

KOMMENTAR

Abschreckendes Beispiel Trump

Es wirkt wie der Traum jeder Führungskraft: das Video von der Kabinettsitzung der US-Regierung, zu deren Beginn jeder Minister sich erst einmal verbal vor Donald Trump in den Staub wirft. Gegenseitig überbietet sich die politische Elite der USA mit Bekundungen von „Ehre“ und „Dank“ für diesen so großartigen Präsidenten arbeiten zu dürfen.



Peter Steinmüller, Ressortleiter: Wer sich auf sein Charisma verlässt, ist verlassen.

Doch mit gutem Grund fielen Kritikern dazu Stichworte wie „Speichelleckerei“ und „Nordkorea“ ein. Zum einen gehört die Loyalität von Mitarbeitern primär dem Amt oder der Rolle des Vorgesetzten, nicht der Person. Sie ist grundsätzlich austauschbar,

die Organisation muss unabhängig von Einzelnen funktionieren, um ihr Überleben zu sichern.

Zum anderen ist die Führungsmethode, die der Soziologe Max Weber als charismatische Herrschaft bezeichnete, mehr als problematisch: Denn Manager, die sich alleine auf ihre besondere Ausstrahlung verlassen, sind immer darauf angewiesen, dass diese bei ihren Mitarbeitern wirkt, was in Zeiten zunehmender Diversität immer seltener der Fall ist.

Zudem verhindert der Konformitätsdruck, den die Aufnahmen aus dem Trump-Kabinetts exemplarisch belegen, dass wichtige Informationen aufgenommen werden. Und letztlich nutzt sich Charisma ab, was dazu führt, dass solche Persönlichkeiten ihre Durchsetzungsfähigkeit verlieren – in der Fußballersprache: „Der Trainer erreicht die Spieler nicht mehr.“

Offensichtlich setzt Trump in der Politik auf die gleichen Methoden, denen er seine zweifelhaften Erfolge als Immobilienmogul zu verdanken hat. Der Spiegel-Redakteur Jan Fleischhauer bemerkte dazu einmal sarkastisch, dass man Menschen wie Trump, „die in der Bauindustrie groß geworden sind, hier nur aus Zeitungen oder dem Tatort kennt“.

Wer also außerhalb der Immobilienbranche von Las Vegas oder New York Karriere machen will, sollte seine Allmachtsfantasien nachdrücklich zähmen und seine Mitarbeiter als verantwortungsbewusste und mündige Persönlichkeiten behandeln.

■ psteinmueller@vdi-nachrichten.com

Pulverfass Politik

KOMMUNIKATION: Die Meinungen gehen auseinander: Ist es sinnvoll, sich mit Kollegen auf den politischen Disput einzulassen? Eine Stimmensammlung.

VON SEBASTIAN WOLKING

Die türkische Politik und die von US-Präsident Donald Trump, das Wirken von Wladimir Putin oder die Flüchtlingspolitik von Angela Merkel – politische Diskussionen werden im Wahljahr 2017 auch vermehrt zwischen Kaffeeküche und Kantine geführt, sind aber ein Minenfeld. Wie kann man sie entschärfen?

Als sich Kevin Plank, CEO von dem Sportartikelhersteller Under Armour, im US-Fernsehen positiv zu Donald Trump äußerte, löste er damit auch in Deutschland heftige Reaktionen aus. Plank hatte Trump in einem Interview im Februar als „echten Gewinn“ für das Land bezeichnet. Under Armour ist Ausrüster des FC St. Pauli, der für seine linksalternative Fanschaft bekannt ist. Und so sah sich der deutsche Fußball-Zweitligist bemüßigt, per Pressemitteilung zu antworten. Man wünsche sich, so St. Pauli, „dass Under-Armour-Gründer Kevin Plank seine Aussage überdenkt“. Eine öffentliche Maßregelung für einen wichtigen Geldgeber aufgrund einer politischen Äußerung – das gab es lange nicht mehr. Die Frage drängt sich auf: Was würde passieren, wenn sich ein Mitarbeiter der Pauli-Geschäftsstelle positiv über den US-Präsidenten äußern würde?

Prinzipiell ist die Meinungsfreiheit auch am Arbeitsplatz von der Verfassung gedeckt. Zwar gibt es Ausnahmen (etwa das Neutralitätsgebot in der öffentlichen Verwaltung), aber vom Grundsatz her darf jeder seine Meinung offen und frei vertreten. Aber ist es clever, das auch wirklich zu tun?

Ja, sagt Jack Welch. „Sie sollten immer ihr ganzes Ich mit zum Arbeitsplatz bringen“, riet der ehemalige CEO von General Electric voriges Jahr, noch vor der heißen Phase des US-Präsidentenwahlkampfes, in einem Blogbeitrag. „Sie sollten Ihre Interessen und Leidenschaften mitbringen. Sie sollten Ihre Authentizität mitbringen. Also bringen Sie auch Ihre politische Meinung mit zur Arbeit.“ Andernfalls verbringe man 40 bis 50 Stunden pro Woche mit Heucheleien und Fake-Konversationen. „Ich könnte im Büro nicht nicht über Politik reden, selbst wenn ich es versuchte.“

„Das überzeugt mich nicht“, schrieb Jessica L. Benjamin in einer Replik. Benjamin arbeitet für die Jobplattform Monster und hat sich dort bis zur Teamleiterin hochgearbeitet. „Meine politische Weltanschauung hat sich in der Highschool verfestigt. Ich bin bei Dingen, an die ich glaube, sehr leidenschaftlich. Trotzdem versuche ich das Thema in meinem Berufsleben auszuklamern.“ Eine weise Entscheidung?

Im September 2016, also mitten im US-Wahlkampf, ergab eine Umfrage des Psychologen-Fachverbands American Psychological Association (APA), dass sich einer von vier jüngeren Arbeitnehmern in den USA aufgrund politischer Diskussionen am Arbeitsplatz gestresst fühle. Viele Befragte hätten laut Umfrage große Schwierigkeiten, ihre Arbeit zu erledigen, vor allem die Produktivität von Männern leide. Auch können Jüngere mit politischen Konflikten offenbar schlechter umgehen als Ältere.

Mit Benjamin halten es viele. Sie gehen politischen Diskussionen am Arbeitsplatz aus dem Weg. In einer Umfrage des US-Weiterbildungsdienstleisters Vital Smarts hatten 81 % der befragten Amerikaner im Mai 2016 nach den US-Vorwahlen geantwortet, dass sie politische Debatten am Arbeitsplatz unter allen Umständen vermeiden würden. Die meisten würden sogar lieber mit einem völlig Fremden als mit den eigenen Kollegen über Trump, Obamacare oder Einwanderung diskutieren. Ein Viertel der Befragten sagte, dass politische Differenzen sie bereits mindestens eine Freundschaft gekostet hätten.

Das wiederum zeigt: Selbst wenn man es versucht, poppt die Politik immer wieder vor einem auf. So war es auch bei Jessica L. Benjamin. „In einem früheren Job hatte ich eine gute Freundin im Büro, die auf einmal politische Ansichten äußerte, die ich für unmöglich hielt. Ich war geschockt. Meine Einstellung zu dieser Person änderte sich schlagartig. Ich bezweifle, dass unser Verhältnis jemals wieder so sein wird wie zuvor. In diesem Fall wäre Ignoranz ein Segen gewesen; ich wäre sehr viel glücklicher, wenn ich ihre Einstellung zu den jeweiligen Themen nicht gekannt hätte.“

Die Episode blieb nicht ohne Folgen. Benjamin: „Sobald man das Urteilsvermögen eines Menschen in Frage stellt, ist es schwierig, nicht auch dessen Urteilsvermögen in Bezug auf den Job anzuzweifeln. Jede



„Was? Der Kollege wählt tatsächlich ...?“ Wer seine politische Gesinnung kundtut, muss unliebsame Reaktionen einkalkulieren.

Foto: panthermedia.net/Scott Griesel

Möglichkeit für uns, in einem Projekt zusammenzuarbeiten, war in diesem Moment verloren. Und wir hätten vermutlich großartige Dinge zusammen erreichen können.“

Der Verdacht liegt nahe – wenn gleich entsprechende Umfragen oder Erhebungen noch fehlen –, dass die Politik auch in Deutschland Keile in die Belegschaft treibt. „Die politische Großwetterlage hat sich dramatisch geändert in den letzten Jahren. Das bleibt bei den Menschen nicht ohne Spuren“, sagt die Hamburger Führungskrafttrainerin Heidrun Schüler-Lubienetzki.

Zur offenen Konfrontation ist es bei Stemmer Imaging, einem Anbieter für industrielle Bildverarbeitungstechnologien in Puchheim bei München, noch nicht gekommen.

Beim Chef lieb Kind machen

Die Kölner Führungskrafttrainerin Gudrun Happich warnt vor politischen Diskussionen mit Kollegen:

- „Politische Themen am Arbeitsplatz zu tabuisieren, ist utopisch. Über die anstehende Wahl wird in der Kantine genauso geredet wie über Fußball. Insbesondere Menschen mit Mitarbeiterverantwortung sollten ihre persönliche parteipolitische Meinung zurückhalten bis gar nicht formulieren. Ich sehe die Gefahr des Machtmissbrauchs, nach dem Motto: ‚Wer meine politische Meinung teilt, der ist mir näher und wird bevorzugt.‘ Auch der einzelne Mitarbeiter könnte meinen, dass er sich durch eine ähnliche politische Meinung Vorteile verschaffen kann. Politik polarisiert stark und trennt daher. Wenn unter den Mitarbeitern extremistische oder rassistische Tendenzen vertreten werden, muss eine Führungskraft sofort und unmissverständlich Stellung beziehen.“

ws

Beim Pro und Kontra zum Thema politische Diskussion am Arbeitsplatz hängt viel davon ab, wie die Führungskraft über soziale Spielregeln wacht und auf deren Einhaltung pocht.

Politikdiskussion im Büro: So geht es

Wie führt man eine politische Diskussion am Arbeitsplatz richtig? Das sind die Tipps von den Führungskrafttrainern von Vital Smarts:

- **Lernwille:** Man muss die Konversation als Chance begreifen etwas dazulernen und nicht als Gelegenheit, um die Meinung des Gegenübers zu ändern. Neugier schlägt Missionierungseifer. Beispiel: „Ich weiß, was du über Einwanderung denkst, aber bin völlig anderer Meinung. Würdest du mir deinen Standpunkt mal erklären?“
- **Erlaubnis:** Wenn man gewissermaßen um Erlaubnis fragt, ein Thema anzusprechen, bewirke das beim Gesprächspartner sehr viel. Beispiel: „Ich versuche nicht, deine Meinung zu ändern, aber dürfte ich dir auch meine erläutern?“
- **Respekt:** Wer sich respektlos behandelt fühlt, wird nicht mehr sachlich diskutieren können oder wollen. Diesen Respekt müsse man seinem Konversationspartner daher entgegenbringen. Zum Beispiel so: „Ich respektiere deine Meinung und behaupte nicht, dass ich immer mit allem Recht habe.“
- **Gemeinsamkeiten:** Auch wenn die politischen Ansichten unterschiedlich sind, könne man noch immer Gemeinsamkeiten finden, etwa ein übergeordnetes Ziel. Das schaffe eine Verbindung. Beispiel: „Wir beide haben ja im Prinzip das gleiche Ziel, wollen es nur auf anderen Wegen erreichen.“

sw

Quelle: David Maxfield, Joseph Grenny, Candace Bertotti und Chase McMillan (Vital Smarts) im Harvard Business Review

munalen Kontext gibt es häufig Führungskräfte mit Parteibuch. Da ist klar, dass gewisse Haltungen vertreten und gepusht werden“, sagt Schüler-Lubienetzki. „In solchen Fällen fände ich es völlig in Ordnung, als Führungskraft den Mitarbeitern eine Orientierung zu geben. Da kann man sich durchaus positionieren, ohne in die Polemik zu gehen.“ Beispiel Trump: Eine protektionistische Politik, die negative Auswirkungen auf das eigene Unternehmen haben könnte, dürfe man ruhig offen negativ bewerten.

Beim Pro und Kontra stellt Trainerin Schüler-Lubienetzki grundsätzlich fest: „Man muss nicht immer einer Meinung sein.“ Beim Thema politische Diskussion am Arbeitsplatz hänge viel davon ab, wie die Führungskraft über soziale Spielregeln wacht und auf deren Einhaltung pocht. „Meinungsfreiheit ist ein wunderbares Gut, das aber nur so lange funktioniert, wie ich damit andere Menschen nicht diffamiere und verletze und damit für sozialen Unfrieden am Arbeitsplatz Sorge.“ Aber wie kann man das umsetzen?

Diese Frage stellte man sich auch beim US-Anbieter Vital Smarts. In einem Experiment hatte man rund 3700 Personen zu ihrer politischen Einstellung gefragt und ihnen daraufhin eines von zwei Videos gezeigt, mit einem Protagonisten, der die genau entgegengesetzte politische Meinung des Zusehenden sehr deutlich vertrat. In der ersten Version des Videos wandte der Redner nun spezielle Taktiken an. Er zeigte

Neugier für andere Positionen, war höflich und respektvoll, nicht rechtshaberisch und hielt Ausschau nach inhaltlichen Überschneidungen mit dem politischen Gegner. In der zweiten Version dämonisierte er die Gegenseite, trat kompromisslos auf, zeigte, dass er seinen Standpunkt für den einzig legitimen hielt. Logische Folge: Das Auftreten der Person in Video 1 wurde von den Probanden als sympathischer, diplomatischer und überzeugender bewertet.

Der Clou aber folgte erst im Anschluss: Denn danach spielte man das Experiment noch einmal durch. Diesmal vertrat der Protagonist im Video die gleiche politische Position wie der Zuseher. Und siehe da: So gar unter diesen Umständen bewerteten die Probanden den Auftritt im ersten Video als besser und überzeugender. Das heißt wohl: Man kann sogar einen Kollegen, der die gleichen politischen Ansichten vertritt wie man selbst, verprellen, wenn man zu selbstherrlich und kompromisslos auftritt. Solange man sich an gewisse Spielregeln hält, kann man mit Andersdenkenden vernünftig über politische Zusammenhänge diskutieren – sogar am Arbeitsplatz.

Am Ende sollte man es mit Kant halten, glaubt Schüler-Lubienetzki: „Kritisiere andere so, wie du selbst kritisiert werden möchtest.“ Und außerdem sollte man bei allen Meinungsverschiedenheiten nicht vergessen: „Menschen sind mehr als eine politische Einstellung.“

ws

Umfrage: Training „on the Job“ verheißt den größten Erfolg

WEITERBILDUNG: Das Angebot auf dem deutschen Bildungsmarkt geht häufig am Bedarf vorbei, um die Herausforderungen des digitalen Wandels in den Unternehmen zu meistern. Das ist ein zentrales Ergebnis einer Studie der Hochschule Darmstadt und der Personalberatung Heidrick & Struggles.

75 % der befragten Führungskräfte meinen, digitales Training sollte „Verhaltensänderungen im Unternehmensalltag“ fördern, im Kern solle es um „Mentalitäts- und Kulturwandel“ (70 %) gehen. Weiterbildungsangebote zielten aber vorrangig auf die Wissensvermittlung zu Themen wie digitale Sicherheit, Social Web, SEO (Suchmaschinenoptimierung), digitale Recherche und technologische Kompetenzen ab. Kämen Mitarbeiter in den Firmenalltag zurück, könnten sie die neuen Kompetenzen kaum anwenden, da sie unveränderte Strukturen vorfinden und der Kulturwandel fehlt.

Wirtschaftspsychologin Ingo Hamm von der Hochschule Darmstadt empfiehlt „digitale Weiterbildungen, bei denen der Arbeitsplatz eingebettet ist“. 78 % der Befragten sprechen sich dafür aus, dass Führungskräfte, die den Wandel leiten, von Digitalexperten „on the job“ beraten werden sollten.

ws

Vier von fünf Berufstätigen klagen über Schlafmangel

GESUNDHEIT: Seit 2010 haben Schlafstörungen bei Berufstätigen im Alter zwischen 35 und 65 Jahren um 66 % zugenommen. Vier von fünf Arbeitnehmern fühlen sich derzeit betroffen. Das besagt eine Studie der Krankenkasse DAK. Beinahe die Hälfte der Erwerbstätigen ist bei der Arbeit müde, knapp ein Drittel gar erschöpft. Die Kosten des Produktionsausfalls durch Fehltag wegen Schlafstörungen berechnet die US-Denkfabrik Rand Corporation 2016 für die deutsche Wirtschaft auf 60 Mrd. €. Die Ursachen seien vielfältig und im Zuge der Digitalisierung kämen neue hinzu, sagt Jörg Lindemann, Leiter des Schlaflabors der Uniklinik Ulm. Menschen setzen sich zu lange dem Monitorlicht am PC, Tablet oder Smartphone aus. „Wenn der Körper keine Dunkelheit verspürt, wird die Ausschüttung des Hormons Melatonin vermindert, das wichtig ist für das Einschlafen.“ Traurig findet Lindemann, wenn Menschen abends Medikamente zum Einschlafen, morgens Medikamente zum Wach werden und tagsüber zum Fitleiben brauchen. „Das ist dann nur ein künstlicher Schlaf.“

Die Deutsche Gesellschaft für Schlafforschung und Schlafmedizin (DGSM) beklagt, dass gesunder Schlaf „in unserer modernen 24-Stunden-Gesellschaft nicht hip, sondern eher verpönt ist“. So würden Führungskräfte immer noch als tüchtig gelten, wenn sie nur wenig Schlaf benötigten.

dpa/ws