



Erich R. Unkrig

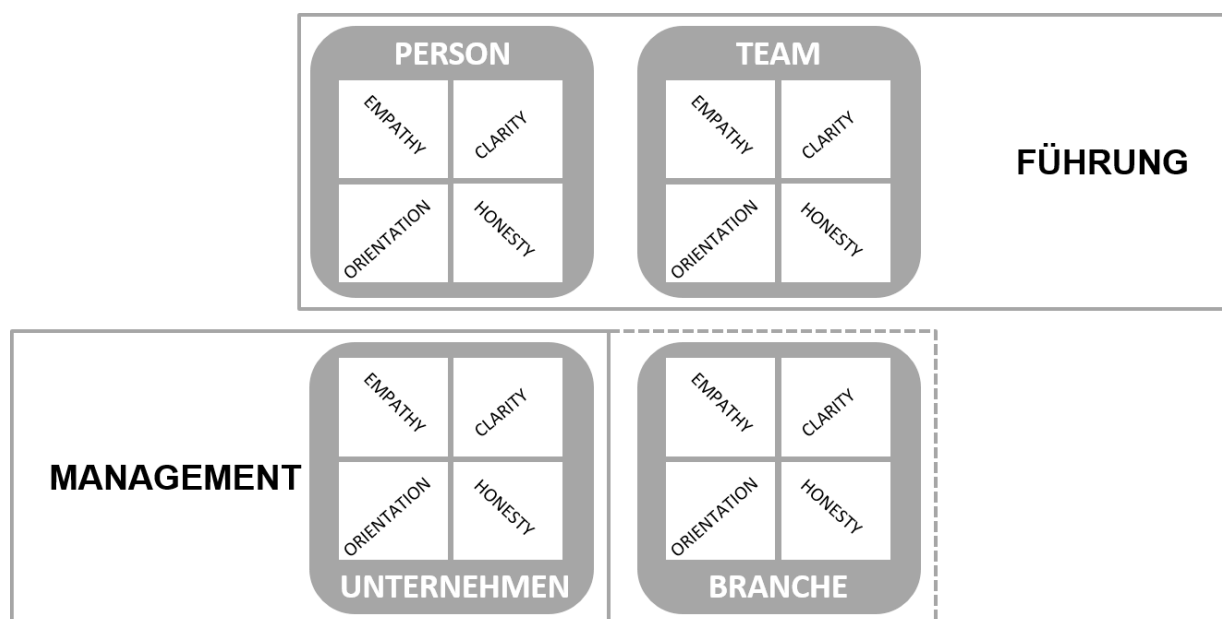
ECHO Resilienz durch vier Faktoren

Teil 2: Klarheit

August 2020

www.ilos-institut.de

ECHO – Resilienz durch vier wesentliche Faktoren (Teil 2)



Der Begriff ECHO ist aus den Anfangsbuchstaben der englischen Wörter Empathy (= Empathie), Clarity (= Klarheit), Honesty (= Aufrichtigkeit) und Orientation (= Orientierung) zusammengesetzt. Die vier Begriffe bezeichnen die vier Resilienz-faktoren, die – wie auch die Umsetzung des ECHO-Konzepts in der Praxis erwiesen hat – ein resilientes Unternehmen ausmachen.¹

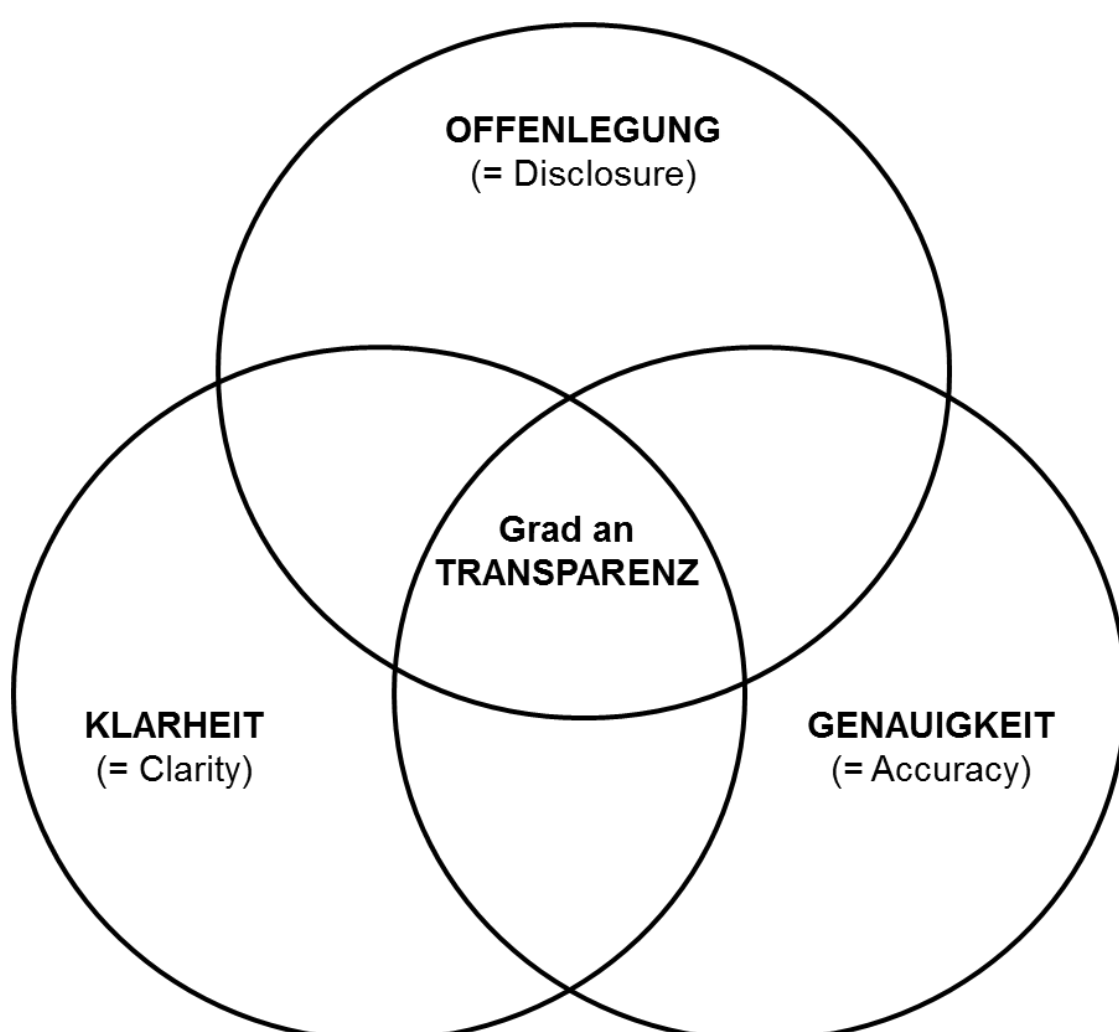
Diese Resilienz-faktoren sollen in jedem der vier Kontexte entwickelt, gefördert und gepflegt werden, so dass ein Unternehmen in jeder Hinsicht resilient ist und agiert.

Dass Resilienz in Organisationen mit den genannten Handlungsfeldern nicht lapidar ist und dass ein Konsens über das Thema auch unter Resilienzexperten m/w/d nur schwer herzustellen ist, habe ich bereits im ersten Teil angesprochen.²

Klarheit als R-Faktor

Sprechen wir von Klarheit, dann ist damit gemeint, inwieweit eine Vorstellung mit der Wirklichkeit übereinstimmt. Gleichzeitig ist Klarheit auch eine Eigenschaft, die Aussagen oder Beschreibungen zukommt, die diese anderen Menschen leicht verstehbar machen. Mit einer solchen Klarheit geht oft auch die Einfachheit einher.

Klarheit ist einer von drei Treibern, die Transparenz schaffen. Transparenz entsteht aus den folgenden, miteinander verbundenen Prinzipien: Offenlegung, Klarheit und Genauigkeit. Darüber hinaus beeinflussen sich diese Prinzipien permanent.



Offenlegung

Die Offenlegung umfasst sowohl die Menge der Informationen in einer Darstellung als auch die Verfügbarkeit dieser Darstellung für andere.

Genauigkeit

Genauigkeit ist der Grad, in dem die Absender von Informationen beabsichtigen, Informationen bereitzustellen, die mit dem übereinstimmen, was sie als richtig empfinden.

Klarheit

Klarheit ist das wohl am schwersten zu beschreibende Prinzip. Vor allem beruht es auf den wahrgenommenen Interpretationsfähigkeiten des Empfängers und den wahrgenommenen Umständen über den Empfänger zum Zeitpunkt der Interaktion.

Es ist das Prinzip der Klarheit, das den Darstellungen die Fähigkeit verleiht, Verstehen zu fördern und zu lenken. In der Literatur wird Klarheit selten direkt erforscht, sondern vor allem wegen ihrer Bedeutung für Führungskräfte hervorgehoben. Für Unternehmen wird das Problem vor allem im Mangel an Informationsklarheit als im Mangel an Daten gesehen. Das kann daran liegen, dass es sehr einfach ist, leichtfertige Annahmen vor sich selbst und anderen mithilfe von Symbolen und Fachjargon zu verbergen. Die Einfachheit des Ausdrucks und die Kürze sind das Ergebnis einer ausgedehnten Destillation und Bewertung von Ideen; es braucht viel Zeit und Mühe, um sie zu erreichen. Neben dem Mangel an Informationsklarheit wird die Notwendigkeit für Unternehmen betont, die Kommunikation auf ihren grundlegenden (Verwendungs-) Zweck auszurichten, was bedeutet, den Kontext der Kommunikation zu berücksichtigen, damit Verstehen gefördert und möglich ist. Dabei ist Relevanz eine Komponente der Klarheit, die mit der Aufrichtigkeit in starkem Maße zusammenhängt.

Die Auswirkungen davon, inwieweit jeder der drei Treiber, die Transparenz schaffen, tatsächlich zu dieser beiträgt, sind erheblich:

- **Informationen**, die genau und klar sind und dennoch nicht veröffentlicht werden, werden von interessierten Beobachtern wahrscheinlich nicht bemerkt.
- **Explizite Darstellungen**, die aus ungenauen Informationen bestehen, können Informationsempfänger dazu veranlassen, störende Rückschlüsse auf den Wert dieser Darstellungen zu ziehen.
- **Vollständige Darstellungen**, die aus genauen Informationen bestehen, können so unklar dargestellt werden, dass der Informationsempfänger den darin liegenden Sinn nicht versteht.

In Unternehmen bedeutet Klarheit nicht schonungslose Offenheit, sondern die Fähigkeit, im Sinne einer selektiven Authentizität Themen anzusprechen, die für die jeweilige Zielgruppe bezüglich der Zusammenarbeit, des Auftrags oder der Zielerreichung relevant sind. Allein schon hinsichtlich des gegenseitigen Vertrauens ist es notwendig, vor allem in turbulenten Situationen und schwierigen Kontexten, offen und eindeutig über Beobachtungen und die „Wahrheit“ zu sprechen – dies aber immer in einer akzeptablen Balance selektiver Offenheit.

Klarheit ist also der zweite Baustein im ECHO-Modell. Die Operationalisierung von Klarheit als Resilienzfaktor zeigt folgende Struktur:

Clarity – Klarheit		
Intrapersonal	Interpersonal	Intraorganisational
Ich kenne meinen Handlungs- & Verantwortungsspielraum.	Ich gebe dir klare Aufträge & ein erreichbares Ziel.	Wir schaffen eine transparente Aufbau- & Ablauforganisation.
Ich verstehe den Sinn & Zweck, der hinter Anweisungen und Leitlinien steckt.	Ich erkläre dir den Sinn & Zweck meiner Anweisung sowie den von Leitlinien.	Wir erklären unsere Vision & den Auftrag sowie die damit verbundenen Strategien & Ziele.

Prüfen Sie einmal, inwieweit die genannten Aspekte bei Ihnen selbst, in Ihrem Kontakt mit anderen wie auch für das Unternehmen oder die Institution, in der Sie tätig sind, zutreffen. So erhalten Sie ein gutes Gefühl dafür, woran Sie ggf. arbeiten sollten, um noch resilienter und vitaler zu werden.

Im nächsten HACK VALUE (September) schauen wir auf den Resilienz-Faktor „Aufrichtigkeit / Fairness“.

¹ Siehe vertiefend: Unkrig, E. (2018). Das resiliente Unternehmen. BoD

² Siehe: HACK VALUE 07/2020

ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme
An der Beek 24 - D 47807 Krefeld
Phone: +49 (0) 2151 3614763
www.ilos-institut.de