

Arbeitswissenschaftliches Forum

Klarheit führt – Unklarheit lässt geschehen

Peter Diekmann // 21.04.26

Unsere Kernaspekte heute

1. Warum Klarheit entscheidend ist
2. Mehr Klarheit gewinnen
3. Klarheit fördert Vertrauen

Unsere Kernaspekte heute

1. Warum Klarheit entscheidend ist
2. Mehr Klarheit gewinnen
3. Klarheit fördert Vertrauen

1. Warum Klarheit entscheidend ist



„Gehalt könnte besser sein, gemessen an anderen, die weniger beitragen.“

Antwort in einer Mitarbeitenden-Umfrage.
(kein M+E-Unternehmen)

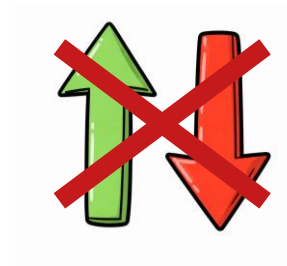
1. Warum Klarheit entscheidend ist



ERA und Leistungszulage sorgen für Klarheit:

- Was ist die Aufgabe?
- Wie anspruchsvoll ist sie?
- Woran wird Leistung gemessen?
- Wie wirkt sich das auf Entgelt aus?

Außer, sie werden verwässert



1. Warum Klarheit entscheidend ist



Führung sollte jederzeit Klarheit über ihre Erwartungen schaffen

- Klarheit führt **Verhalten**
- Klarheit führt **Aufmerksamkeit**
- Klarheit führt **Prioritäten**
- Klarheit führt **Standards**
- Klarheit führt **Kultur**



1. Warum Klarheit entscheidend ist



Führung sollte jederzeit Klarheit über ihre Erwartungen schaffen.

Was, wenn Klarheit vernachlässigt wird?

1. Warum Klarheit entscheidend ist



Unklarheit eröffnet Raum. Dieser Raum wird ausgefüllt.

Unklarheit lässt laufen, lässt deuten, lässt ausweichen, lässt testen, lässt Work-Around-Muster entstehen, ...

Unklarheit lässt geschehen.



1. Warum Klarheit entscheidend ist

Beispiel:

Eröffnung von Raum für Regelbrüche

„Nimm die Leiter und mach das fertig!“



d

1. Warum Klarheit entscheidend ist



Kleine Nachlässigkeiten weiten sich aus



1. Warum Klarheit entscheidend ist



Führung sollte **jederzeit** Klarheit über ihre Erwartungen schaffen.

jederzeit

Als Führungskräfte stehen wir immer unter Beobachtung.



1. Warum Klarheit entscheidend ist

Beispiel:

Eröffnung von Raum für Unfairness

Der Bäckerwagen



1. Warum Klarheit entscheidend ist

Beispiel:

Eröffnung von Raum für Regelbrüche II

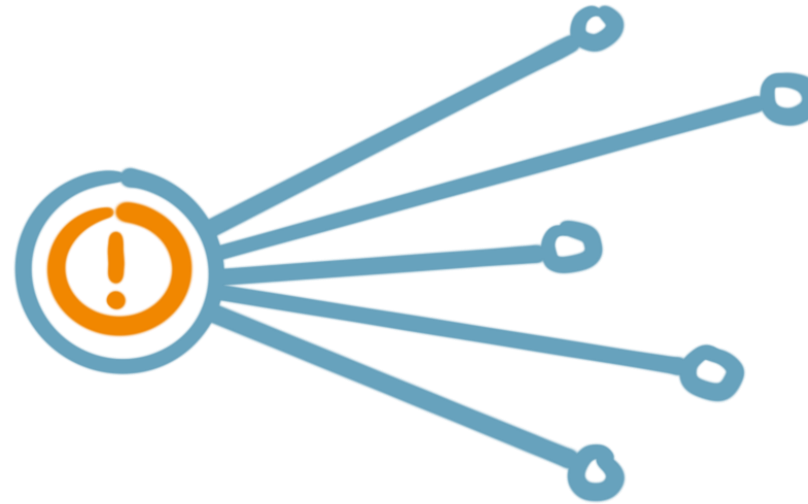
Zu viele Arbeitsunfälle



Unsere Kernaspekte heute

1. Warum Klarheit entscheidend ist
- 2. Mehr Klarheit gewinnen**
3. Klarheit fördert Vertrauen

Klarheit beginnt in unserem Innern.



Und entfaltet nach außen Wirkung.

Klarheit beginnt in unserem Innern.



Und entfaltet nach außen Wirkung.

Bin ich mir selbst im Klaren darüber, was ich möchte?



2. Mehr Klarheit gewinnen



Beispiel:

Das Verhalten
sollte ich tadeln.



Ich möchte eine
gute Beziehung.

2. Mehr Klarheit gewinnen



Die Entscheidung in der Situation treffen.

Für sich grundsätzlich eine klare Linie festlegen.

Das Verhalten
sollte ich tadeln.

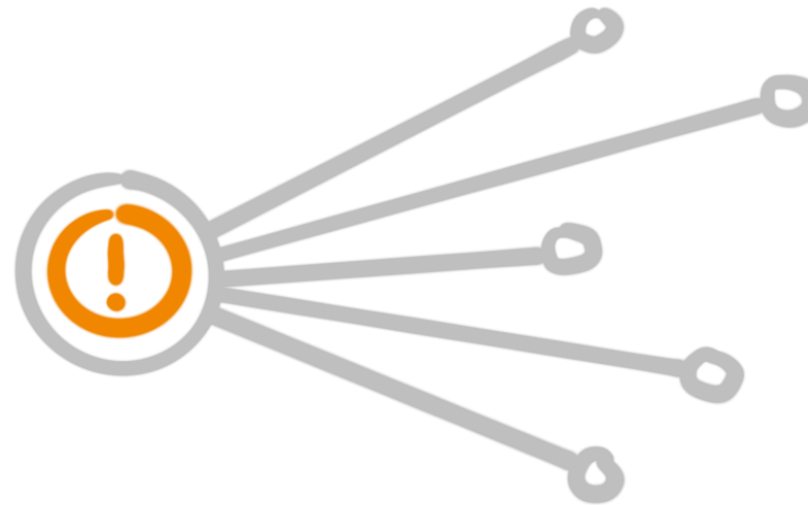


Ich möchte eine
gute Beziehung.

Menschen handeln stabiler und konsistenter,
wenn ihr Selbstbild klar und innerlich stimmig ist.

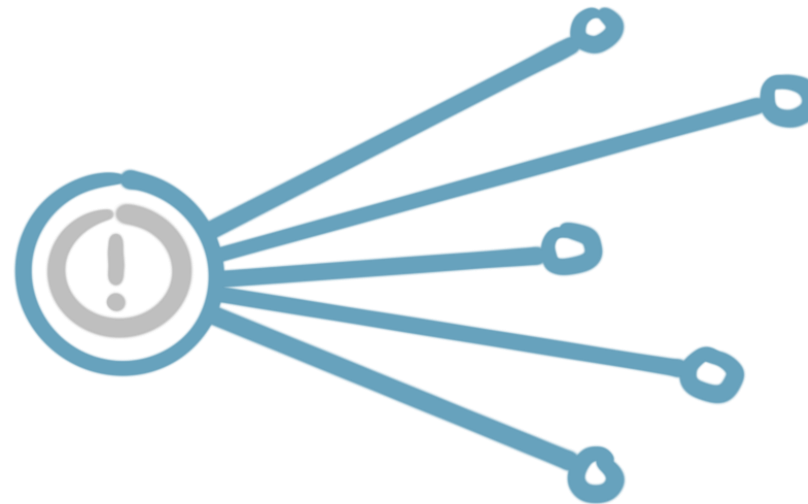
d

Klarheit beginnt in unserem Innern.



Und entfaltet nach außen Wirkung.

Klarheit beginnt in unserem Innern.



Und entfaltet nach außen Wirkung.

2. Mehr Klarheit gewinnen



Klassiker, die Sie alle kennen:

- **Sender-Empfänger-Modell**
 - Beispiel „Bitte die Zahlen der BWA prüfen.“
 - Beispiel „Hallo Herr Müller, sind die Schrauben schon da?“
- **SMARTER Ziele** (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert)
- **Auftragsklärung** (was, bis wann, in welcher Qualität)
- ...

2. Mehr Klarheit gewinnen



Verbindlichkeit & semantisches Framing

„Willst Du einmal versuchen, pünktlich zu sein?“

„Möchtest Du nicht mal langsam zu Potte kommen?“

2. Mehr Klarheit gewinnen

Zu viel Information

1. Wichtige Informationen gehen unter
2. Mitarbeitende sind kognitiv überlastet

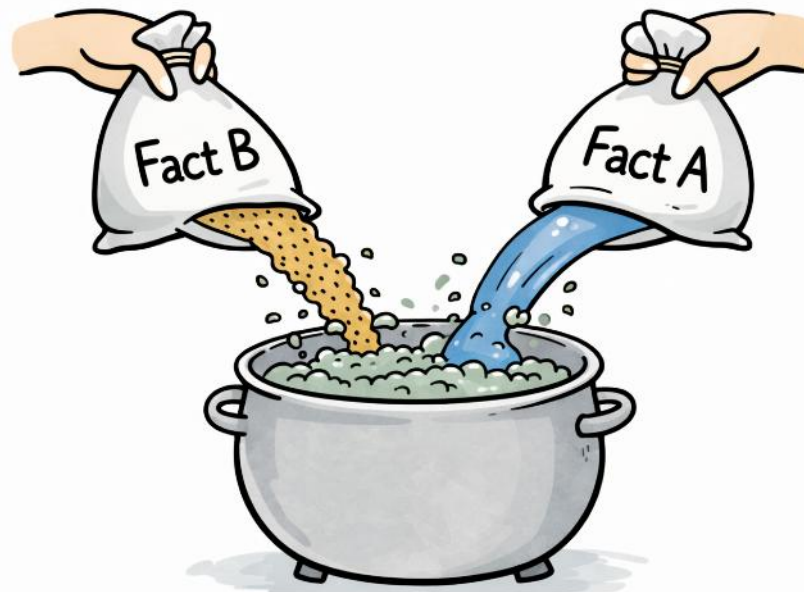


2. Mehr Klarheit gewinnen



Fakten vermengen

„Bitte nicht so viel quatschen, fokussiere Dich auf Deine Arbeit. Die Kollegen in der Nachbarabteilung sehen das auch schon.“



2. Mehr Klarheit gewinnen



Gerüchte erzeugen

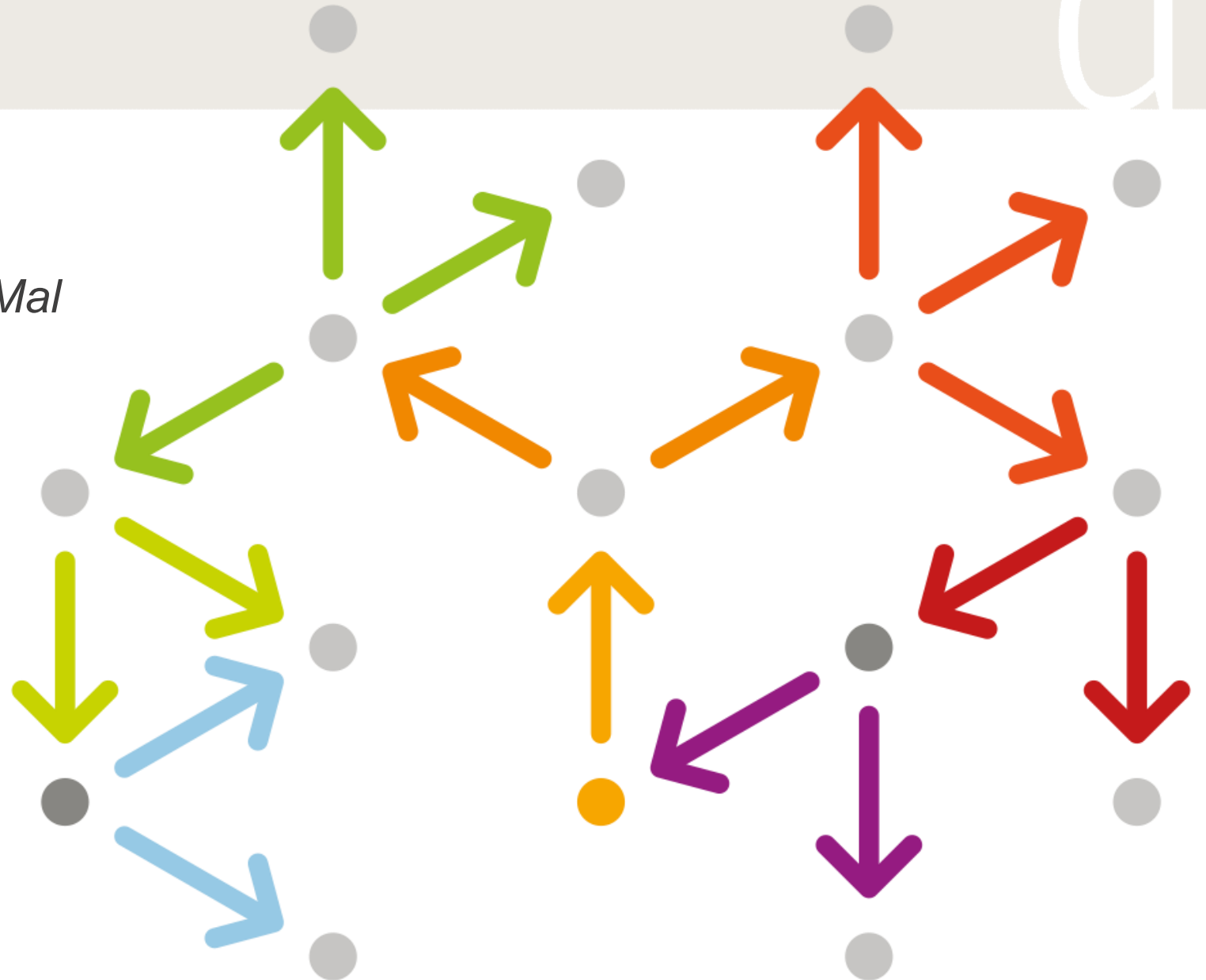
*„Der Meister ist zum dritten Mal
in dieser Woche beim Chef.
Da ist was im Gange.“*



2. Mehr Klarheit gewinnen

Gerüchte erzeugen

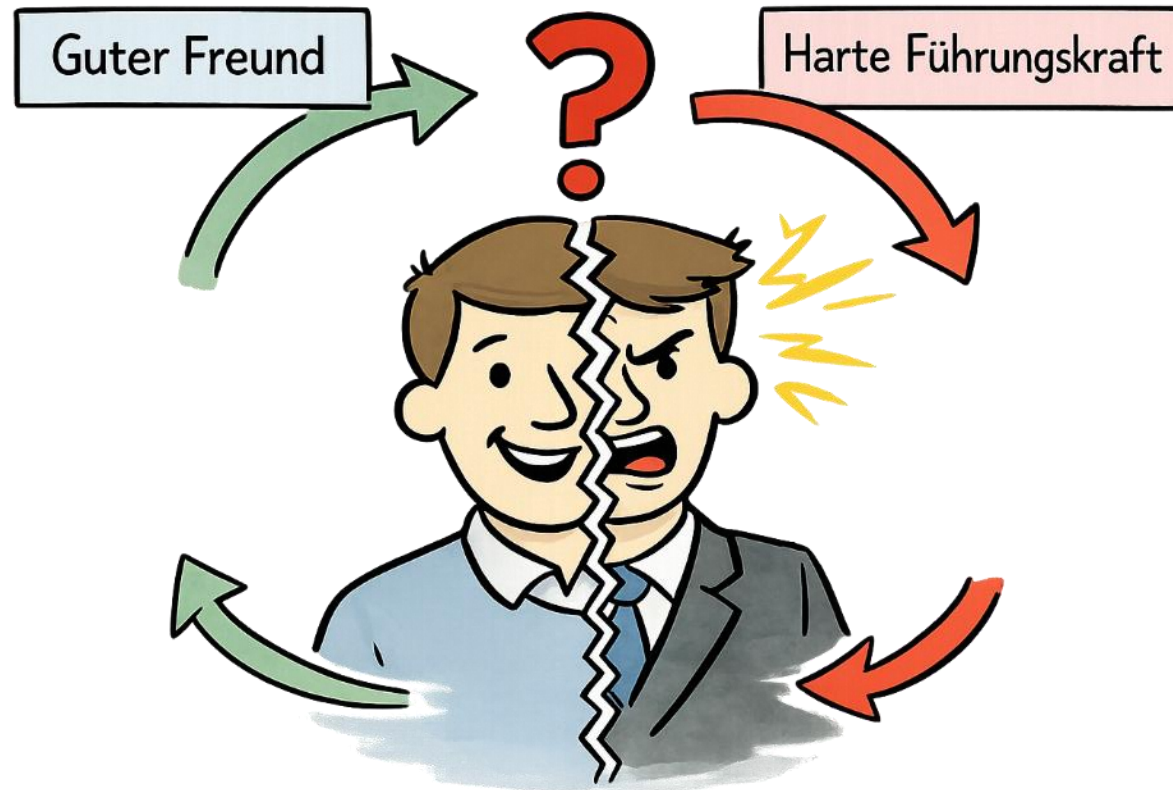
*„Der Meister ist zum dritten Mal
in dieser Woche beim Chef.
Da ist was im Gange.“*



2. Mehr Klarheit gewinnen



Rollenklarheit



Wenn Mitarbeiterverhalten nicht so ist, wie gewünscht:

Reflexion

Welche Impulse habe ich gesandt, die zu diesem unerwünschten Ergebnis beigetragen haben?

Konsequenzen-Management

Anforderungen an Konsequenzen

- Angemessen & eindeutig
- Klar kommuniziert
- Fair umgesetzt



Tadel und
Sanktionen

10 Wertschätzungs-Cluster



Lob für die Arbeit



Beteiligung



Miteinander



Interesse an dem Menschen



Respekt



Förderung von Wachstum



Gegenüber Dritten



Materielle Geschenke



Information



Tadel und Sanktionen

Wertschätzung und Konsequenzen bewusst gestalten.

d

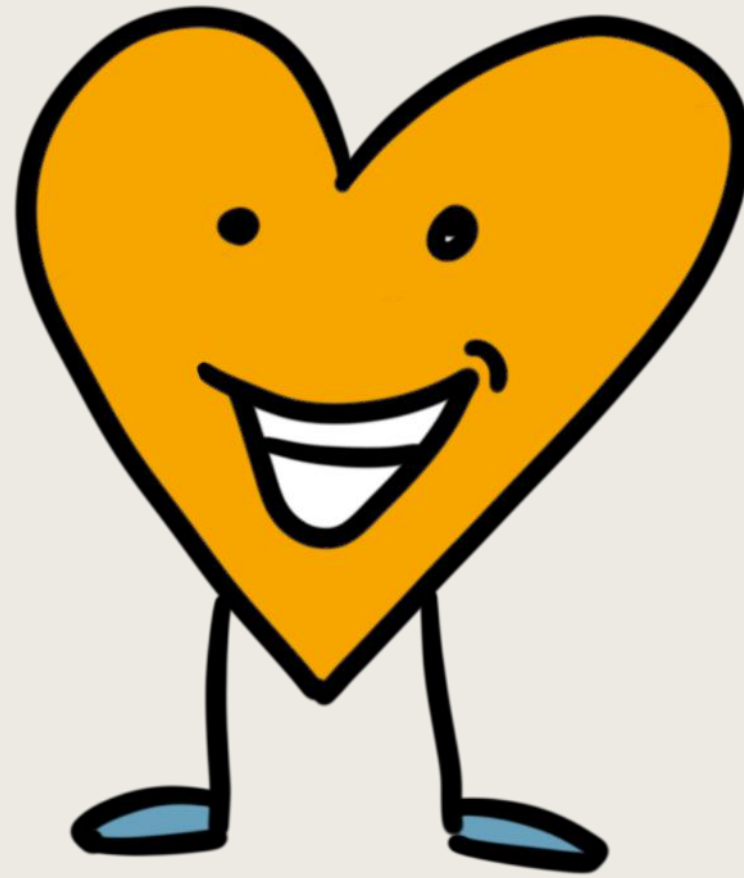
Unsere Kernaspekte heute

1. Warum Klarheit entscheidend ist
2. Mehr Klarheit gewinnen
- 3. Klarheit fördert Vertrauen**

Klarheit zahlt auf Vertrauen ein.
Vertrauen reduziert Komplexität.



Danke. Schön.



d



Haben Sie Fragen?
Sprechen Sie mich gerne an.

Peter Diekmann

Tel.: 02325 569390

peter.diekmann@diekmann-pr.de

