

FÜHRUNG

SENSITIVITÄT

Da der Begriff der *Sensitivität* in vielen Fachbereichen, wie Statistik, Medizin, Biologie, Ökologie, Psychologie, Betriebswirtschaft usw. ein oft und unterschiedlich gebrauchter Begriff ist, liegt es nahe, etwas genauer zu definieren und zu erläutern, was im *Zusammenhang mit mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben und dem Begriff der Sensitivität* verstanden wird.

August Sahm meint hierzu intentional: „Die kooperative Führungsform kann nur gelingen, wenn der Vorgesetzte Achtung vor der Persönlichkeit und Einfühlungsvermögen in die Gefühlswelt seiner Mitarbeiter entwickelt“ (*Sahm, A.: Humanisierung des Führungsstils, Frankfurt am Main, 1977, S. 29*). *Empathie* und *Sensitivität* sind synonym. *Daniel Goleman* ergänzt *Sahm*, wenn er zur *Empathie* schreibt: „Die Grundlage der Empathie ist Selbstwahrnehmung; je offener wir für unsere eigenen Emotionen sind, desto besser können wir die Gefühle anderer deuten“ (*Goleman, D.: Emotionale Intelligenz, München 2001, S. 127*). Wer sich über seine eigenen Gefühle im Unklaren ist, kann Empfindungen anderer schwerer wahrnehmen, da sein Einfühlungsvermögen in Andere vermutlich engere Grenzen hat, beispielsweise durch Gefühlskälte oder durch fokussierende Fixierungen auf irgendwelche verfolgte Absichten und Funktionen, die ein rationales und emotionales Erkennen komplexer Erscheinungen in ganzheitlichem Sinne verstellen. *Das Führungselement Sensitivität sollte daher ein Qualifikation des Vorgesetzten bzw. der Führungskraft sein, bei der sozusagen eine zweiseitige Offenheit praktiziert wird, nämlich einmal durch die Führungskraft bei den eigenen rationalen, emotionalen Gedanken sowie Empfindungen und ebenso zum Zweiten die Offenheit gegenüber den der Führungskraft anvertrauten Mitarbeitern.* Bei Letzterem besteht eine Bringschuld und Verantwortlichkeit der Führungskraft, die über sowie einen wesentlichen Teil der Qualität und des Erfolges einer zeitgemäßen Führungsarbeit entscheiden kann. Dazu zählt auch, seine eigenen Gefühle äußern zu können. Gezeigte Emotionen können - im positive Sinne - ansteckend und dadurch helfend sein (*Goleman, D.: aaO., 2001, S. 147 und S,149 f.*), und zwar einmal für den angesprochenen Mitarbeiter und zweitens für die Führungskraft selbst, die entsprechenden Resonanz erfährt.

Sensitivität ist ein hochrangig verhaltensbestimmtes Führungselement zur Pflege und Gestaltung der Beziehungen zwischen einer Führungskraft und seinen Mitarbeitern. Beziehungen sind stets wechselseitig und somit sind alle Beteiligten funktionell, rational und emotional bei deren Gestaltung eingebunden, angeregt und gehalten, dazu wiederum kooperativ einen Beitrag zu leisten und hierfür Verantwortung zu übernehmen. Praktizierte Sensitivität generiert damit wertvolle Verstärkungseffekte für die Personal- und Führungsarbeit.

Sensitivität als Führungselement einzusetzen und sinnvoll zu nutzen ist anspruchsvoll und weitaus mehr, als lediglich eine Führungs- und Kommunikationstaktik. Sensitive Mitarbeiterorientierung ohne personalen Tiefgang bis hin zu schlitzohrigen Manipulationsversuchen eines Vorgesetzten, der die Funktionen der Führungskraft mimt statt lebt - um auch einmal negative Haltungen und Beispiele falsch verstandener *Sensitivität* zu nennen -, kann nicht lange funktionieren. Fehlt den *Sensitivitätsversuchen des Vorgesetzten* die unerlässliche redliche Basis und menschliche Verbundenheit, wird das rasch als unecht erkannt. Niemand liebt falsche Töne, möchte an der Nase herum geführt und für einfältig gehalten werden. Mitarbeiter fühlen sich vom Vorgesetzten als

naiv bewertet, da der Vorgesetzte ja durch sein Theater dem Mitarbeiter signalisiert, dass der Vorgesetzte ihn als argloses Gemüt einschätzt und glaubt, dass der Mitarbeiter das nicht mitbekommt. Was meist ein Irrtum ist. Die damit verbundene, peinliche und beschämende Selbsttäuschung der sich damit selbst abqualifizierenden Führungskraft, erweist sich dennoch und nachvollziehbar vielfach als ein massiver Angriff auf das Selbstwertgefühl des betroffenen Mitarbeiters. Mit dem kleinkarierten, erodierenden und kontraproduktivem Missbrauch der Führungsfunktion *Sensitivität*, wird Vertrauen verspielt und womöglich auch noch in geradezu zynisch schamloser Art und Weise vom Mitarbeiter gesteigertes Engagement erwartet.

Sensitivität bedient sich - bewusst oder meist unbewusst - häufig nonverbaler Zeichen und damit auch emotional bestimmten Ausdrucks- und Verhaltensformen. Die Wirkung des eigenen Gesichtsausdruckes auf sein Gegenüber kann ein Vorgesetzter kaum bewerten, da er sein Gesicht nicht selbst wahrnimmt. Bekanntermaßen ist aber gerade der Gesichtsausdruck für einen Gesprächspartner ein sehr starkes Signal, das durchaus orientierend und verhaltensbestimmend sein kann. Je nach dem, ob es einen heiteren, zweifelnden, wohlwollenden oder ablehnenden Ausdruck usw. vermittelt. Dafür haben Menschen unstrittig ein feines Gespür und Reaktionsvermögen. Wahrnehmungen von ehrlichem und offenem Verhalten werden geschätzt und helfen im Allgemeinen den Beteiligten weiter. Das Gegenteil stiftet Misstrauen, Ärger und ist konfliktträchtig. *Empathie schlägt um in Antipathie*. Manche Führungskräfte mögen ein Talent haben, die *Sensitivität als Führungselement* gut zu beherrschen, andere weniger. *Empfindsamkeit für Gefühle, Gedanken, Botschaften und Zustände, Intuition, Hell- und Weitsichtigkeit usw. sind Eigenschaften, die für den Begriff und die Inhalte der Sensitivität sehr relevant sind*. Die knappen Aufzählungen zeigen aber auch, wie anspruchsvoll das Führungselement der *Sensitivität* sein kann.

Entscheidungen beispielsweise, die durch wachsende Komplexität mit tendenziell steigenden Risiken und Unsicherheiten einhergehen, erfordern neue und nicht-rationale Entscheidungselemente. Die *Sensitivität*, welche die Entscheidungsträger und Verantwortlichen für Entscheidungsprozesse haben oder die fehlen kann, können die Qualität der Prozesse der Willens- und Entscheidungsbildung mit Hilfe gut oder gering entwickelter sensitiver Eigenschaften fördern oder verringern. Fehlt diese *Sensitivität* weitgehend, sind schlechtere Entscheidungsergebnisse zu befürchten, da entscheidungsrelevante Signale eben zu wenig oder gar nicht wahrgenommen werden. Solche und andere Zusammenhänge zeigen die substanzielle und wichtiger werdende Rolle der *Sensitivität* auf. Entscheidungsprozesse waren auch früher häufig schwierig und komplex. Es war auch damals nicht einfach, die Vielfalt jeweiliger Entscheidungsfaktoren einigermaßen zu überblicken, einzuschätzen und zu beherrschen. Der Faktor *Sensitivität* war somit stets von erheblicher Bedeutung. Bei den gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen kommt hinzu, dass durch gesellschaftliche Entwicklungen - beispielsweise bessere Aus- und Weiterbildung, die gestiegene Bedeutung und der Wettbewerb um gute Mitarbeiter, die Intensivierung der internationalen Geschäftstätigkeit bis hin zur Globalisierung, politische Strömungen zur stärkeren Mitsprache und Beteiligung der Menschen in vielen Lebensbereichen usw. - die *Mündigkeit und Erwartungshaltungen* der Menschen größer wurden und - Gott sei Dank - ihre *Frustrationstoleranzen* kleiner geworden sind. Das erfordert zweifellos mehr *Sensitivität aller Beteiligten*, um derart veränderten Entwicklungen einigermaßen gerecht zu werden. Für Menschen in verantwortlichen Positionen in Wirtschaft und Gesellschaft steigen dadurch generell die Qualitätserfordernisse für ihre Führungsfunktionen. Das gilt selbstverständlich auch für die Handhabung des verhaltensbestimmten Führungselementes der *Sensitivität*.

Das Thema der *Sensitivität als Führungselement* ist so wichtig geworden, dass es nicht mehr - wie es noch in den 90iger Jahren des 20. Jahrhundert geschah - den Kategorien des Auf und Ab der Management-Methoden zugerechnet werden kann. Noch weniger ist es heute möglich „Emotionalität“ einfach in die Schublade für wechselnde Management-Moden abzulegen oder bei Bedarf herauszuholen, wie das damals auch passierte (s. a.: *Neuberger, O.: Führen und geführt werden*, Stuttgart 1994, S. 150). *Sensitivität* ist mehr als lediglich eine instrumentelle Taktik, die als gelegentliches Reparaturwerkzeug für Schadensbehebungen eingesetzt wird.

Ab Mitte der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts waren die angedeuteten negativen Vorstellungen über *Sensitivität* zum guten Teil auch eine Reflexion neoliberalen Gedankengutes, die den für Europa bis dahin prägenden Ideen und Wertvorstellungen der *Sozialen* bzw. später der *Ökosozialen Marktwirtschaft* mit zunehmendem Gewicht entgegenstanden und sehr erhebliche Bedeutung erlangten. *Die ethisch und philosophisch fundierten Sozialprinzipien der Katholischen Soziallehre - nämlich der Personalität, Solidarität und Subsidiarität - waren und sind tragende moralische Fundamente der Sozialen oder Ökosozialen Marktwirtschaft*, die den schlichten und egozentrischen Theorien und Postulaten des Neoliberalismus fremd waren. Das Primat der einseitig interpretierten *Individualfreiheit* hat mit jenem der *Personalität* sehr wenig zu tun, da darunter im Kern das *Menschenbild von der unantastbaren Würde eines jeden Menschen* verstanden wird, das verbunden ist mit der *Solidarität*, die zum *Prinzip der Sozialen Gerechtigkeit* führt. In Letzterem zeigt sich der krasse Widerspruch zur *Egozentrik des Neoliberalismus*. Der tragende *Kerngedanke des Neoliberalismus* ist die Fokussierung auf das *Primat der individuellen Freiheit*, das de facto mit *Egozentrik gleichgesetzt* wurde.

Sensitivität hingegen ist ein *wertbezogenes und verhaltensbestimmtes Führungselement*, mit dessen Hilfe *Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern - aber auch beispielsweise zu Geschäftspartnern - optimaler gestaltet werden sollen*. *Neoliberale präferenzielle Egozentrik versus Sensitivität als sozialer Kategorie sind unvereinbar* mit den wenigen und selbstsüchtigen Dogmen des Neoliberalismus, wie sie in der Version von *Milton Friedman* konzipiert wurden, also einem der wichtigsten ideellen Führer dieser Richtung. Von den *Neoliberalen der USA* erfuhr dieses Konzept zudem weitere Simplifizierungen und Zuspitzungen.

Für die intellektuellen und moralischen Irrwege des *Neoliberalismus* mit ihren weltweiten Konsequenzen und der dadurch entscheidend ausgelösten und nicht ganz richtig benannten Finanz- und Wirtschaftskrise, genauer also der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007*, wurden bis heute wahrlich teuerstes Lehrgeld gezahlt. Es ist zu hoffen, dass endlich begriffen wird: Nur ein tiefgreifendes und moralisches Umdenken und Handeln schafft eine Chance zur Verhinderung einer weiteren gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und weltweiten Katastrophe. *Daher ist ein tiefgreifender Ersatz neoliberaler Paradigmen unerlässlich, um über einen Paradigmenwechsel die Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur durch eine Neuorientierung möglichst davor zu bewahren, ein ähnliches oder schlimmeres Schicksal wie die 3. Weltwirtschaftskrise ab 2007 nochmals erleiden zu müssen*.

Offenbar hat es *Papst Franziskus* (1936) bedurft, des früheren argentinischen Kardinals *Jorge Mario Bergoglio SJ*, um wieder einmal die Welt wachzurütteln, Orientierungen zu geben und Fortschritte für Korrekturen der Gesellschaft, Politik, Wirtschaft, Kultur und die Kirche selbst zu fordern. Alle Bereiche und die dafür Verantwortlichen sind durch sein Schreiben *Evangelii Gaudium* (Die Freude des Evangeliums ...) vom

24.11.2013 zum Aufbruch aufgefordert. Unter der Überschrift *Einige Herausforderungen der Welt von heute* und unter den Ziffern 52-55, 57-58 und 60 sind die folgende Texte als Zitate zu lesen, wobei die Aussagen von unmittelbarer Relevanz und Eindringlichkeit für das Thema und Anliegen der vorliegenden Arbeit sind, nämlich dem *Erfordernis des genannten Paradigmenwechsels*. Seit Beginn seines Pontifikates am 13.03.2013 nutzt *Papst Franziskus* unermüdlich jede sich bietende Möglichkeit, um auf die sozialen Nöte unserer Zeit, besonders auch deren Verstärkung durch die Folgen der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007*, eindringlich und appellierend hinzuweisen und fordert beschwörend eine Neuorientierung, beherztes und zielstrebiges Handeln, wie es auch sein Schreiben *Evangelii Gaudium* klar und resolut einfordert:

"... Wir dürfen jedoch nicht vergessen, dass der größte Teil der Männer und Frauen unserer Zeit in täglicher Unsicherheit lebt, mit unheilvollen Konsequenzen. Einige Pathologien nehmen zu. Angst und Verzweiflung ergreifen das Herz vieler Menschen, sogar in den sogenannten reichen Ländern. Häufig erlischt die Lebensfreude, nehmen Respektlosigkeit und Gewalt zu, die soziale Ungleichheit tritt immer klarer zutage. Man muss kämpfen, um zu leben - und oft wenig würdevoll zu leben [Ziff. 52].

Ebenso wie das Gebot „du sollst nicht töten“ eine deutliche Grenze setzt, um den Wert des menschlichen Lebens zu sichern, müssen wir heute ein „Nein zu einer Wirtschaft der Ausschließung und der Disparität der Einkommen“ sagen. Diese Wirtschaft tötet. Es ist unglaublich, dass es kein Aufsehen erregt, wenn ein alter Mann, der gezwungen ist, auf der Straße zu leben, erfriert, während eine Baisse um zwei Punkte in der Börse Schlagzeilen macht. Das ist Ausschließung. Es ist nicht mehr zu tolerieren, dass Nahrungsmittel weggeworfen werden, während es Menschen gibt, die Hunger leiden. Das ist soziale Ungleichheit. Heute spielt sich alles nach den Kriterien der Konkurrenzfähigkeit und nach dem Gesetz des Stärkeren ab, wo der Mächtigere den Schwächeren zunichte macht. Als Folge dieser Situation sehen sich große Massen der Bevölkerung ausgeschlossen und an den Rand gedrängt: ohne Arbeit, ohne Aussichten, ohne Ausweg. Der Mensch an sich wird wie ein Konsumgut betrachtet, das man gebrauchen und dann wegwerfen kann. Wir haben die „Wegwerfkultur“ eingeführt, die sogar gefördert wird. Es geht nicht mehr einfach um das Phänomen der Ausbeutung und der Unterdrückung, sondern um etwas Neues: Mit der Ausschließung ist die Zugehörigkeit zu der Gesellschaft, in der man lebt, an ihrer Wurzel getroffen, denn durch sie befindet man sich nicht in der Unterschicht, am Rande oder gehört zu den Machtlosen, sondern man steht draußen. Die Ausgeschlossenen sind nicht „Ausgebeutete“, sondern Müll, „Abfall“ [Ziff. 53].

In diesem Zusammenhang verteidigen einige noch die „Überlauf“-Theorien (trickle-down Theorie), die davon ausgehen, dass jedes vom freien Markt begünstigte Wirtschaftswachstum von sich aus eine größere Gleichheit und soziale Einbindung in der Welt hervorzurufen vermag. Diese nie bestätigte Ansicht drückt ein undifferenziertes, naives Vertrauen auf die Güte derer aus, die wirtschaftliche Macht in Händen halten, wie auch auf die vergötterten Mechanismen des herrschenden Wirtschaftssystems. Inzwischen warten die Ausgeschlossenen weiter. Um einen Lebensstil vertreten zu können, der die anderen ausschließt, oder um sich für dieses egoistische Ideal begeistern zu können, hat sich eine Globalisierung der Gleichgültigkeit entwickelt. Fast ohne es zu merken, werden wir unfähig, Mitleid zu empfinden gegenüber dem schmerzvollen Aufschrei der anderen, wir weinen nicht mehr angesichts des Dramas der anderen, noch sind wir daran interessiert, uns um sie zu kümmern, als sei all das eine uns fern liegende Verantwortung, die uns nichts angeht [Ziff. 54].

Einer der Gründe dieser Situation liegt in der Beziehung, die wir zum Geld hergestellt haben, denn friedlich akzeptieren wir seine Vorherrschaft über uns und über unsere Gesellschaften. Die Finanzkrise, die wir durchmachen, lässt uns vergessen, dass an ihrem Ursprung eine tiefe anthropologische Krise steht: die Leugnung des Vorrangs des Menschen! Wir haben neue Götzen geschaffen. Die Anbetung des antiken goldenen Kalbs (vgl. Ex 32,1-35) hat eine neue und erbarmungslose Form gefunden im Fetischismus des Geldes und in der Diktatur einer Wirtschaft ohne Gesicht und ohne ein wirklich menschliches Ziel [Ziff. 55].

Die Ethik - eine nicht ideologisierte Ethik - erlaubt, ein Gleichgewicht und eine menschlichere Gesellschaftsordnung zu schaffen. In diesem Sinn rufe ich die Finanzexperten und die Regierenden der verschiedenen Länder auf, die Worte eines Weisen des Altertums zu bedenken: » Die eigenen Güter nicht mit den Armen zu teilen bedeutet, diese zu bestehlen und ihnen das Leben zu entziehen. Die Güter, die wir besitzen, gehören nicht uns, sondern ihnen [Ziff. 57].

Eine Finanzreform, welche die Ethik nicht ignoriert, würde einen energischen Wechsel der Grundeinstellung der politischen Führungskräfte erfordern, die ich aufrufe, diese Herausforderung mit Entschiedenheit und Weitblick anzunehmen, natürlich ohne die Besonderheit eines jeden Kontextes zu übersehen. Das Geld muss dienen und nicht regieren! [Ziff. 58].

Die Mechanismen der augenblicklichen Wirtschaft fördern eine Anheizung des Konsums, aber es stellt sich heraus, dass der zügellose Konsumismus, gepaart mit der sozialen Ungleichheit das soziale Gefüge doppelt schädigt. Auf diese Weise erzeugt die soziale Ungleichheit früher oder später eine Gewalt, die der Rüstungswettlauf nicht löst, noch jemals lösen wird. Er dient nur dem Versuch, diejenigen zu täuschen, die größere Sicherheit fordern, als wüssten wir nicht, dass Waffen und gewaltsame Unterdrückung, anstatt Lösungen herbeizuführen, neue und schlimmere Konflikte schaffen [...] Das wird noch anstößiger, wenn die Ausgeschlossenen jenen gesellschaftlichen Krebs wachsen sehen, der die in vielen Ländern - in den Regierungen, im Unternehmertum und in den Institutionen - tief verwurzelte Korruption ist, unabhängig von der politischen Ideologie der Regierenden [Ziff. 60]" (Internet: Evangelii Gaudium vom 24.11.2013).

Bei dem Führungselement *Sensitivität* wurde eingangs des Kapitels festgehalten, dass es substantiell gekennzeichnet ist durch *Offenheit*, und zwar *einmal* der Führungskraft gegenüber sich selbst und *zweitens* Offenheit gegenüber den anvertrauten Mitarbeiter, für welche die Führungskraft verantwortlich ist. Beides ist in einem umfassenden Sinne zu verstehen, wie er *Offenheit* immanent ist. Das schließt somit ein, auch offen zu sein für Dinge, die beispielsweise ungerecht sind bzw. allgemein anerkannten Wertvorstellungen widersprechen und landläufig als unmoralisch verworfen werden. Wie bei jedem Handeln oder Nicht-Handeln erwächst daraus eine personale Verantwortung. Wer Unrecht sieht und Handeln kann, hat sich demnach zu bemühen, das Unrecht zu verhindern oder zu verringern. Das Schreiben von *Papst Franziskus Evangelii Gaudium* zeigt u. a. in seltener *Treffericherheit, Klarheit und Eindringlichkeit* zu bekämpfendes Unrecht auf, das vornehmlich den Bereichen der Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und dem Sozialen zuzurechnen ist, sowohl im mikro- als auch im makroökonomischen Bereich. Falsche *Paradigmen* und ihre egozentrisch verfolgte Verwirklichung haben wesentlich das katastrophale Unheil der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* verursacht. Die Krise hatte ihre wesentlichen ideellen Wurzeln in *neoliberalen Ansich-*

ten und deren hemmungsloser Umsetzung. Die radikale *Auslegung des Postulates der individuellen Freiheit* ignoriert zugleich das *Prinzip der Sozialität*. In geradezu absurder und irriger Art und Weise wird die *Sozialität* hintangestellt. Es wird gegen das Faktum und den damit verbundenen Grundsatz verstoßen, dass Menschen aufeinander angewiesen sind und es daher einer sozialen Steuerung, Unterstützung und Anerkennung bedarf. Die verhängnisvollen und falschen Orientierungen der Akteure mussten ins Unglück führen, da sie als egozentrische Maximen zwangsläufig zu Lasten Dritter gehen, also Benachteiligte schaffen (Internet: Sozialität). Der stattgefundene Prozess zeigt dramatisch die *Macht der Ideen* auf, deren Fehleinschätzungen bei "falschen Ideen" zu "ungeahnt" schrecklichen Folgen führen kann, was in aller Regel auch eintritt und somit bei ausreichender Sorgfalt zu erwarten und bei rechtzeitigem und entschlossenem Handeln weitgehend zu vermeiden wäre. Egoisten neigen als solche allerdings nicht zu einer in ihren Augen kontraproduktiven Nachdenklichkeit oder gar Verantwortung und sind daher in ihrem Verhalten asozial orientiert, und zwar so ausgeprägt, dass es ihnen vermutlich oft kaum bewusst werden dürfte. Asozialität ist naturgemäß konflikträchtig, da sich Benachteiligte zur Wehr setzen und befürchten, wenn sie das nicht tun, dass die Ungerechtigkeiten sie immer massiver treffen und ihre Situation noch hoffnungsloser zu werden droht.

Die Welt hatte bereits unzählige solcher erschütternden und beschämenden Szenarien vor Ausbruch der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007*. Letztere verursachte weitere katastrophale, Verderben bringende und skandalöse wirtschaftliche und soziale Zusammenbrüche und Tragödien, und zwar in einem Ausmaß, wie es während der jüngeren Zeitgeschichte zumindest seit dem Ende des 2. Weltkrieges bis dahin nicht geschah. Experten sind sich darüber hinaus einig, dass die *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* seit der *2. Weltwirtschaftskrise 1928 - 1932* die gewaltigste und gefährlichste weltweite Wirtschaftskatastrophe ist.

Daraus leitet sich auch die unverzichtbare *Forderung eines Paradigmenwechsel* ab, zu der auch *Evangelii Gaudium* massiv auffordert. Die Resonanz auf das päpstliche Schreiben war groß und durch allgemeine Zustimmung und Hoffnung geprägt. Vor allem trug dazu auch die unmissverständliche, mutige und tief beeindruckende Sprache von *Papst Franziskus* bei: *Zu neuen Ufern lockt ein neuer Tag*, sagt *Faust* nach dunklen Gedanken und Gesprächen mit seinem Famulus *Wagner*, schöpft Mut und sucht neues Glück (*J. W. v. Goethe, Faust, Der Tragödie Erster Teil, Kapitel 4*). Ohne ein grundsätzliches Umdenken und eine tiefgreifende sowie breite Änderung der gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und sozialen Verantwortlichkeiten - die auch der Unterstützung einer wachen und aktionsorientierten Zivilgesellschaft bedarf -, d. h. ohne Optimismus, Mut und konsequentes Tun, kann es nicht gehen.

Ohne solche *Orientierungen der Ideen und Ziele* würde man im Fühlen und Handeln lediglich oberflächliche Geschäftigkeit betreiben, statt den unumgänglichen, sicher sehr mühsamen, aufwendigen und langen Weg des Umdenkens und Wandels zu gehen, der für eine fundierte und nachhaltige Bewältigung der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* unerlässlich ist. Wie anspruchsvoll und umfänglich das ist und weiter sein wird, zeigt beispielsweise die laufende Krisen-Bewältigungspraxis in der EU, wo vermutlich derzeit die geschäftige und kurzfristig orientierte Improvisation und die Kunst der Findung fauler und kurzbeiniger Kompromisse bei Politikern und Interessenvertreter zahlenmäßig vorzuherrschen scheint, also eine Praxis der "billigen" Auswege. Es ist zu hoffen, dass nach tatsächlichem Gewicht für eine soliden Krisenbewältigung sich bedeutendere Kräfte durchsetzen und letztendlich ein ordentliches Optimum erreichen. Die "Ideallösung" mag man zwar wollen - was auch immer das sein mag. Bei der Plu-

ralität der Vorstellungen und Interessen, der Unterschiedlichkeit von Verhältnissen, der Komplexität und steigenden Raschheit von Entwicklungen usw., ist ein gemeinsamer Nenner bestenfalls bei Grundsätzen zu finden, zu denen auch *Paradigmen* zählen. Eine "Ideallösung" ist aber unrealistisch und, was das Entscheidende ist, unerwünscht. Die EU folgt zu Recht nicht zentralistischen Einheitslösungen, sondern ist dem dezentralen Prinzip der *Subsidiarität* verpflichtet, das ein besonders bedeutsames *Paradigma* der EU ist, bleiben muss und beispielsweise durch einen gestärkten Parlamentarismus des EU-Parlaments gefördert werden sollte..

Unter dem Kapitel zur 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* wurde den Ursachen, dem Verlauf und den Folgen der Krise detailliert nachgegangen und daraus abgeleitet, dass *Ideen* den entscheidenden Anlass für Entwicklungen geben und daher ihre Macht groß ist und zu entsprechenden realen Umsetzungen führen kann, wie es auch die *neoliberalen Vorstellungen* unglücklicherweise vermochten. Auf den *Zusammenhang zwischen Ideen und ihre Folgen* trifft man an zahlreichen Stellen der vorliegenden Arbeit, da er von ganzheitlicher Natur ist und daher nahezu alle Themenbereiche durchzieht. Beim Thema *Sensitivität* ist es u. a. der Umstand, dass diese mit der Eigenschaft der erwähnten zweiseitigen *Offenheit* bei Führungsfunktionen verbunden ist, die eine Wachheit für Unrecht und dessen Bekämpfung durch Verbesserungen fördert, und zwar beispielsweise beginnend mit der kritischen Überprüfung der Ideen, sprich *Paradigmen*, um schließlich zu einem *Paradigmenwechsel* zu gelangen, für den möglichst breite Akzeptanz geschaffen werden sollte.

Die Sinnhaftigkeit und die Bedeutung der *Sensitivität* wurzelt weder in der Methodik und schon gar nicht in einer Mode, sondern in einer humanen, gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftsrelevanten Wertorientierung und davon abgeleiteten und von jedem Individuum persönlich zu verantwortendem Verhalten bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben und den damit verbundenen Pflichten. Wenn diese *Essenz der Sensitivität* in der Führungspraxis von den Verantwortlichen - sprich Vorgesetzten und Mitarbeitern - gelebt wird, bildet das *Führungselement Sensitivität* einen zeitgemäßen und zukunftsorientierten Bestandteil des Führungsstils im Sinne einer mitarbeiterbezogenen Personal- und Führungsarbeit sowie eine wichtige Grundlage nachhaltiger Erfolge.

Wird *Sensitivität* in ihrer besonderen Bedeutung für wirtschaftliche Erfolge und damit für die Geschäftspolitik von Unternehmen, Organisationen und andere Einrichtungen erkannt, als anzuwendendes Führungselement akzeptiert und etabliert, wird man das im Führungselement *Sensitivität* enthaltene Potential auch sehr bewusst nutzen wollen und daher auch seinen Einsatz absichern. Seine Verwendung soll nicht nur vom mehr oder minder gegebenen Talent für sensitives Verhalten und der unterschiedlichen Bereitschaft für dessen Einsatz bestimmt werden. Natürlich kann *Sensitivität* nicht par ordre du mufti angeschafft werden. Aber es ist möglich, *Sensitivität* wirkungsvoll zu fördern, wie: propagieren, erläutern, lernen, unterstützen usw. Dafür gibt es unterschiedlichste Methoden des Lernens und der Pflege einer entsprechenden Unternehmenskultur, sei es vom Sensitivity Training bis zum begleitenden Lernen durch Tun, gruppenspezifische Übungen, durch Reflexionen und Gespräche, Hilfen der Selbststeuerung und Lösung von Blockaden sowie Förderung der Toleranz, das Zeigen von Gefühlen, Abbau von Vorurteilen, konstruktive Kritik und Spannungsabbau, Teamarbeit, Netzwerkpflege, Förderung der Gruppensensibilität und Gruppenintelligenz, Nutzung von Vorbildwirkungen usw. Die Bemühungen um das Lernen und die Anwendung der *Sensitivität* in der Personal- und Führungsarbeit hat eine lange Tradition und geht zurück auf *Kurt Lewin* (1890-1947), der hierzu Trainingsmodelle entwickelte

(*Staeble*, W. H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, München 1985, S. 683-687), die auch heute noch wertvolle Anregungen bieten.

Das Anliegen der *Work-Life-Balance* hat in den letzten Jahren in der öffentlichen Aufmerksamkeit einige Bedeutung erlangt. Es hat viele Bezüge zur *Sensitivität* und soll daher kurz betrachtet werden. Beim Thema *Work-Life-Balance* besteht die Vorstellung, daß der Bereich der Arbeit („work“) eine Sache sei und dem quasi das Leben („life“) außerhalb der Arbeit gegenüber steht und Über- und Unterforderungen in beiden Bereichen entstehen und daraus belastende Spannungsverhältnisse resultieren können. Daher rührt die naheliegende Absicht, dem durch ein Konzept der *Work-Life-Balance* zu begegnen, also einen sinnvollen Ausgleich zu erreichen (s. a. Internet: Work-Life-Balance).

Die Überlegungen werden deutlicher, wenn beispielsweise davon ausgegangen wird, daß jeder Mensch in mehreren *Rollen* Aufgaben zu erfüllen hat, sei es im Beruf, als Ehemann und Vater seiner Kinder, als Engagierter bei sozialen Aufgaben in seiner Gemeinde oder bei gesellschaftlichen Aufgaben verpflichteten Organisationen usw. Allein aus *arbeitsökonomischen Gründen* ist es kaum möglich, alle diese Aufgaben jeweils optimal zu erfüllen, da hierfür einfach zu wenig Zeit und Kraft zur Verfügung steht und obendrein die knappe Zeit noch dazu suboptimal genutzt wird bzw. dadurch die zeitökonomischen Probleme zusätzlich steigen. Nicht umsonst ist das mangelhafte Zeitmanagement seit vielen Jahren bei Chefs und Führungskräften, aber auch ihren Mitarbeitern, ein Kardinalproblem und Quelle größter Schwierigkeiten. Mit unzähligen Seminaren, Kursen und Publikationen wird seit Jahr und Tag versucht dagegen anzukämpfen und man wird damit lediglich sehr begrenzt der Problematik gerecht. Im betrieblichen Bereich pflegen sich zeit- und arbeitsökonomische Schwierigkeiten der Chefs und ebenso der Mitarbeiter wechselseitig zu verstärken, bedingt durch organisatorische Mängel, schlechte Delegation, Ungeduld, fehlende Pläne usw. Als besondere Hürde zur Lösung solcher essentieller Schwierigkeiten haben sich jedoch nicht die arbeitstechnischen Schwächen erwiesen, sondern weitaus gravierendere *Verhaltensbarrieren* durch Persönlichkeitsprägungen der Beteiligten, die sich regelmäßig als robustes Hindernis bei Verbesserungen erweisen. Verhaltensänderungen sind, wie jede erfahrene Führungskraft aus ihrer Praxis weiß und unzählige sozialemprirische Studien seit langem belegen, nachhaltig kaum zu erreichen. *Darin liegt auch die Verwandtschaft zwischen der Sensitivität und der persönlichen Arbeitsökonomie* an den entsprechenden Qualifikationserfordernisse der Beteiligten und Betroffenen. Daher sind einmalige arbeitsökonomische „Verbesserungsaktionen“ sehr selten der richtige Weg. Vielmehr bedarf es nach der Erkennung solcher Probleme und ihrer Konsequenzen der ehrlichen und ernstesten Absicht, sie zu lösen. Das erfordert *permanente Anstrengungen* und eine solide Frustrationstoleranz zur Bewältigung immer wieder auftretender „Rückschläge“ und der Akzeptanz, daß solche zur Normalität der Bemühungen gehören. Folglich sollten solche Erfahrungen kein Grund sein deshalb zu resignieren und darauf zu verzichten, immer wieder einen neuen Anlauf zur Verbesserung der persönlichen Arbeitsgestaltung zu starten. Die zielführenden Vorschläge sind einfach zu verstehen, überschaubar und kein vermaledaites Hexenwerk. Die Kraft und Ausdauer für Umsetzungen mit begrenzten Erfolgserwartungen und -möglichkeiten sind die eigentlichen Kernprobleme (s. a.: *Schwan*, K.: Chefarbeit und Chefentlastung, Wien 1980).

Work-Life-Balance versucht einen Gleichgewichtszustand zu erreichen und möglichst nachhaltig zu sichern, damit zwischen den Lebensbereichen „Arbeit“ und - ganz allgemein und nicht ganz richtig formuliert - „Leben“ harmonische Ausgewogenheit

herrscht. Die euphemistische Aussage ist tatsächlich unrealistisch. Der Gleichgewichtszustand hängt nicht nur von den nach *Work-Life-Balance* strebenden Individuen ab, sondern auch von jenen Beteiligten, die in den Bereichen „Arbeit“ und „Leben“ die Partner sind, mit denen entsprechende erforderliche Regelungen getroffen oder versäumt werden. Diesen Partnern sind dabei regelmäßig faktische Grenzen gesetzt, abgesehen davon ob sie wollen oder nicht. Die Ausgewogenheit ist schlicht und einfach nicht so zu erreichen, wie es die schwärmerischen Formulierungen vordergründig vorgaukeln möchten. Darüber hinaus, nämlich in dem Bereich wo Möglichkeiten bestehen, sind gegenseitige Interessen abzuwägen und somit bestenfalls Kompromisse denkbar, wobei damit selbstredend wechselseitige Kompromissbereitschaft unterstellt wird, was ja nicht so sein muß. Die Erfahrung mit zeitökonomischen Fragen zeigt regelmäßig bei engagierten und nicht engagierten Menschen, daß eigentlich die Zeit immer zu knapp ist. Das Gefühl Zeit zu haben oder nicht, ist eine sehr subjektive Bewertung, die oft „objektiven“ Maßstäben nicht entspricht. Mit der erwünschten harmonischen Ausgewogenheit kann es somit etwas problematisch werden. Das knappe Gut „Zeit“ setzt zwangsläufig für den Zeiteinsatz Prioritäten voraus, die wiederum mit direkt oder indirekt Beteiligten an entsprechend vorgesehenen Aufgaben und Beschäftigungen, sei es in der „Arbeit“ oder im „Leben“, Abstimmungen erfordern. Das wird immer wieder notwendig sein, da die Gestaltungsvorstellungen für *Work-Life-Balance* ja nicht stabil sondern dynamisch sind, wofür es unterschiedlichste Gründe geben kann. *Work-Life-Balance* beinhalten ferner immer Ressourcenentscheidungen, vornehmlich über die Zeitaufteilungen, aber auch anderer Art, und zwar bei allen Beteiligten, die mit unterschiedlicher Intensität durch *Work-Life-Balance* berührt werden.

Dennoch, trotz der notwendigen Relativierungen der begrenzten Realisierungsmöglichkeiten von *Work-Life-Balance*, ist ihr Grundanliegen aus verschiedenen Gründen wertvoll. Sie rückt den Bereich „Arbeit“ in eine Perspektive zum Leben als Ganzes. Der Selbstbestimmung des Einzelnen wird gegenüber seiner Fremdbestimmung durch Dritte mehr Gewicht zugebilligt. Das muß auch ein gesellschaftliches Anliegen sein. Die Dominanz der Wirtschaft, die unter ethischen Aspekten im Dienst der Gesellschaft stehen sollte, ist so weit gediehen, das in vielen Bereichen die Dinge längst auf den Kopf gestellt wurden und es an der Zeit ist, diesen Teufelskreis zu durchbrechen. Durch die häufige Dominanz der Wirtschaft über die Gesellschaft, damit über die Bürger, und die damit entstandenen Diskrepanzen, sind kaum noch zu beherrschen. Das sollte aus der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* und anderen Fehlentwicklungen mittlerweile gelernt worden sein.

Durch die Art und Weise, wie sich Leistungsvollzüge in Unternehmen, Organisationen und anderen Einrichtungen verändert haben, bieten sich eine Reihe von Möglichkeiten an, *Work-Life-Balance-Konzepte* stärker zu verfolgen und damit auch Wettbewerbsvorteile zu erlangen, sei es beispielsweise am Arbeitsmarkt oder darüber hinaus. Mit steigende Zahl qualifizierter und damit potentiell entwicklungsfähiger Mitarbeiter, die u. a. besonders gute Chancen für die Realisierung ihrer Vorstellungen im Sinne einer Variante des *Work-Life-Balance* haben, eröffnen sich für Betriebe und neue Formen der Leistungserbringung zweifellos Chancen, wenn Führungskräfte sich bereit finden, *Work-Life-Balance-Erwartungen* offen zu begegnen und ihre Unternehmenskultur mit solchen Inhalten anzureichern.