

Beispiel: Was bewegt euch angesichts dessen, was wir gemeinsam mit euch gestalten wollen? Was spricht euch an? Wo habt ihr Bauchschmerzen?

Ein solcher Dialog bedeutet nicht, Macht abzugeben, sondern eine Chance zu nutzen: Gerade in der Zusammenschau voneinander abweichender Perspektiven auf eine gemeinsame Sache lässt sich eine neue Informations- und Erkenntnisquelle erschliessen. Wirklich?

Keine Frage – abweichende Perspektiven können anstrengend sein. Unser Gehirn ist als höchst effizient arbeitendes Organ (nur ca. 20 Watt pro Stunde) darauf ausgelegt, Komplexität zu reduzieren, um handlungsfähig zu bleiben. Abweichende Einschätzungen eines Sachverhalts werden da gerne schnell ausgeblendet.

Die gute Nachricht: Trotz der Neigung unseres Gehirns, mehrdeutige Informationen so zu filtern, dass die Illusion der Eindeutigkeit entsteht, hat es auch gelernt, Widersprüche als wertvolle Informationsquelle zu nutzen. Unsere Augen – sofern

sie gesund sind und nicht durch eine Fehlstellung zum Schielen neigen – liefern dem Gehirn bekanntlich leicht abweichende visuelle Eindrücke unserer Umwelt. Diese Unterschiede nutzt das Gehirn: Es errechnet aus ihnen eine Tiefendimension.

Unvereinbares anerkennen und Entscheidungen treffen

In diesem Sinne können unterschiedliche Perspektiven auch im sozialen Raum genutzt werden. Statt reflexhaft mit rechtshaberischen Überzeugungsversuchen auf abweichende Sichtweisen zu reagieren, lohnt es sich, Abweichungen unserer Betrachtungsweisen als wertvolle Informationsquelle zu erkunden. Womöglich erschliessen wir uns gemeinsam eine zusätzliche Tiefendimension im Verständnis komplexer Herausforderungen.

Und ja, es gibt Grenzen für das Errechnen der Tiefendimension. Wenn die beiden Perspektiven aufgrund einer Fehlstellung unserer Augen zu stark voneinander abweichen, werden wir schielen, Doppelbilder sehen und Kopfschmerzen bekom-

men. So auch im sozialen Raum: Nicht alle abweichenden Perspektiven lassen sich zu einem gemeinsamen Bild mit zusätzlicher Tiefe vereinen. Dann gilt es, Unvereinbares anzuerkennen und Entscheidungen zu treffen, die nicht jedem schmecken, um handlungsfähig zu bleiben.

Schade jedoch, wenn das Potenzial einer gemeinsamen Tiefendimension wie im eingangs erwähnten Beispiel aus Angst vor Kontrollverlust ungenutzt bleibt. Hierzu kommt mir in den Sinn, was Hannah Arendt so treffend formuliert hat: «Macht entsteht, wo Menschen gemeinsam handeln.»

Fussnote

1 Original: Goethe, Wolfgang: Faust I, Vers 3415: «Nun sag', wie hast du's mit der Religion?»



Dipl.-Psych. Ingo Heyn

arbeitete über acht Jahre im HR-Bereich eines deutschen DAX-Unternehmens. Seit 1999 ist er als selbstständiger Berater spezialisiert auf Organisationsentwicklung, Training von Führungskräften sowie Teamentwicklung und Konfliktklärung.



Einfach gedacht von Selma Kuyas

Das Arbeitszeugnis: Ein höflicher Lügenbrief?

Nach meiner fristlosen Kündigung vor elf Jahren ging alles ganz schnell: Handy abgeben, Laptop dalassen und raus aus dem Büro. Nur auf eines wartete ich wochenlang: mein Arbeitszeugnis.

Irgendwann hielt ich es in der Hand. Und las. Und las noch einmal. Ich fragte mich: Soll das wirklich ich sein? Da stand nichts von meinen übertraffenen Zielen drin. Auch nichts davon, dass ich erfolgreich den Quereinstieg geschafft hatte – ohne saubere Einarbeitung oder Fachkenntnisse im sozialen Umfeld.

Das Arbeitszeugnis ist in der Schweiz gesetzlich verankert. Jede angestellte Person hat Anspruch darauf – auf ein «wohlwollendes» und gleichzeitig «wahrheitsgemässes» Zeugnis. Klingt nach einem fairen Deal. Ist es aber oft nicht.

Denn es existiert eine Geheimsprache, die nach aussen harmlos wirkt und innen giftig ist. «Hat die übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit erledigt» klingt solide, meint aber: knapp genügend. «Stets bemüht» ist der Killer. Was sich zuvorkommend liest, drückt aus, was man schreiben kann, ohne technisch zu lügen. Viele Betroffene lesen ihr Zeugnis, finden es gut und ahnen gar nicht, was da wirklich drinsteht. Und alle tun so, als wäre das normal.

Mich macht das wütend. Besonders in Fällen wie diesen: Du hast zehn Jahre Topleistung abgeliefert. Dann kommt ein neuer Vorgesetzter. Es hakt. Du wirst entlassen und hältst plötzlich ein Papier in den

Händen, das deine nächste Stelle gefährdet. Damit nicht genug: Wenn es ganz unglücklich läuft, bekommst du für das miese Arbeitszeugnis, das eine eigenverschuldete Kündigung belegt, Einstelltagelohn beim Arbeitsamt. Denn das RAV entscheidet auf Basis, was im Arbeitszeugnis steht, ob du unfreiwillig bis zu zwei Monate warten musst, bis du dein Arbeitslosengeld erhältst.

Am Ende liest das Ding doch kaum jemand ernsthaft. Laut einer Studie im Rahmen des Projekts «Arbeitszeugnis 2.0» werden rund 80% aller Schweizer Arbeitszeugnisse aus standardisierten Textbausteinen gebaut. Für beide Seiten ein Aufwand, der im Pingpong über Formulierungen endet – oder im monatelangen Warten, während die betroffene Person längst in der Jobsuche steht und ohne Zeugnis benachteiligt ist.

Das Arbeitszeugnis gehört in seiner heutigen Form abgeschafft. Ein Dokument, das codiert ist, von Stimmungen abhängt und niemanden wirklich schützt, hat in einer modernen Arbeitswelt nichts verloren. Was es braucht? Den Mut, ein Relikt aus dem Industriezeitalter endlich loszulassen und mit einer HR-Tech-Innovation, die Arbeitsleistung für alle fair bewertet, zu ersetzen.

«Einfach gedacht» ist die regelmässige Kolumne von Selma Kuyas.



Selma Kuyas ist Inhaberin von Selma Kuyas Consulting und berät Unternehmen beim Aufbau von Corporate-Influencer-Programmen. Sie entwickelt die Personenmarken von Management- und Geschäftsleitungsmitgliedern. Weiter führt sie als offizielle LinkedIn-Learning-Trainerin Workshops und Trainings für Corporate Teams durch. Es folgen ihr rund 56 000 Personen auf LinkedIn.