



Selbstanspruch und gelebte Wirklichkeit



Fällt uns noch auf, wenn Wunsch und Wirklichkeit in unserem persönlichen Leben auseinanderklaffen? Oder sehen wir nur, was bei anderen nicht gelingt? Und wie lassen sich Werte in einer Organisation so vermitteln, dass sie die tägliche Zusammenarbeit positiv prägen? Das sind existenzielle Fragen für ein Unternehmen. Firmenchef Hermann Butting wagt einen ehrlichen Blick in den Spiegel. Hier seine Erfahrungen als Vorbild und Manager.

Hermann Butting (55, verheiratet, drei Kinder) ist geschäftsführender Gesellschafter der BUTTING Gruppe mit Sitz in Knesebeck bei Gifhorn. Er führt das 1777 gegründete Unternehmen in siebter Generation. Die BUTTING Gruppe produziert Rohre, Komponenten und Behälter aus nicht rostenden Stählen und beschäftigt weltweit ca. 1800 Mitarbeiter.

■ Ebenso wie der Begriff Selbstachtung ist der Begriff Selbstanspruch für mich zunächst durch und durch positiv besetzt. Jemand hat den Anspruch an sich selbst, dass die Werte, die ihm wichtig sind, auch in seinen Haltungen spürbar und in seinem Verhalten sichtbar werden. Warum Menschen unterschiedlich hohe Selbstansprüche haben, weiß ich nicht, ich bin Unternehmer, kein Psychologe, aber ich denke, es hat mit ihrer Persönlichkeit und ihrer Prägung zu tun.

In der Zusammenarbeit mit anderen schätze ich besonders die Menschen, die einen hohen Selbstanspruch an Qualität und Zuverlässigkeit haben. Vielleicht weil ich diese Werte selbst als besonders wichtig empfinde. Mit Kollegen, die über ein hohes Verantwortungsbewusstsein und hohe Leistungsbereitschaft verfügen, macht es mir Spaß, Verantwortung zu übernehmen. Das motiviert mich, und Mitverantwortung entlastet.

Selbstanspruch und Wirklichkeit

Menschen mit hohem Selbstanspruch verpflichten und kontrollieren sich selbst. Sie sind selbst ihre größten Kritiker. Das weiß ich aus eigener Erfahrung. Ich ärgere mich am meisten über Fehler, die ich selbst gemacht habe, deutlich nachhaltiger als über Fehler anderer Menschen. Die kann ich viel schneller abhaken.

Doch wie steht es nun mit dem Anspruch an mich selbst und der gelebten Wirklichkeit, dem beobachtbaren Verhalten? Wenn ich ehrlich in den Spiegel schaue, muss ich feststellen, dass ich meinen eigenen Idealen und Zielen nicht gerecht werde. Warum? Nicht das Wollen ist das Problem, sondern das konstante und ste-

tige Tun. Warum das so ist? Auch das kann ich nicht wirklich erklären. Ich weiß nur, dass ich nicht an jedem Tag und in jeder Situation die gleiche Kraft, die gleiche Disziplin oder die gleiche Liebe habe.

Ich bin nicht nur stark, sondern auch schwach. Wenn ich schwach bin, bricht sich zum Beispiel die Energie der Wut eine Bahn, die destruktiv ist, anstatt zu bewegen, zu ermutigen und konstruktiv zu verändern. Je höher mein Selbstanspruch ist, umso größer ist dann die „Depression“, meinen eigenen Ansprüchen (wieder einmal) nicht gerecht geworden zu sein.

Gilt das nur für mich? Ich denke nicht. Jesus macht in seiner Bergpredigt zum Beispiel sehr anschaulich und an mehreren Beispielen deutlich, dass wir Gottes Vorstellungen und Ansprüchen für eine gute Beziehung zu ihm und zu unseren Mitmenschen nicht gerecht werden können. Und wie oft legen wir die Latte der Ansprüche an uns selbst und an unsere Mitmenschen sogar noch höher als Gott!

Neben der Herzenshaltung, die Gott wichtig ist, packen wir noch einen Haufen Äußerlichkeiten hinzu: das gute Aussehen, die sexy Figur oder das gruppenkonforme Benehmen, um nur drei Beispiele zu nennen. Jesus ermutigt, uns selbst ehrlich und realistisch einzuschätzen und traurig über die entdeckte Differenz zwischen seinem Anspruch und unserer gelebten Wirklichkeit zu werden. Dann möchte er uns trösten und anschließend trotzdem mit uns zusammen-

Wer nicht merkt, dass auch bei ihm Selbstanspruch und Wirklichkeit auseinanderklaffen, bedarf der Hilfe. Denn in der Regel sind diese Menschen anderen gegenüber beurteilend und deren Schwächen gegenüber ungnädig.

arbeiten! Dieses Selbst-Bewusstsein der eigenen Schwäche und Fehlbarkeit halte ich für ein gesundes Selbstbewusstsein. Wer nicht merkt und sich nicht bewusst ist, dass auch bei ihm Selbstanspruch und Wirklichkeit auseinanderklaffen, bedarf der Hilfe. Denn in der Regel sind diese Menschen anderen gegenüber häufiger beurteilend und deren Schwächen gegenüber ungnädig. In der Gruppe sind sie daher nicht gemeinschaftsfördernd und somit langfristig auch nicht zielunterstützend. Familie, Freunde oder Arbeitskollegen sind eine Chance, sich gegenseitig diese blinden Flecken sichtbar zu machen. Dann habe ich die Möglichkeit, über den mir gespiegelten Sachverhalt nachzudenken und ggf. an einer Veränderung zu arbeiten. Das hilft mir, die Differenz zwischen Selbstanspruch und Wirklichkeit zu verringern. Ich werde zufriedener und vielleicht auch für andere verträglicher.

Christen haben darüber hinaus eine ganz besondere Möglichkeit: Je näher ich an Gott dran bin, also eine enge Beziehung zu ihm pflege, viel kommuniziere und auf das Reden des Heiligen Geistes höre, umso mehr tritt mein Selbstanspruch in den Hintergrund. Es zählt Gottes Anspruch in diesem Augenblick, ich folge seiner Führung in der jeweiligen Situation, auch wenn mein Verhalten vielleicht nicht meinem Selbstanspruch entspricht. Ja, ich mache mich vielleicht sogar lächerlich oder tue etwas Unvernünftiges.

Das Leben wird allerdings lebendiger, spannender und dynamischer. Und auf der anderen Seite entspannter. Ich nehme

mich selbst nicht mehr ganz so wichtig. Gott ist mir wichtiger.

Anspruch von Unternehmen und deren Umsetzung

Beim Anspruch von einem Unternehmen oder beim Anspruch an eine Organisation geht es letztlich um den Anspruch an die dort tätigen Mitarbeiter. Nun ist es das Privileg einer Unternehmensführung und zugleich eine der wichtigsten Führungsaufgaben, diese Ansprüche festzulegen. Es geht darum, Richtung zu geben und Orientierung zu ermöglichen. Das Maß an Kundenorientierung, Qualitätsniveau, Dienstleistungsorientierung und Innovation oder die gewünschten Werte im Zusammenleben wären einige Beispiele solcher festzulegenden Ansprüche (Erwartungen an die Mitarbeiter). Bei BUTTING finden Sie diese Ansprüche unter anderem in unserem „Selbstverständnis“ (Auszug siehe Abb.).

Wie sieht es nur hier aus mit dem Anspruch und der Wirklichkeit? Auf jeden Fall deutlich komplexer und komplizierter als bei der Betrachtung des Individuums. Denn die gelebte Unternehmenskultur, also das beobachtbare Verhalten der Organisation, ist doch letztlich die Summe der gelebten Werte aller Mitglieder. Auch wenn dabei sicher die Führungskräfte als Vorbilder und Orientierungsgeber eine maßgeblichere Rolle spielen als ein anderes Mitglied der Organisation. Für die Einladung zur Umsetzung der geforderten Erwartungen ist ganz entscheidend, wie sie mit gutem Beispiel vorangehen und

wie authentisch sie die (von ihnen) festgelegten Ansprüche vorleben.

Doch das im ersten Absatz beschriebene, gilt auch für Führungskräfte! Verkomplizierend kommt noch hinzu, dass es bei den Ansprüchen der Organisation an die Führungskräfte und die Mitarbeiter nicht unbedingt um deren Selbstanspruch geht, sondern im schlechtesten Fall nur um einen Fremdanspruch, um eine Erwartung an mein Verhalten, die mit meinen eigenen Werten eigentlich nicht übereinstimmt. Solche Ansprüche zu erfüllen, ist besonders schwierig und auf Dauer noch unmöglicher, als dem eigenen Selbstanspruch gerecht zu werden.

Deshalb ist es so wichtig, bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern auf die sogenannte Wertepassung zu achten. Das bedeutet, dass die Werte des Mitarbeiters möglichst übereinstimmend, also deckungsgleich mit den gewünschten Ansprüchen und Werten der Organisation sein sollten. Je höher die Führungsposition in einem Unternehmen, umso wichtiger ist es meiner Meinung nach, darauf zu achten. Denn dann sind die Voraussetzungen einfacher und besser, die Ansprüche der Organisation auch (vorbildlich) umzusetzen.

Ich ermutige sogar meine Mitarbeiter, die sich nicht mit unseren Ansprüchen und Werten identifizieren können, das Unternehmen zu verlassen. Denn das bedeutet für diese weniger Stress und für das Unternehmen mehr Aussicht auf Erfolg bei der Umsetzung der eigenen Ansprüche und der gewünschten Unternehmenskultur.



Interessant finde ich noch die Feststellung, dass die Differenz von Anspruch und Wirklichkeit von unterschiedlichen Personen sehr unterschiedlich wahrgenommen wird. Das zeigt die Komplexität unseres Themas und wie subjektiv die Wahrnehmung und Beurteilung des gleichen Sachverhaltes ist. Natürlich hat jeder in der Organisation oder jeder Außenstehende einen anderen, ganz persönlichen Blickwinkel und individuelle Interessen, die seiner Wahrnehmung und Beurteilung zugrunde liegen.

Aufgrund der unumgänglichen Spannung zwischen Anspruch und Wirklichkeit verstehen wir bei BUTTING unser Selbstverständnis einerseits als Aussage über unsere Identität „Ja, so sind wir! Das sind unsere Ansprüche!“, andererseits als Ermutigung und Aufforderung „Ja, soll wollen wir sein!“. Jeder Einzelne in einer Organisation muss sich täglich positiv für deren Ansprüche und Werte entscheiden und sein Handeln danach ausrichten, damit die Differenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit möglichst gering ausfällt.

Da jeder seine blinden Flecken und Lernfelder hat, hilft es in einer (gemeinnützigen) Organisation eine gute Feedback-Kultur zu etablieren. Zum Beispiel regelmäßig eine Kundenbefragung durchzuführen. Oder sich gegenseitig Rückmeldung bezüglich des beobachtbaren Verhaltens zu geben, aufrichtig aber wertschätzend und konstruktiv, d.h. ermutigend. Das strukturierte Mitarbeitergespräch ist zum Beispiel eine bewährte Form, sich mit seiner Führungskraft über Selbst- und Fremdeinschätzung auszutauschen. Dieser Austausch sollte nicht nur die (messbare) Leistung, sondern auch das beobachtbare Verhalten betreffen. Manchmal eröffnet ein solcher Austausch auch die Mög-

lichkeit, über die dem Verhalten zugrunde liegenden Haltungen und Werte ins Gespräch zu kommen. Bei BUTTING haben wir zusätzlich vor ein paar Jahren mit dem „Bottom-up-Feedback“ begonnen. Das ist eine professionelle und wertschätzende Form der Rückmeldung von Mitarbeitern an ihre Führungskraft mit Unterstützung eines Moderators.

Mir persönlich hat diese Form der Rückmeldung meiner Geschäftsführer bezüglich meines beobachtbaren Verhaltens sehr geholfen. Verhaltensweisen, die sie als störend empfanden, die mir aber nicht bewusst waren, wurden offen gelegt. Schwächen, an denen ich arbeite, wurden besprochen und Unterstützung zugesagt. Rückmeldung geben, heißt zudem auch loben, Anerkennung aussprechen und Wertschätzung zum Ausdruck bringen. Ich denke, auch das ist für uns alle wichtig und darüber hinaus wohltuend! Gerade aufgrund der selbst empfundenen Differenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit!

Jeder Einzelne in einer Organisation muss sich täglich positiv für deren Ansprüche und Werte entscheiden und sein Handeln danach ausrichten, damit die Differenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit möglichst gering ausfällt.

Die Werte des „Hauses der Zusammenarbeit“ bei BUTTING:

