

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 großflächigen 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 jetzt 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 die absolute Zustimmung vorspielen.
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.

Die folgenden Formulierungen haben sich in der Praxis bewährt:

- „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“
- „Für den Vorstand war entscheidend, dass...“



- „Das sprach dafür ... das sprach dagegen ...“
- „Die da oben sind ja nicht alle 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 und nicht jede Formulierung passt zu jeder Situation. Es bringt jedoch nichts, sich mit den Mitarbeitenden gegen den Vorstand zu verschwören, da Sie sonst als führungsschwach gelten. Auf der anderen Seite kann es Sie auf Dauer belasten, vorzuspielen, dass Sie die gleiche Meinung des Vorstands vertreten. Sagen Sie Ihre Meinung dazu, achten Sie auf die Formulierung und begründen Sie auch, warum die Entscheidungen des Vorstands umgesetzt werden müssen. So schaffen Sie Transparenz für Ihre Mitarbeitenden, bleiben authentisch und führungsstark. Gleichzeitig erfüllen Sie ihre Pflichten und setzen die Unternehmensinteressen um.

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