

Produktivitätskiller: Schweigen

Wie häufig haben Sie im beruflichen Kontext geschwiegen, anstatt etwas zu sagen? Und aus welchem Grund? Die Ursachen des Schweigens sind vielfältig. Vielleicht war Scham oder gar Angst Ihr Ratgeber; Angst vor Zurückweisung, negativen Konsequenzen. Oder Ihre Höflichkeit, den anderen „nicht bloßstellen zu wollen“. Vielleicht war es auch Resignation und Sie haben sich gedacht, „nicht mein Bereich“, „nicht meine Verantwortung“. Oder Ihr möglicherweise zu geringer Selbstwert hat Sie dazu verleitet zu schweigen, da Sie dachten „vielleicht liege ich falsch“ und „ist meine Meinung überhaupt relevant?“. Egal, welche Ursache Ihr Schweigen hat: es mindert die Produktivität. Durchbrüche gelingen durch mutige Beiträge. Bitte hören Sie auf zu schweigen – es ist Zeit zum verbalen Aufstehen.

Ich möchte Sie zu einem Gedankenexperiment einladen: Wie produktiv wären Unternehmen, wenn das gesamte Wissen der Belegschaft verfügbar wäre? Welche Innovationssprünge könnten daraus entstehen? Wie würde es sich anfühlen, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem es keine Kommunikationstabus gibt? Vielleicht kennen Sie die Situation aus der Zusammenarbeit mit externen Beratern. Projekte starten häufig mit einer Reihe von Interviews. In Einzel- oder Gruppengesprächen gilt es, die Vorgehensweise und Kultur der Organisation zu analysieren. Als Fazit dieser Phase entsteht ein Handlungsplan, der aufzeigt, wie die geplanten Ziele erreicht werden können. Auch wenn in diesem Schritt häufig zu viele Interviews von Externen empfohlen werden, ist er im Kern absolut notwendig. Was mich bei all den geführten Gesprächen innerhalb der letzten 12 Jahre immer wieder betroffen gemacht hat, ist das kollegiale Schweigen. Einzeln in einem geschützten Raum befragt, sehen alle die Handlungserfordernisse und geben konstruktive Vorschläge zur Verbesserung der Organisation. Außerhalb dieses geschützten Raums, also z. B. innerhalb von Abteilungsmeetings, unternehmensweiten Begegnungen, oder größeren Versammlungen, herrscht jedoch kollegiales Schweigen.

Ein enormer Produktivitätsverlust für Sparkassen und Organisationen jeglicher Art. Die Hauptgründe hierfür sind:

- Angst / Resignation
- falsche Höflichkeit
- geringer Selbstwert

Im Folgenden möchte ich die Hauptgründe zunächst kurz erläutern, um dann Impulse zu geben, wie Geschäftsführer, CEOs, Vorstände und Führungskräfte diesem Verhalten entgegenwirken können, um die Produktivität ihrer Organisation signifikant zu steigern.

Angst / Resignation

Kein Mensch erlebt gerne negative Konsequenzen. In Sparkassen ist das Gefühl der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter überdurchschnittlich hoch. Allerdings hat eine Vielzahl der Mitarbeiter mindestens einmal in der Karriere die Erfahrung gemacht, dass ein offenes Ansprechen von Schwachstellen in der Organisation zu persönlichen negativen Konsequenzen geführt hat. Da war die egozentrische Führungskraft, die sich in ihrem persönlichen Machtbedürfnis getroffen gefühlt hat, es folgte eine schlechte Beurteilung, soziale Ausgrenzung, oder vielleicht sogar der Karrierestopp. Zum Glück wird die „Amtshörigkeit“ vor allem durch die Generation Y deutlich geringer, innerhalb von Organisationen ist sie jedoch noch stark vorhanden. Gleichzeitig haben viele Mitarbeiter bereits erlebt, dass Beiträge „verstanden“, ja sogar positiv aufgenommen wurden, aber man im Weiteren nie wieder etwas davon gehört hat. Der Mitarbeiter lernt daraus: „Selbst wenn ich mutig bin, hat es keine Auswirkung.“, und resigniert. Als Führungskraft gilt es daher, sich diese Angst der Mitarbeiter bewusst zu machen, durch laufendes Vorleben und aktives Kommunizieren in Besprechungen/Einzelgesprächen das Vertrauen des Mitarbeiters zu gewinnen und deutlich zu machen, dass offenes Feedback und Kommunikation explizit erwünscht sind. Selbst sachlich nicht richtige oder nicht umsetzbare Hinweise sind im Kern zunächst zu belohnen, bevor diese sachlogisch begründet nicht umgesetzt werden. Dies setzt eine reflektierte Persönlichkeit der Führungskraft voraus, um nicht der ersten Spontanreaktion „Das ist Blödsinn!“ zu folgen, sondern sich zurückzunehmen und vor einer eigenen Reaktion das Gesagte zuerst anhand der Frage „Was wäre, wenn der Mitarbeiter recht hätte?“ zu reflektieren.

Falsche Höflichkeit

Im Kern ist der Mensch ein konfliktscheues Wesen. Dies erkennen wir bereits bei Kleinigkeiten, z. B. beim Kollegen, der einen in der Kantine mit diversen Rückständen von Spinat zwischen den Zähnen anlächelt. Wie reagieren – ansprechen oder ignorieren? Ignorieren wir den Spinat, mag das zwar im ersten Schritt höflich erscheinen, es macht den Kollegen aber den ganzen Nachmittag über zur Lachnummer. Ansprechen allerdings fühlt sich für viele unangenehm an. Dieses Gefühl beschreibe ich mit „falscher Höflichkeit“. Sie ist zwar menschlich zunächst nachvollziehbar, folgt aber dem Weg des geringsten Widerstands und führt somit letztlich zu einem schlechteren Ergebnis als eine direkte Ansprache. In Meetings laufen diese unbewussten Prozesse täglich ab. Mitarbeiter möchten ihren Kollegen nicht bloßstellen, ihrer Führungskraft nicht widersprechen oder einer anderen Abteilung nicht reinreden. Dies mag zwar dazu führen, dass das jeweilige Meeting „kuschelig“ ist, die Organisation bringt dieses Verhalten jedoch nicht voran. Auch hier kommt es auf den jeweiligen Organisator des Meetings an: Hat er den entsprechenden Selbstwert, konstruktive Beiträge nicht gleich persönlich zu nehmen? Wird durch aktives Einfordern der Meinungen ebendieser Austausch gefördert? Werden Kreativwerkzeuge wie z. B. DesignThinking dafür genutzt, auch Mitarbeiter, die in Gruppen eher leise sind, trotzdem zu hören? Aber natürlich kommt es auch auf jeden Teilnehmer selbst an, zum einen den Mut zu haben, klar die Dinge anzusprechen und zum anderen, wenn derjenige selbst der Nachrichtenempfänger ist, ebenso wenig „beleidigt“ zu sein.

Geringer Selbstwert

Erfolgreichen Führungskräften gelingt es, Mitarbeiter zu einem höheren Selbst zu begleiten. Durch einen liebevollen Blick und aktive Begleitung erreichen Mitarbeiter Höchstleistungen, von denen sie vorher selbst geglaubt haben, dass diese für sie nicht möglich sind. Diese Erfolge setzen voraus, dass die Führungskräfte täglich daran arbeiten, ihre Mitarbeiter „größer“ zu machen, anstatt sie durch Maßregelung, die Schuld und Scham auslöst, „kleiner“ zu machen. Leider bekomme ich häufig auf meine Empfehlung „Sprechen Sie es doch in der nächsten Teamrunde offen an.“ die Antwort „Meine Meinung ist hier nicht relevant“ oder gar die Frage „Darf ich das denn?“.

Dies ist ein Zeichen dafür, dass der Mitarbeiter seine eigene Meinung nicht als wertvoll einstuft, bzw. selbst wenn er sie als wertvoll einstuft, sich nicht traut, diese auszusprechen. Auch hier ist es wieder der Führungsstil, der fördert und Menschen groß macht, anstatt Sie klein zu halten.

Natürlich sind diese Veränderungen nicht von heute auf morgen wirksam, viel zu lange haben Mitarbeiter gelernt, dass Schweigen von der Organisation mehr belohnt wird als mutiges Sprechen. Gleichzeitig erfordern diese Veränderungen natürlich als Basisvoraussetzung Führungskräfte, die überhaupt fähig sind, eine offene und mutige Kommunikationskultur zu fördern. Häufig besteht hier bereits – vor allem in Sparkassen – höchster Handlungsbedarf, da in der Vergangenheit Führungskräfte gefördert wurden, die mehr Fachexperten als Menschenentwickler waren. Alle hier angesprochenen Impulse setzen eine menschenorientierte Führungskraft voraus. Gleichzeitig beginnt die Veränderung bei jedem Einzelnen. Stellen Sie sich nur mal vor, ab morgen sagten nur 10% der Mitarbeiter offener, welche Handlungsfelder sie sehen. Welcher betriebswirtschaftliche Nutzen allein daraus erwachsen könnte! Daher seien Sie selbst der Beginn einer neuen Ära in Ihrer Organisation. Es bleibt nicht mehr viel Zeit, sich auf den Weg zu machen, ebendiese Kultur des Miteinanders zu fördern.