

# Blinden Flecken nicht den Rücken kehren

Mobbing, sexuelle Belästigung, Ungleichbehandlung – einen Scheinwerfer in die dunklen Ecken richten bedeutet oft Stress. Also lieber Licht aus? Das geht nicht gut, warnt Führungsexpertin Susanna Schaffer Wieseneder.

GASTBEITRAG: Susanna Schaffer Wieseneder

Es gibt sie, und sie sind ein Teil von uns. Aber wir kennen sie nicht, weil wir sie nicht sehen. Und meistens auch nicht sehen wollen. „Ich bin doch meistens ausgeglichen“, sagt der, der schnell zu Tobsuchtsanfällen neigt. „Ich denke mich oft in andere Menschen hinein“, sagt die Empathielose. Es sind blinde Flecken wie diese, die wie tiefhängende Wolken unseren Ausblick auf den Horizont verstellen. Obwohl, Achtung, falsches Bild, es geht nicht um den Ausblick in die Ferne, sondern um den Einblick in die Nähe. Den Einblick in uns selbst. Dieses „Selbst“ beschränkt sich nicht auf Menschen, auch Unternehmen haben blinde Flecken. Das sind die dunklen Ecken, in die niemand schauen mag. Weil sie nicht zum eigenen Selbstverständnis passen. Weil sie den formulierten Werten, den Zielen und einer Vision des Unternehmens widersprechen. Sexuelle Belästigung – sicher nicht bei uns. Mobbing – gibt es nur bei anderen. Mangelnde Feedback-Kultur – dazu haben wir doch einen ausformulierten Leitfadens, der das genau regelt.

1. Wer auf solche Themen hinweist, die nicht zur offiziellen Wertekultur des Unternehmens und dem öffentlich vermittelten Bild passen, streut Sand ins Getriebe der routinierten Abläufe und „beschädigt“ den intensiv erarbeiteten Wandel der Kultur.

2. Es macht Arbeit, dort aufzuräumen. Denn leuchten die Scheinwerfer in die dunklen Ecken, bedeutet das oft Stress und Konflikte. Also lieber Licht aus. Dennoch gilt: Die Kultur eines Unternehmens wird auch dadurch geprägt, was an schlechtem Verhalten toleriert wird.

## Rette sich, wer kann?

Krisen sind extreme Situationen, in denen der Ton manchmal etwas rauer ist und Entscheidungen nicht immer ausführlich diskutiert und gemeinsam getroffen werden. Das ist einerseits verständlich, in der Praxis aber fatal: Denn gerade in Krisensituationen und damit verbundener großer Unsicherheit ist rasche und eindeutige Kommunikation wichtiger denn je. Und darüber hinaus ist jede Krise auch ein Stress-Test für die Unternehmenskultur: Gelten Wertschätzung und Augenhöhe auch unter Druck – oder werden diese Werte in der Krise als Erste über Bord geworfen?

Bei der Employer-Onboarding-Journey hat es in den vergangenen Jahren erhebliche Fortschritte gegeben. Betriebe haben viel Engagement und Geld investiert, das Thema steht regelmäßig auf der Agenda der Führungskräfte-Treffen. Wer mag da jetzt Spielverderber sein und darauf hinweisen, dass die Augenhöhe nicht nur bis zu den Mitarbeitenden reichen sollte, sondern auch für Lieferanten und Dienstleister gelten muss – für einen Bereich also, in dem oft durchaus genussvoll das Prinzip „Wer zahlt, schafft an“ ausgekostet wird. Wenn es schon im eigenen Unternehmen nicht so gerne gesehen wird, ungeniert den Chef raushängen zu lassen, dann doch wenigstens gegenüber dem externen Logistikdienstleister und der teuren Werbeagentur.

Ja, unsere Abteilung ist ein eingeschworenes Team. Aber gehören auch Kolleginnen und Kollegen, die gerade in Karenz sind, noch dazu? Und wer fühlt sich verantwortlich, mit diesen im Austausch zu bleiben? Und wird das als echtes Anliegen

verstanden oder als lästige Pflicht aufgrund des Fachkräftemangels abgehandelt? „Ja, selbstverständlich sind wir familienfreundlich, für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt es spezielle Programme.“ Bedeutet das auch, dass Karenzväter als Role-Models angesehen werden und nicht in der Kantine kopfschüttelnd verspottet werden?

## Hin- statt wegschauen

Mobbing, sexuelle Belästigung, Ungleichbehandlung – das sind klassische Bereiche für blinde Flecken in Firmen, obschon viel Wichtiges und Richtiges etabliert wurde. Dennoch, das Hinsehen bereitet Aufwand und macht Ärger, da oft Aussage gegen Aussage steht und sich die Vorwürfe nicht immer leicht belegen oder widerlegen lassen. Und das Ganze zudem schon gar nicht zur offiziellen Unterneh-

menskultur passt. So sehe ich Unternehmenskultur auch – neben vielen anderen Funktionen – wie einen Hochwasserschutz: Errichtet bei Normalwetter und Niedrigwasser, zeigt sie ihre Qualität erst, wenn der Pegel steigt. Der Umgang mit blinden Flecken soll, ja, muss also Teil einer glaubwürdigen Unternehmenskultur sein. Das lohnt sich.

Denn Unternehmen, die ihre blinden Flecken identifizieren, können diese bearbeiten. Dadurch haben sie einen Wettbewerbsvorteil. Genauso wie der Einzelne, wenn er erkennt, dass er allzu leicht in Rage gerät oder es ihm an Empathie mangelt. Sich dessen bewusst zu sein und damit besser umzugehen unterstützt die Glaubwürdigkeit mehr als alles andere.

SUSANNA SCHAFFER WIESENER ist Executive Leadership Coach in Wien.



Foto: Getty Images / iStockphoto

Jede und jeder von uns hat blinde Flecken. Ein Blick genau darauf lohnt sich, sonst kann ein Dolchstoß für die Unternehmenskultur drohen.



## DIE CITROËN PRO MODELLE

Für Menschen, die mehr bewegen



Jetzt inkl. Winterkomplettäder auf alle Lager- und Neufahrzeuge bei den PRO DAYS\* Modelle auch als Elektroversion verfügbar

PRO DAYS  
VON 01.-15.02

Ab  
**129 €** /Monat  
inkl. 4 Jahre Garantie bei Finanzierung über die Stellantis Bank\*\*

\*Gültig auf alle Lager- und Neufahrzeuge von 01.-15.02.24. \*\*Stand: Januar 2024. Verbrauch: 5,3 – 10,3 l/100km; CO<sub>2</sub>-Emission: 140 – 275 g/km. Verbrauchs- und Emissionswerte wurden gemäß der WLTP ermittelt und sind nur als Richtwerte zu verstehen. Leasingrate für BERLINGO LKW KW M BLUEHDI 100 S&S 6-GANG MANUELL, Unternehmerangebot exkl. 20% Ust., 30% Eigenleistung, zzgl. Rechtsgeschäftsgeb., 48 Monate Laufzeit; Kilometerleistung 25.000 km pro Jahr. Angebot inkl. Extended Care Premium gratis für 48 Monate/120.000 km (Garantieerlängerung gemäß den Bedingungen der Citroën Österreich GmbH). Gültig bei Kaufvertrag bis 31.01.2024 bei teilnehmenden Citroën Retailer. Angebot von Stellantis Bank SA Niederlassung Österreich für Unternehmer - unterliegt nicht dem VKrG. Weitere Details bei Ihrem Citroën Retailer. Satzfehler vorbehalten. Symbolfoto.