

Gedankensplitter aus der Beratungstätigkeit

Von innerbetrieblichen Seuchen und BrunnenvergifterInnen / 1. Quartal 18

Teil 1

Derzeit häufen sich bei mir Klagen von Führungskräften, sie hätten ein Problem in der Zusammenbeitskultur, speziell mit Mitarbeitenden, die wohllosiert, stetig und durch kaum greifbare Verhaltensweisen für eine miese Stimmung im Betrieb sorgen würden; „Brunnenvergifter“ eben.

„Die massenhafte Erkrankung von Organismen durch gezielte oder ungezielte Verbreitung von Krankheitserregern“, eine kurze Definition für Seuche (Wiki), gibt es nicht nur zu Zeiten von Grippewellen, Fakenews und «alternativen Fakten», sondern auch in der Betriebskultur. Sozusagen eine betriebliche, hoch ansteckende Infektionskrankheit, deren Erreger multipel, resistent, chamäleonhaft, schwer identifizierbar sind und für Langzeitschäden im Unternehmen sorgen können.

Was sind die Erreger? Sind es wirklich „nur“ einzelne Akteure, die für die vitale Verunreinigung der betrieblichen Atemluft (nicht des Wassers) sorgen? Wie damit umgehen? Wie sich schützen? Wie daraus gestärkt hervorgehen und Nutzen ziehen? Lesen Sie mehr im nächsten Gedankensplitter.

Teil 2

Seit es Brunnen gibt, also seit der Antike, gibt es die reale Brunnenvergiftung. Heute brauchen wir den Begriff meistens metaphorisch, im betrieblichen Kontext für Verhaltensweisen, die ein schlechtes Klima verursachen. Der Gebrauch des Begriffs ist in zweierlei Hinsicht problematisch: erstens haftet ihm eine unrühmliche Verwendung als Stereotyp für die «legitime» Verfolgung ganzer Völkergruppen, beispielsweise die Judenverfolgung, an; zweitens bringt die Diagnose «Brunnenvergifter» noch keine Problemlösung, sie weist erst darauf hin, doch worauf genau?

Das Betriebsklima nachhaltig schädigen tun letztlich immer Menschen mit ihrem Verhalten. Negativismus, Hintendurchreden, offene oder anonyme üble Nachrede, Anschuldigungen, Kritik unter der Gürtellinie, abwertende Blicke, bewusstes Weghören, Unfreundlichkeiten und Taktlosigkeiten aller Art, Boykottierung von Arbeitsmaterialien... Die toxische Wirkkraft solchen Verhaltens ist grundlegend abhängig von der betrieblichen Immunität. Ist die Abwehrkraft geschwächt, dann ist der Betrieb anfällig für die schnelle Verbreitung «schlechter Luft» und damit geringerer Leistungskraft. Auffällige «Störefriede» auszuwechseln kann temporär entlasten. Will der Betrieb jedoch nachhaltige Verbesserungen, dann tut er gut daran, «StörerInnen» als wichtige, betriebliche Entwicklungs-Wegweiser zu lesen, die Hintergründe unerwünschter Verhaltensweisen und Klimaqualitäten zu erhellen und damit zentrale Hebel für Veränderung und Innovation zu finden. Gleichzeitig soll unerwünschtes Verhalten klug und ermöglichend begrenzt, erwünschtes Verhalten gefordert und gefördert werden. Wie, das erfahren Sie das nächste Mal.

Teil 3

Der Umgang mit destruktivem Verhalten im Betrieb erfordert, wenn es kein Einzelphänomen ist, zweigleisige Interventionen: auf der gesamtorganisatorischen oder Team-Ebene kulturbildende Massnahmen und in der operativen Führung, also in der direkten zwischenmenschlichen Begegnung, ermöglichende Begrenzung. Was für die Einen respektlos wirkt, perlt bei Anderen wirkungslos ab. So sind die Wahrnehmung über und Toleranzgrenzen für «toxisches Verhalten» sehr individuell und unterschiedlich. Führungskräfte können in keinem Handbuch nachlesen, wann Handlungsbedarf angesagt ist. Vielmehr sind sie (und natürlich auch Teammitglieder) aufgefordert, die negative Wirkung bestimmter Verhaltensweisen zu erkennen, ihren

Bildung

kontakt@delosis.ch
www.delosis.ch

Beratung

karin-schuepbach@delosis.ch
www.delosis.ch

Telefon

+41 62 293 63 56

Büro

Solothurnerstrasse 1
CH-4600 Olten

Atelier

«Casa edera»
Baslerstrasse 27
4600 Olten

eigenen «Werte-Kompass» zu aktivieren und klug zu handeln: meist heisst letzteres (Zivil)Courage zu zeigen, selten ist auch bewusst eingesetztes Schweigen ganz hilfreich. In jedem Fall heisst es, aufgrund des eigenen und/oder des betrieblichen Wertesystems «Mass zu nehmen» (siehe Artikel über «Werteorientierte Führung») und bei Nichtpassung mit dem beobachteten Verhalten, klar und deutlich «Nein» zu sagen. Das ist alles; «it is so simple but not easy».

In meiner Beratungspraxis und bei mir selber, stelle ich immer wieder fest, dass es genau dieser kleine Schritt ist, der den grossen Unterschied macht: deutlich, klar und verbindlich d.h. heisst nicht beiläufig, sondern bezogen, freundlich und präsent Nein zu sagen. Das heisst zu begrenzen, dem Unerwünschten, Nichthilfreichen Grenzen zu setzen und in der Folge das erwünschte Verhalten klar zu formulieren, Vereinbarungen zu treffen und zu überprüfen, gegebenenfalls mit Konsequenzen. In Seminaren übt man solche Gespräche, die Techniken dazu sind eigentlich einfach, eben simpel. Den Mut, die innere Klarheit und kommunikative Entschiedenheit zu entwickeln, das ist der «not-easy-Teil». Es erfordert, Kraft und vor allem die Bereitschaft, sich mit der eigenen Persönlichkeit zu exponieren und sich auf das Nichtwissen, was dann passiert, vertrauensvoll einzulassen. Ich wünsche allen die Kraft für konstruktive «Nein's», denn sie sind erstaunlich lebensfreundlich!

Karin Schüpbach, Geschäftsführerin