
Ohne Sozialkapital „läuft es nicht“ ... (!)

Dr. Helmut Friedrichsmeier

Die zeitliche Nähe dieses Beitrages zu Weihnachten mag wohl bei vielen Arbeitnehmern positive Assoziationen hervorrufen, bedeutet doch Sozialkapital manchmal unverhofften, wengleich erwarteten Geldsegen in der Form von Zusatzpensionen, Abfertigungen, Prämien oder was immer. Auch die CFO's sehen Sozialkapital grundsätzlich positiv, erweitert es doch ihren langfristigen, bilanztechnischen Handlungsspielraum. Davon soll aber hier nicht die Rede sein, vielmehr geht es um etwas „Unsichtbares“, vergleichbar dem, was in Wissenschaft und Praxis als Betriebsklima, Unternehmenskultur oder ähnliches bezeichnet wird.

Sozialkapital bezeichnet den grundsätzlichen Zusammenhalt (social kit) in einer Organisation, sei es die kleinste Ebene der (privaten) Familie oder Partnerschaft bis hinauf zur Makro-Ebene der Gesellschaft oder des Gemeinwesens. Organisationen brauchen Zusammenhalt und soziale Bindungen, sonst können sie nämlich nicht funktionieren. Das war eine der Kernthesen, die anlässlich einer WdF*- Veranstaltung am 28. Sept. bei der Firma KÜHNE + NAGEL mit großem Engagement diskutiert wurden.

Was ist nun so neu am Begriff „Sozialkapital“ – eine neue Worthülse für den Consulting-Markt, sozusagen alter Wein in neuen Schläuchen ?

Ich bin zwar kein Astrophysiker, aber zur Erklärung des Unterschiedes zu den hinlänglich bekannten Techniken wie z.B. Betriebsklima- Messungen, Arbeitsklima-Index, Arbeitszufriedenheit etc. ziehe ich gerne den Vergleich zum Universum heran: auch dort ist eine unsichtbare Kraft (Energie) am Werk, die das Universum nach der explosionsartigen Ausdehnung unmittelbar nach dem Urknall mehr oder weniger stabilisiert, zusammenhält, indem die weitere Ausdehnung verlangsamt wurde.

Astronomen nehmen an, dass diese dunkle, unsichtbare Energie etwa 70 % des Kosmos ausmacht. Und so verhält es sich auch mit jeder Organisation. Als Führungskräfte gehen wir mit einer gewissen Selbstverständlichkeit davon aus, dass die große Mehrzahl der MitarbeiterInnen um 8 00 Uhr im Büro erscheint, und es um 17 00 Uhr wieder verlässt. Kommen diese Leute alle nur des Geldes wegen? Da muss wohl mehr dahinter sein: nennen wir es

Erwartungen, Vorstellungen, Sehnsüchte, informelle Beziehungen oder den Wunsch nach Zugehörigkeit und Zusammenhalt. Wie überhaupt, und das sollte man gelegentlich auch mit aller Deutlichkeit sagen, der Großteil der "Phänome", die in einem Unternehmen zu beobachten sind, nicht-betriebswirtschaftlicher Natur sind. Die Rationalität der Zahlen mag zwar ökonomische Zielsetzungen und den Primat der Wirtschaftlichkeit vorgeben, aber wie diese Zahlen letztendlich zustandekommen, das hat mit Ökonomie nur sehr wenig zu tun: das sind Gefühle, Vorstellungen, Motive, Beziehungen der Mitarbeiter untereinander, soziale Techniken und so fort.

Gerade in einer Zeit der zunehmenden Entsolidarisierung in allen Bereichen der Gesellschaft, beobachtbar etwa durch eine steigende Zahl von Single-Haushalten, Mac Jobs, sinkenden Wahlbeteiligungsraten und auch steigenden Umsätzen der Fastfood –Industrie, beginnen viele Menschen verstärkt ihre Sehnsüchte nach Zugehörigkeit auch in die Organisationen der Arbeitswelt zu projizieren.

Der Begriff „Sozialkapital“ wurde von ökonomisch ausgerichteten Sozialwissenschaftlern wie z.B. James Coleman, Pierre Bourdieu oder Robert Putnam für die motivierenden Kräfte sozialer Einbindung und Zugehörigkeit entwickelt und wird seit dem Jahr 2000 von der OECD und der Weltbank als organisatorisches (=betriebliches) Erfolgskriterium propagiert. Der Begriff Sozialkapital steht sohin für die Stärke sozialpsychologischer Emotionen in einem Netz von sozialen Beziehungen und setzt voraus, dass diese wechselseitige, kollektive Energie auch im Sinne des organisatorischen „outputs“ genutzt wird; das Wort „Kapital“ soll dies auch verdeutlichen. Das heißt, es geht nicht nur um individuelle oder soziale Emotionen, sondern es geht in der Tat um einen „Produktionsfaktor“. Die Ansatzpunkte der Nutzung, aber auch die schädlichen Konsequenzen der Nicht –Nutzung dieses Produktionsfaktors sind breit gestreut. Dazu nur einige beispielhafte Anmerkungen:

1. Der persönliche Kontakt im Kollegenkreis –das bedeutet Zugehörigkeit (oder auch nicht ,je nachdem !), Beziehungsgeflecht, Betriebsklima etc.
2. Identifikation mit dem Beruf, dem Arbeitsplatz, dem Arbeitgeber (Firmenverbundenheit, Loyalität) und die damit einhergehende Bereitschaft, eine bestimmte Leistung in einer bestimmten Qualität zu erbringen,
3. Und im negativen Fall: Konkurrenz, Kooperationsstress, Konflikte –also: negatives Sozialkapital. Die Folgen sind bekannt und müssen hier wohl nicht weiter ausgeführt werden: Mobbing, Fluktuation, Leistungsverweigerung, „inneres Exil“, aber auch Betriebsespionage , Sabotage, oder was immer.

Wie wird nun Sozialkapital in einer Organisation (2) und damit auch in einem Unternehmen festgestellt und gemessen ?

Sozialkapital wird bei Individuen und in Gemeinschaften (= Sozietäten) aller Art (Unternehmen, Vereine, Gemeinden, NPO's etc.) mit anonymen Testfragen gemessen. Die Erhebung erfolgt „selbstreflexiv“, dh., die Fragestellungen haben in erster Linie das eigene Verhalten zum Inhalt, wodurch nicht zuletzt auch ein Bewusstwerdungsprozess angeregt wird. In der Analyse wird die Gemeinschaftsbindung sowohl im Arbeitsbereich als auch in verschiedenen anderen Lebensbereichen erfasst. In einer vergleichenden Stärken-Schwächen-Analyse lassen sich in der Folge daraus zielgerichtete, konkrete Maßnahmen ableiten, die der Förderung von Kooperation und Betriebsklima dienen.

Womit wir bei der Frage angelangt wären :cui bono – „was bringt's“ (über das Sozialkapital im eigenen Unternehmen Bescheid zu wissen)? Im Einzelfall hängen die vom Management zu ergreifenden Maßnahmen natürlich von den Befunden ab, die sich bei der Messung ergeben haben. Aber man wird nicht fehlgehen, Maßnahmen wie zum Beispiel eine offene Informationspolitik im Intranet, betriebliche Events, Coaches, Mentoren, Abteilungs – und Mitarbeitergespräche usw. zu nennen; der Fantasie, wenn sie auch ehrlich gemeint ist, sind kaum Grenzen gesetzt. Eine höhere Sensibilität der Führungskräfte für Mobbing im eigenen Verantwortungsbereich ist ebenso einzufordern wie die Entwicklung einer positiven Konfliktkultur. Das alles sind natürlich Prozesse, die sich nicht in einem einmaligen Akt erschöpfen dürfen, sondern langfristig anzulegen sind. Und da geht es auch nicht darum ,diesen Prozessen einen Namen zu geben oder sie mit einem „label“ zu etikettieren, sondern sie einfach zu tun.

Sozialkapital bedeutet, wie bereits oben erwähnt, im englischen Sprachgebrauch „social kit“ – und es ist wirklich so: auch den „guten ,alten Fensterkitt“ muss man immer wieder pflegen, denn sonst wird er hart, spröde, bröckelt ab, oder fällt dem Zahn der Zeit anheim.

Die Botschaft ist: wenn man nicht will, dass die Fenster Schaden nehmen, muss man sich darum kümmern. Und so verhält es sich auch hier.

Univ.-Prof. Dr. Helmut Friedrichsmeier

Der Autor ist Unternehmensberater und Professor an der Wirtschaftsuniversität Wien.

(1) Die Fa. KÜHNE + NAGEL hat vor einigen Monaten eine inhouse- Studie zur Messung und Feststellung des Sozialkapitals vorgenommen und berichtete im Rahmen der genannten Veranstaltung darüber.

* WdF = Wirtschaftsforum der Führungskräfte

(2) Sozialkapital kann grundsätzlich in allen Organisationen, die Forscher verwenden dafür den Begriff „Sozietäten“, erfasst werden; beispielsweise geschieht dies auch in Schulklassen, Kirchen, Sportvereinen, ganzen Gemeinden oder gar Regionen.

Für weiterführende Informationen stehen der Verfasser
sowie die Projektgemeinschaft

„BOAS (Dipl. Ing. E. Gehmacher) – mrm research (Manfred Machold)“

gerne zur Verfügung

(E-Mail: Office@mrm-research.at)