

Kurz, knapp und exakt die Lücken zwischen Ist und Soll benennen

Klartext! Vier Übungen

Führung wird, wenn man der Literatur glauben möchte, immer «weicher». Die «angstfreie Organisation» (Amy Edmonson), Verletzlichkeit (Brené Brown, Daniel Coyle, Adam Grant) und Empowerment (Carsten Schermuly) stehen für diesen Trend. In der Praxis stellt sich jedoch unvermeidlich die Frage, was zu tun ist, wenn jemand nicht kooperiert. Hier kommen Klartext und eine spezifische Form der öffnenden Konfrontation ins Spiel.

Von Tobias Heisig und Alexander Wittwer

Die Welt ist ein rauher Ort

«Bei meinen Studenten begegnet mir gerade eine sehr bedenkliche Geisteshaltung: Wenn Leute sagen, dass etwas sie verletzt oder beleidigt, muss das Verletzende ein Ende haben. (...) Die Welt ist ein rauher Ort (...), Sie können Menschen nicht vor Verletzungen schützen» (Salman Rushdie anlässlich der Verleihung des Friedenspreises des Deutschen Buchhandels. Diesen Klartext äussert ein Gezeichnete, jemand, der für seine Haltung teuer bezahlt hat. Richtig ist: Selbstverständlich müssen wir Menschen vor Gewalt schützen. Selbstverständlich besteht das Recht auf Unversehrtheit. Dafür können wir uns gar nicht genug einsetzen. Richtig ist aber auch, dass wir die Welt als rauhen Ort nicht akzeptieren wollen. Lieber zelebrieren wir Illusionen, als uns der Realität zu stellen. Rushdie markiert ein Thema, dass sich bis in die Erziehung unserer Kinder hineinzieht: Müssen wir uns alle vor jeder Frustration, vor jeder Härte schützen? Oder gibt es auch eine Form der Härte, die uns helfen kann?

Falscher Friede

Den Nutzen dieser Härte spüren wir häufig eher nicht. Stattdessen sorgen wir für einen falschen Frieden, der aus dem Streben nach Harmonie, Loyalität und Gemeinschaft entsteht. Der Friede ist deshalb falsch, weil er uns nicht in die Realität führt, sondern uns von ihr entfernt. Diesen Weg gehen wir z.B. in Form der Klage. Früher hiess es, dass die Klage der Gruss der Kaufleute sei. Aber mittlerweile wird überall geklagt, gegrummelt, gegiftet, geschimpft. Wer gut

drauf ist, macht sich verdächtig und wird aus der Klagegemeinschaft ausgeschlossen. Denn die Klage kapitalisiert sich im Erleben von Verbundenheit. Geklagt wird über die überbordende Bürokratie der Behörden, die falsche Wagenreihung der Bahn, den Verlust von traditionellen Werten, über Fachkräftemangel, Bildungsmangel und Schlafmangel, über Migranten, die hier sind, und über Migranten, die wir bräuchten. Geklagt wird über Dritte und Abwesende. Es wird weniger miteinander, vielmehr übereinander geredet. In der Regel über die, die nicht da sind. Über die, die wir abwerten. Wer regelmässig mit der Bahn im Grossraumwagen unterwegs ist, wird unfreiwillig Zeuge dieser Suche nach Nähe im gemeinsamen Leid. Vermeintlich erfahren wir als unfreiwillige Zuhörer viele Interna. Tatsächlich aber nur, wie Menschen etwas bewerten. Realität ist etwas anderes. Der differenzierte Sachverhalt bleibt verborgen. Aufgrund der Emphase, mit der der Vortrag erfolgt, verwechseln wir Fiktion mit Fakten. Unser Gehirn trainieren wir auf diese Weise darauf, Realität nicht wahrzunehmen.

Wahrnehmung und Interpretation

«Mein Chef hat mich neulich wieder an die Wand geklatscht» sagte kürzlich eine Coachee zu ihrem Coach. Gesellschaftlich opportun erscheint es in solchen Situationen, Betroffenheit zu empfinden und zu zeigen. Nur worüber? In unserem Fall fragte der Coach zurück: Handelt es sich um eine Wahrnehmung oder um eine Interpretation? Die Coachee reagierte zunächst etwas irritiert, erkannte dann aber, dass es sich um eine Interpretation handelte. Eine Interpretation, neben der

auch andere Interpretationen zulässig sein können. Hätte es sich um die Wahrnehmung einer Realität gehandelt, hätten wir einen Straftatbestand.

Deshalb heisst die erste Übung: Unterscheide Wahrnehmung und Interpretation.

Anerkennung

Anerkennung bedeutet, der Person, mit der ich im unternehmerischen Kontext kooperieren möchte, zu unterstellen, dass sie eine positive Absicht hat. Und Signale dafür besonders gut wahrzunehmen und zu würdigen. Anerkennung ist damit eine bewusste, aber plausible Interpretation. Denn Menschen möchten auch dann nur selten dem Unternehmen aktiv schaden, wenn sie sich dysfunktional verhalten. Wenn Termine vergessen werden, kann dies mit Überforderung und / oder schlechter Selbstorganisation zusammenhängen, aber eher nicht mit einer negativen Absicht. Wenn die Qualität nicht stimmt, fehlt es vielleicht an Verständnis, aber nicht an gutem Willen. Wenn die Kosten aus dem Ruder laufen, kann das Ausdruck von Engagement sein und nicht von Faulheit. Letztlich gibt es immer positive Absichten, die hinter einem schlechten Ergebnis stehen. «Gut gemeint, ist nicht gut gemacht» sagen wir dann, aber das ist eine Abwertung. Anerkennung ist die Grundlage für Klartext. Sie bedeutet, in Beziehung zu gehen – und diese insbesondere in schwierigen Situationen weiter zu stärken. Die zweite Übung lautet deshalb: Schärfen Sie Ihre Sinne für die positive Absicht, die das Gegenüber verfolgt.

Klartext

Klartext bedeutet, rückhaltlos ehrlich zu sagen, was ist. Ohne Vorwurf, ohne Klage, ohne Abwertung der Person. Kurz, knapp und knackig sollte die Botschaft sein und auch Lücken zwischen Ist und Soll exakt benennen. Das Produkt, das nicht den vereinbarten Qualitätskriterien entspricht. Die Daten, die falsch ins ERP-System eingegeben wurden. Der Vertrag, der nicht rechtzeitig den Weg zur Post gefunden hat. Die Fehlzeit, die ohne Ab- oder Krankmeldung erfolgt ist. All dies setzt Vorbereitung voraus und den Willen, sich ein präzises Bild der Realität zu machen. Gleichzeitig aber auch die Entschiedenheit, nicht zu zimperlich zu sein. Fakten und Interpretationen bzw. Unsicherheit in der Faktenlage sind offen zu benennen. Auf die unbestreitbaren Tatsachen kommt es an. Dafür brauchen wir keine Feedbackregeln. Stattdessen eine konstruktive Streitkultur, die auch von Zuhören und der Offenheit für neue Fakten gekennzeichnet ist. *Wenn die Fakten sich ändern, ändere ich auch meine Meinung* (John Maynard Keynes). Um an die Fakten heranzukommen, muss ich Fragen stellen. Fragen heisst, die Sicherheitszone zu verlassen. *Verzichtest du auf weitere Fragen, bist du vorläufig in Sicherheit* (Peter Sloterdijk).

Die dritte Übung: Arbeite gemeinsam mit Deinem Gegenüber heraus, was Sache ist – präzise und konsequent.

Lösungen

Die engagierte Umsetzung von Lösungen setzt die Akzeptanz von Problemen voraus. Nicht selten geben wir uns der Ideologie einer Lösungsorientierung hin, die zu wenig auf das Dringlichkeitsbewusstsein achtet. Nur wenn wir Klartext sprechen, kommen wir zu einer gemeinsamen Realität. Sonst wird aus Sicht der Mitarbeitenden schnell die Lösung zum Problem. Oder anders gesagt: Wir verkaufen Lösungen für Probleme, die die Betroffenen noch gar nicht kennen. Die Auswirkung, die das qualitativ mangelhafte Produkt erzeugt. Den Schaden, die die fehlerhaften Daten im ERP-System anrichten. Das Geschäftsrisiko, das sich aus dem nicht versendeten Vertrag ergibt. Der Rechtsverstoss, den die fehlende Ab- bzw. Krankmeldung bedeutet. Erst, wenn die betreffende Person diesen Sachverhalt nicht nur abstrakt verstanden, sondern auch verinnerlicht hat, dürfen wir fragen: Wie könnte eine Lösung aussehen?

Die vierte Übung: Erst Problemvermittlung (Klartext), dann die (gemeinsam) Lösungserarbeitung.

Eine «weiche» Kultur?

Die gegenwärtig in vielen Unternehmen diskutierten Leadership-Ansätze anerkennen durchaus, dass Klarheit über eine gemeinsame Realität, die Handlungsbedarf erzeugt und Kooperation befördert,

eine grundlegende Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg darstellen. Nicht selten werden sie jedoch selektiv interpretiert. Mitunter versuchen Unternehmen durch ausufernde Feedbackregeln («Feedback in 7 Schritten») eine Sozialtechnologie zu implementieren, die Schmerz verhindert. Aber machen wir uns nichts vor: Wenn wir uns überhaupt verändern, dann in der Regel nur unter Druck. Ein Druck, der jedoch aus der Realität kommen muss und nicht aus der Beziehung. Die Beziehung ist auf Plus – auf der Sachebene wird Klartext gesprochen. Insofern ist eine Leistungskultur zugleich hart und weich.



Dr. Tobias Heisig ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



Dr. Alexander Wittwer ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

Einfach ausfüllen und abschicken!

Gleich bestellen:

Fon: 044 434 88 34

Fax: 044 434 89 99

Web: personal-schweiz.ch

Mail: bestellung@weka.ch

Coupon ausfüllen, ausschneiden und schicken/faxen an:

WEKA Business Media AG
 Leserservice
 Hermetschloostrasse 77
 8048 Zürich

Ja, ich möchte personalSCHWEIZ abonnieren!

10 Ausgaben für CHF 98.–*
 Jahresabonnement

5 Ausgaben für CHF 59.–*
 Schnupperabonnement

10 Ausgaben plus Toolbox für CHF 138.–*
 Kombi-Jahresabonnement (Online-Archiv und über 100 Tools)

TIPP!

Firma Funktion

Vorname Name

Strasse, Nr. PLZ, Ort

Datum / Unterschrift

* zzgl. MWST und Porto