell) zu übertreffen bzw. zu ergänzen.

Wer diese Haltung einnimmt und die dahinter liegende Einsicht aushalten kann, praktiziert damit auch etwas, das im religiös-philosophischen Diskurs mit dem Begriff „Demut“ bezeichnet wird. „Demut“ im Sinne eines Wissens um die Ergänzungsbedürftigkeit und -fähigkeit des eigenen Wissens und Glaubens. „Zuhören“ im emphatischen Sinne ist somit gleichbedeutend mit dem Eingeständnis: Ich weiß nicht alles und zeige durch mein Verhalten auch, dass ich nicht allein über all das Wissen verfüge und verfügen kann, das zur Bewältigung meiner Aufgabe relevant ist. Genau das wiederum schafft Anschlussfähigkeit zu anderen Systemen. „Offenheit“ als Wert-Haltung ist demzufolge eine notwendige Bedingung, um das „Mehr“ an Wissen, Informationen, Ideen und Optionen nutzen zu können, das jeder Organisation im Innern wie im Austausch mit seiner Umwelt potenziell zur Verfügung steht. Hinreichend ist dies allein jedoch nicht: Organisationen müssen dieser Haltung einen entsprechenden Rahmen geben und auf verschiedenen Ebenen Regularitäten etablieren, um „Offenheit“ leben zu können. Sei es durch die Etablierung entsprechender Foren und Institutionen um den Austausch mit den Kulturen zu aktivieren, in die sie eingebettet sind; sei es bei der Erprobung von Organisations- und Hierarchieformen, die „Offenheit“ nicht behindern, sondern verstärken, sei es bei der Entwicklung von Auswahlmechanismen für Führungskräfte, die das mit der „Offenheit“ einhergehende Eingeständnis der naturgemäß vorhandenen eigenen Begrenztheit nicht als narzisstische Kränkung erleben müssen. Noch haben Unternehmen und andere vergleichbar komplexe Organisationen in unserer Kultur nur wenig Erfahrungen mit diesem Weg. Aber die Einsicht wächst, dass durch die Haltung der „Offenheit“, die damit beginnt, zuzuhören, sich Ressourcen erschließen lassen, die wir alle in Zukunft dringend brauchen werden.

Ein „offenes Ohr“ für die Mitarbeiter

In: Meier, Uto/Sill, Bernhard (Hrsg.): Zwischen Gewissen und Gewinn. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung. Regensburg 2005

Literatur

Elwert, Georg: In: Hentschel, Beate /Müller, Michael /Sottong, Hermann (Hgg.): *Verborgene Potenziale. Was Unternehmen wirklich wert sind.* München: Hanser 2000

Frenzel, Karolina /Müller, Michael /Sottong, Hermann: *Storytelling – Das Harun-al-Raschid- Prinzip.* München: Hanser 2004

Frenzel, Karolina /Müller, Michael /Sottong, Hermann: *Das Unternehmen im Kopf. Storytelling und die Kraft zur Veränderung.* Wolnzach: Medienhaus Kastner 2005

Gallup Studie Engagement Index 2004: URL

http://www.pressdepartment.de/Archiv/pdf/2005/Gallup-Studie_Engagement_Index_2004.pdf [Stand 21.04.2005]

de Geus, Arie: *Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen.* Stuttgart: Klett Cotta 1998

Luhmann, Niklas: *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie.* Frankfurt a.M.: stw 1987

Müller, Michael /Sottong, Hermann: *Die Koordinaten der Unternehmensidentität.* In: Hentschel, Beate /Müller, Michael /Sottong, Hermann (Hgg.): *Verborgene Potenziale. Was Unternehmen wirklich wert sind.* München: Hanser 2000, S. 146 - 164

Pieper, Annemarie/Thurnherr, Urs (Hgg.): *Angewandte Ethik. Eine Einführung.* München: Beck 1998

Simon, Fritz B.: *Gemeinsam sind wir blöd!?! Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag 2004

Sottong, Hermann: *Wissen – Kommunikation – Selbstinformation.* In: Gustav Frank/Wolfgang Lukas (Hgg.): *Norm – Grenze – Abweichung. Kultusemiotische Studien zu Literatur, Medien und Wirtschaft.* Passau: Verlag Karl Stutz 2004. S. 413 – 429.