

Transparenz in schwierigen Situationen

Als Führungskraft können Sie in die Situation kommen, dass Sie den Mitarbeitenden Nachrichten oder Informationen überbringen müssen, die folgenreich sind und/oder mit denen Sie selbst nicht einverstanden sind. Dies betrifft vor allem „schlechte Nachrichten“, wie zum Beispiel eine Kündigung oder ein großflächiger Stellenabbau. Sie selbst hätten vielleicht eine ganz andere Entscheidung als der Vorstand Ihrer Organisation getroffen. Trotzdem müssen Sie Transparenz schaffen, eventuell Entscheidungen durchsetzen und gleichzeitig für Ihre Mitarbeitenden da sein. Außerdem möchten Sie ihre Authentizität wahren. Sie stehen in einem Spagat:



Wie viel Transparenz ist nun richtig?

1. Überlegen Sie zunächst, welche Informationen für Ihre Mitarbeitenden wichtig sind und welche Informationen Sie weitergeben dürfen (manchmal dürfen Sie vielleicht (noch) nicht über alles sprechen).
2. Überlegen Sie sich, wie Sie selbst dazu stehen: stimmen Sie dem voll und ganz zu? Hätten Sie selbst anders entschieden? Sehen Sie die Notwendigkeit in Entscheidungen, Maßnahmen oder Veränderungen?
3. Wie transparent ist die Organisationskultur?
4. Auf Dauer kann es Sie krank machen, wenn Sie sich verstellen und zum Beispiel eine absolute Zustimmung vorspielen, obwohl Sie die Entscheidung eigentlich nicht gut finden.
5. Teilen Sie Ihren Mitarbeitenden mit, was Sie mitteilen müssen, sagen Sie, wie Sie selbst dazu stehen und achten Sie dabei auf die Formulierung: eine bloße Meinungsäußerung reicht nicht aus. Begründen Sie Ihre eigene Meinung, erläutern Sie aber auch, warum die Entscheidung so getroffen wurde. Vermeiden Sie schwammige und beleidigende Formulierungen. Stimmen Sie am Ende alle darauf ein, die getroffene Entscheidung zu akzeptieren und gemeinsam umzusetzen. So schaffen Sie Transparenz für Ihre Mitarbeitenden, bleiben authentisch und führungsstark. Gleichzeitig erfüllen Sie ihre Pflichten und setzen die Unternehmensinteressen um.



Die folgenden Formulierungen haben sich in der Praxis bewährt:

- „Für den Vorstand war entscheidend, dass...“
- „Ich selbst hätte es vielleicht anders entschieden“
- „Es ist schade, dass es so kam; ich hätte es mir anders gewünscht“
- „Aber ich kenne auch nicht alle Entscheidungsgrundlagen“
- „Das sprach dafür ... das sprach dagegen ...“
- „Auch in einer Demokratie sind nie alle mit allem einverstanden“
- „Die Entscheider haben sich was dabei gedacht“
- „Es gibt halt manchmal äußere Zwänge/ Entwicklungen“
- „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 und nicht jede Formulierung passt zu jeder Situation. Es bringt jedoch nichts, sich mit den Mitarbeitenden gegen den Vorstand zu verschwören, da Sie sonst Ihren Aufgaben als Führungskraft nicht nachkommen. Sie sollten sich auch nicht vor der Übermittlung möglicherweise negativer Botschaften „drücken“, da dies zudem als Führungsschwäche ausgelegt werden könnte.

Prüfen Sie gerne Ihre Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen und Entscheidungswege. Wie könnten ggf. bessere Ergebnisse erzielt werden? Sprechen Sie dies mit Ihrer Führungskraft bzw. Ihren Führungskräften an.

Quelle:

Matyssek, A. K. (2011). *Gesund führen - sich und andere!* Trainingsmanual zur psychosozialen Gesundheitsförderung im Betrieb (1. Aufl.). Norderstedt: Books on Demand.