



6.4 Transparenz / Offenheit / Durchschaubarkeit

Sie können die Teilnehmenden vielleicht beruhigen, indem Sie sagen „Für die folgenden beiden ABC-Listen braucht man in der Regel nicht ganz so lange“. Falls Sie den Eindruck haben, die Leute bräuchten dennoch eine Pause, machen Sie eine; es hängt ganz davon ab, wie lange Sie über den Umgang mit Kranken und die Haltungsthematik diskutiert haben. In manchen Seminaren dauerte dieser Block bis zu einer Stunde, so dass eine Pause gut passte. Wandern Sie dann weiter zur Pinwand (oder dem Flipchart) mit dem „i“: Transparenz / Offenheit / Durchschaubarkeit. Das Vorgehen ist identisch mit dem von gerade.



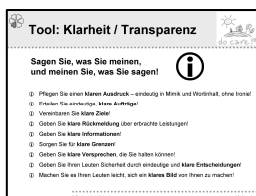
Und wer von den Künstlern möchte uns dieses Chart vorstellen – und erklären, was das Thema mit Gesundheit zu tun hat?

Auch hier gibt es wieder Applaus, bzw. es wird auf das Wohl der Künstler getrunken. Ebenso wird wieder nach Fragen oder Ergänzungen seitens der anderen Gruppen gefragt. Die Antwort auf die Frage, was Transparenz mit Gesundheit zu tun hat, lässt sich so zusammenfassen: Verunsicherung erhöht den Blutdruck und den Muskeltonus. Man ist in Hab-Acht-Stellung. Die Konzentration geht verloren, die Fehler- und Unfallhäufigkeit steigt, die Qualität lässt nach. Ein transparenter Vorgesetzter, der klar sagt, was er will und was ihm wichtig ist, gibt Sicherheit. Das Zugeben von Fehlern entspannt Mitarbeitende ebenfalls.



Arbeitsheft:
Seite 35

Wer will, kann später oder gleich die – seiner Meinung nach (so etwas ist ja subjektiv) – fünf wichtigsten Aspekte im Heft auf Seite 35 notieren. Und auch, was das mit Gesundheit zu tun hat: Eine Führungskraft, die sich selbst durchschaubar macht, die Firmenentscheidungen transparent macht und regelmäßig konstruktives Feedback gibt, entspannt ihre Mitarbeitenden.



Einen Punkt möchte ich noch ergänzen (oder vertiefen, falls er schon auf dem Plakat steht), und zwar den ersten auf dieser Folie: Pflegen Sie einen klaren Ausdruck, eindeutig in Mimik und Wortinhalt. Auf Deutsch: Bitte keine Ironie! Es gibt Führungskräfte, die können gar nicht anders als einen ironischen Kommunikationsstil pflegen. Das macht unangreifbar man fühlt sich überlegen, denn man

kann sich immer rausreden, man hätte alles nicht so Ernst gemeint. Aber die meisten Menschen fühlen sich durch Ironie ihrer Führungskraft verunsichert.



Dass sie trotzdem lächeln, bedeutet nicht, dass sie sich wohlfühlen. Lächeln hat viele soziale Funktionen. Eine ist: Man signalisiert dadurch soziale Unterwerfung. Man lacht halt, wenn der Chef oder die Chefin einen Witz macht. Das muss aber nicht heißen, dass man sich wohl fühlt; es kann auch einfach heißen: ‚Du bist der Boss‘. Das darf man nicht verwechseln. Man erleichtert den Mitarbeitenden das Leben, wenn man Ironie nach Möglichkeit verzichtet.

(Sie können die Folie jetzt schwarz schalten ■).

Lassen Sie uns noch darüber sprechen, wo Ihre Offenheit Grenzen hat. Gibt es Informationen, die Sie definitiv für sich behalten würden?

Machen Sie deutlich, dass es legitim ist bzw. zum Selbstschutz für die Führungskraft manchmal unabdingbar, Informationen für sich zu behalten. Man sollte aber immer überlegen, welches die Motive sind, Informationen vorzuenthalten: Will man jemanden schützen? Will man selber überlegen bleiben? Will man Unruhe im Team vermeiden? – Im Zweifelsfall ist ein Zuviel an Information sinnvoller als ein Zuwenig; auch wenn einige bei Informationsüberflutung mit Überforderung reagieren: andere brauchen möglichst viele Informationen, um sich sicherer zu fühlen. Menschen, die z.B. von Arbeitslosigkeit bedroht sind – wo Entlassungen angekündigt wurden – sind gesundheitlich stärker gefährdet als diejenigen, die bereits wissen, dass sie entlassen werden; das ist Psycho-Logik.

Und dann gibt es noch eine besondere Situation, in die Sie als Führungskraft in der Sandwich-Position immer wieder geraten werden: Sie müssen manchmal Dinge umsetzen, die von oben verordnet werden und die Sie mit Ihrem Team umsetzen müssen. Und manchmal handelt es sich dabei vielleicht um Entscheidungen, die Sie selber anders getroffen hätten und mit denen Sie nicht einverstanden sind.

Wie gehen Sie damit um? Sie wollen ja nicht als Obrigkeitsverräter dastehen und sagen ‚was die da oben sich wieder für einen Schrott haben einfallen lassen‘ (Solidarisierung mit dem Team gegen den Vorstand, das wäre menschlich und führungsmäßig schwach); Sie wollen aber auch nicht Begeisterung heucheln und rufen ‚juchuh, endlich, das wollten wir schon immer‘ – sich zu verstellen, das ist auf Dauer auch nicht gut für die Gesundheit. Nun müssen Sie irgendwie Position beziehen. Ihre Mitarbeitenden schauen ohnehin in Ihr Gesicht und fragen sich: ‚Glaubt er / sie wirklich, was er / sie da erzählt? Und wie findet er / sie das?‘ Wie haben Sie diesen Spagat in der Vergangenheit hinbekommen bzw. diesen Konflikt gelöst?

Diese Frage kommt aufgeklärten Selbständigen oder Menschen aus Betrieben, in denen Offenheit und Mitbestimmung selbstverständlich sind, bestimmt absurd vor. Aber für viele Führungskräfte, insbesondere aus strikt hierarchisch organisierten Betrieben oder Behörden (Polizei, Militär, Kirche) gehört sie zum Alltag.

manche sagen tatsächlich an dieser Stelle: „ich sag doch nicht meine Meinung!“



MEINE PERSÖNLICHE MEINUNG

Natürlich wünschen wir uns alle aufgeklärte selbstbestimmt agierende Beschäftigte, die für ihre Meinung einstehen und den Mut haben, Position zu beziehen (und auch mal Nein zu sagen, sich abzugrenzen). Aber Menschen haben nun mal Schwächen; und Betriebe haben unterschiedliche Kulturen. Es wäre zu einfach zu sagen: ‚Ihr müsst in jedem Fall Rückgrat zeigen‘ – falls sich in einer schwachen, nur auf Sanktionsmacht basierenden Organisation eine psychisch schwache leitende Führungskraft durch solche Worte aus dem Mund einer untergebenen Kraft bedroht fühlt und diejenige ins Aus knockt? Dann wäre ich ungern schuld daran, dass dieser mutige Mensch fortan seinerseits nicht mehr gesund führen darf ... Ich finde, man muss respektieren, dass eben manche Unternehmen noch nicht so weit sind, demokratische Verhältnisse zu schaffen; und auch dass manche Menschen noch / derzeit zu schwach sind für Revoluzzertum. Menschen und Unternehmen zu stärken, damit eine positive Entwicklung möglich wird, halte ich ebenfalls für ethisch vertretbar.

Gesünder ist es in der Regel, ehrlich Position zu beziehen (was aber Mut kosten kann). Jedoch sollte man diese nicht einfach nur in den Raums stellen („andere Maßnahmen wären sinnvoller gewesen“), sondern man sollte diese abfedern. Das geht, ohne dass man eine Show abliefert. Hilfreich sind erfahrungsgemäß folgende Formulierungen:

- „ich selbst hätte vielleicht anders entschieden“
- „es ist schade, dass es so kam; ich hätt's mir anders gewünscht“
- „aber ich kenne auch nicht alle Entscheidungsgrundlagen“
- „für den Vorstand war entscheidend, dass ...“
- „das sprach dafür ... das sprach dagegen ...“
- „die da oben sind ja nicht alles Idioten“
- „auch in einer Demokratie sind nie alle mit allem einverstanden“
- „die haben sich was dabei gedacht“
- „es gibt halt manchmal Sachzwänge“
- „ich möchte auch nicht in der Haut der Entscheider stecken“
- „jetzt gehen wir aber auch vereint in diese Richtung“
- „wenn schon jemand diese Entscheidung umsetzen muss, dann doch aber wir!“



Die perfekte Formulierung gibt es nicht. Da muss jeder seinen eigenen Weg finden. Aber wichtig ist, glaube ich, im Hinterkopf zu haben, dass man im Sinne der eigenen Gesundheit nicht heucheln sollte und andererseits nicht führungsschwach nach oben buckeln oder sich nach unten anbieten sollte. Die eigene Meinung sagen – aber andersartig ausfallende Entscheidungen nach Möglichkeit begründen; und am Ende alle dazu aufrufen, den ‚neuen‘ Weg gemeinsam zu gehen. Das ist in der Praxis der Kompromiss, der am häufigsten gelebt wird.

Falls Sie aus unserer Diskussionen Anregungen mitnehmen möchten, die nicht verloren gehen sollen, können Sie diese auf Seite 36 im Arbeitsheft notieren.



Arbeitsheft:
Seite 36