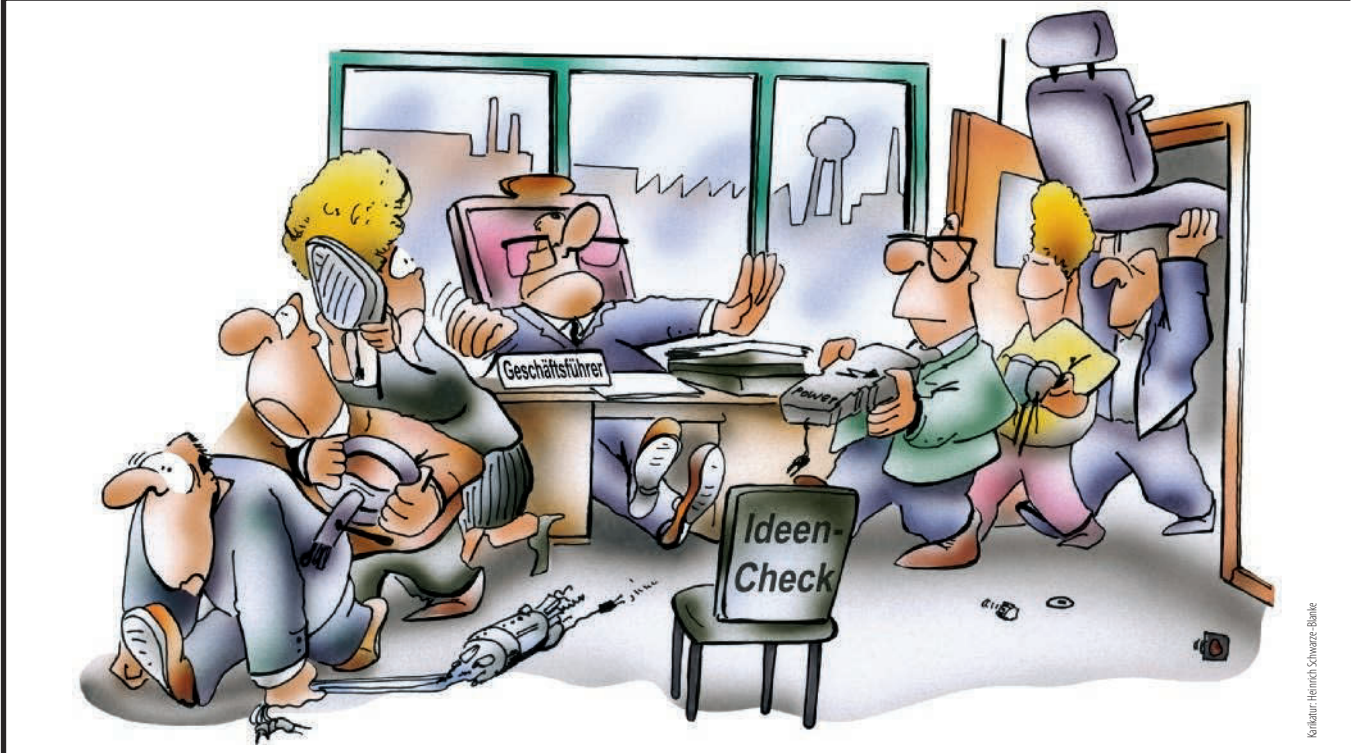




# Offenheit gewinnt!

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarze-Banke

Natürlich war der Geschäftsführer offen für andere Lösungen, hörte man auf seine Worte. Sah man dabei auf seine Körpersprache, war die Botschaft jedoch eine ganz andere. Das Lippenbekenntnis zur Offenheit schien eher ein Akt der politischen Korrektheit zu sein als innere Überzeugung. Er bestimmte die Lösung, und zwar bis ins Detail, wenn es sein musste.

Beim Antriebssystem legte er fest, welcher Motor zu verwenden war, bei der neuen Prozessorfamilie hatte er das letzte Wort, und bei der Wahl der strategisch wichtigen Lieferanten war er an vorderster Front mit dabei. Ein bemerkenswerter Einsatz, oder? Allerdings fragten sich seine Experten, wozu sie da sind. Und sie glaubten ihm kein Wort mehr, wenn er von Offenheit sprach. Wieder und wieder hatten sie erlebt, dass ihre Expertise am Ende nicht zählte, mehr noch, dass der Ausgangsrichtungsgebender Entscheidungen von vorne herein feststand. Die mühsame Her-

leitung, Untermauerung und Aufbereitung der Vorlagen: vergebliche Liebesmühe.

Kein Wunder also, dass sich Frust breit machte. Dabei hätte er doch offen sagen können, was er will: der Geschäftsführer als zentrale Entscheidungsinstanz, wenig Empfänglichkeit für andere Vorschläge, Overruling der Experten, Kontrolle statt Offenheit. Sich stattdessen politisch korrekt zu geben und die wahre Intention zu verschleiern, passt ins Bild – und geht nach hinten los, denn es führt zu massiver Irritation.

## Das ist Offenheit

Offenheit ist das ernst und aufrichtig gemeinte Interesse, andere wirklich verstehen zu wollen. Dafür ist Zuhören die Basis, doch Offenheit ist viel mehr. Und sie ist überaus nützlich, denn sie bewegt Menschen dazu, sich einzubringen und zur besten Lösung beizutragen, was übrigens auch die Hirnforschung bestätigt. Die Effekte liegen auf der Hand:

- **Verstehen statt Übergehen:** Verstanden zu werden ist die essenzielle Basis für einen konstruktiven Diskurs und damit für unternehmerische Wirksamkeit.
- **Unterstützung statt warmer Worte:** Mit tatsächlichem Verstehen wird tatsächliche Unterstützung möglich. Ohne Verstehen kann es nur bei warmen Worten bleiben.
- **Zuversicht statt Frust:** Verstehen und Unterstützung zu erfahren führt zu Wertschätzung und Zuversicht. Beides erhöht die Leistungsbereitschaft und vermeidet Frust.

Sorgen Sie in Ihrem Umfeld für eine Kultur der Offenheit. Das ist zwar mühsamer als unreflektiertes Entscheiden auf Schlagwortebene oder schnelles Überbügeln, doch der Lohn sind spürbar höhere Motivation und Effektivität. Kurz gesagt: Offenheit gewinnt. (av) ■

## Autor

**Dr. Dieter Lederer**

Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte