

Unternehmermagazin, 4 – 2002

Bei starkem Stress Hilfestellungen geben

Wir sind in unserer sich permanent verändernden Welt zweifellos mit besonders großer Unsicherheit konfrontiert, und es ist gewiss nicht einfach, unter diesen Umständen dem Trieb nach Sicherheit gerecht zu werden. Es ist daher eine geniale Idee, nicht die Umstände zu ändern, sondern den Menschen! Er soll lernen, mit Unsicherheit zu leben. Die Idee ist genial, aber leider falsch. Die evolutionären Programme des Menschen lassen sich nicht ändern, sein Bewegungsprogramm nicht, sein Aggressionsprogramm, sein Sicherheitsprogramm. Utopisten haben immer wieder versucht, den Mensch zu ändern, einen „neuen Menschen“ hervor-zubringen – ein aussichtsloses Unterfangen.

Verunsicherungsgefühlen durch Neugier ein Schnippchen schlagen

Rasche Veränderungen in der Arbeitswelt und der daraus resultierende Wandel der Arbeitssituation bringt für Mitarbeiter zusätzliche Ungewissheit mit sich; diese Ungewissheit löst Verunsicherung aus. Empfinden die Mitarbeiter diese Unsicherheit als übermächtig, dann ziehen sie sich zurück und verhalten sich dem Neuen gegenüber skeptisch und ablehnend. Von unserer biologischen Verhaltensausrüstung her ist dieses Verhalten vernünftig. Denn die evolutionäre Handlungsanweisung lautet „Gefahr vermeiden“! Gefahr ist immer dann zu befürchten, wenn die Unsicherheit von der eigenen Einschätzung her zu groß und ihre Beherrschbarkeit deshalb fraglich wird.

Welcher Lösungsansatz bietet sich für die Führung in einer solchen Situation an? Es müssen Gegengewichte gesetzt werden. Die Möglichkeit dazu bietet derselbe evolutionäre Verhaltensmechanismus, der auf der einen Seite Angst auslöst: Neue Situationen und Ereignisse können nämlich durchaus auch neugierig machen! Das passiert genau dann, wenn die Unsicherheit gerade so groß ist, dass man das Gefühl hat, sie noch bewältigen zu können. Neugier treibt Menschen immer wieder dazu an, am Rande ihres Sicherheitsterrains neue Unsicherheiten aufzusuchen. Schon das Wort 'Neugier' bringt es deutlich zum Ausdruck: Hier findet sich eine innere Handlungsbereitschaft, das Bekannte zu verlassen und das Unbekannte aufzusuchen.

Das Ziel muss darin bestehen, die jeweils aufkommende Unsicherheit in Sicherheit zu verwandeln. Die Angst einflößende Unsicherheit darf vom Mitarbeiter gar nicht erst Besitz ergreifen. Vielmehr muss die Unsicherheit als Reiz wirken, sie zu bewältigen. Die generelle Aufgabe der Führung liegt darin, soviel Sicherheit zu schaffen, dass die Mitarbeiter auf dieser Basis selbst aktiv Unsicherheit aufsuchen.

Fünf Maßnahmen können dabei strategisch eingesetzt werden:

1. Verunsicherung in Grenzen halten

Es ist wichtig, zu viel Unsicherheit zu vermeiden. Angstausslösende Situationen sollten isoliert und nacheinander angegangen werden. Nur so können sie verarbeitet werden. Mitarbeiter, die beispielsweise durch eine Personalreduktion, eine Umstrukturierung des Unternehmens oder durch einen Standortwechsel schon schweres Unsicherheitsgepäck tragen, sind nicht mehr in der Lage, noch weitere Belastungen zu tragen. Es muss Raum und Zeit gewährt werden, die gegebenen Unsicherheiten zu verdauen.

2. Sicherheit in Teilbereichen schaffen

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, bestehende Sicherheitsinseln zu vergrößern bzw. einen Rettungsanker für die Mitarbeiter auszuwerfen. Bei organisatorischen Veränderungen ist es ratsam, dafür zu sorgen, neue Mitarbeiter rasch in ein bestehendes Team zu integrieren und den Bindungsvorgang durch gezieltes gemeinsames Handeln zu unterstützen. Mit etwas Überlegung und gutem Willen lässt es sich auch einrichten, nicht alle alten Bindungen schlagartig zu kappen. Im zwischenmenschlichen Bereich schafft das ein Stück Berechenbarkeit und damit gefühlsmäßige Sicherheit.

Auch im privaten Bereich ist eine Art Sicherung seitens der Führung denkbar: So etwa in der Unterstützung bei der Arbeitssuche des Partners, beim Schulwechsel der Kinder, beim Immobilienerwerb bzw. der Wohnungssuche.

3. Aufbau eigener Verhaltenskompetenz vorantreiben

Die Fähigkeit, sich in einer neuen Situation zu orientieren, hängt stark mit dem Grad der eigenen Qualifikation zusammen. Für die Reduzierung von Verunsicherungsgefühlen ist es mit Blick auf das Wissen um diesen Zusammenhang bedeutsam, sowohl fachliche Stärken weiter zu stärken als auch die Verhaltenskompetenz auszubauen. Je fundierter das Verhaltensrepertoire ist, desto leichter fällt auch das Arrangement mit dem Neuen und desto größer die Akzeptanz.

In diesem Zusammenhang ist Verhaltenskompetenz auch als Führungsqualifikation von herausragender Bedeutung: Vorgesetzte sollten in der Lage sein, durch Verunsicherung ausgelöste aggressive Potentiale rasch zu erkennen und zu entschärfen. Dabei ist es wichtig, anstehende Konflikte, offen auszutragen, anstatt die Kräfte ständig in die Konfliktvermeidung zu verzehren.

4. Entwicklungsmöglichkeiten in Aussicht stellen

Verunsicherung dämpfend wirkt es auch, Mitarbeitern Perspektiven für die weitere berufliche Entwicklung aufzuzeigen. Diese Maßnahme knüpft an die natürliche Antriebsdynamik an, etwas erreichen zu wollen (Anerkennung, Aufstieg, eine interessante und herausfordernde Aufgabe). Betriebsnotwendige Veränderungen brauchen unbedingt auch auf der Ebene der Motive einen Anschlag. Sobald die Mit-

arbeiter in der betrieblichen Veränderung Möglichkeiten für die eigene positive Entwicklungen zu sehen, so gehen sie deutlich unvoreingenommener darauf zu.

5. Gesamtfitness steigern

Aufgaben und Projekte sind bei organisatorischen Neuerungen heute meist so komplex, dass sie nur im Team bearbeitet werden können. Neben den technischen, organisatorischen und strukturellen Unsicherheiten entsteht deshalb oft auch Verunsicherung im zwischenmenschlichen Bereich. Das passiert z. B., wenn keine Zeit ist, Beziehungen zu prüfen, wenn Ränge nicht eindeutig geklärt sind, wenn es fragwürdig ist, ob man sich auf seine Kollegen und Mitarbeiter als echte Mitstreiter verlassen kann.

Unsicherheit im sozialen Umfeld zieht gewöhnlich die Konsequenz nach sich, dass die Gruppenmitglieder versuchen, sich durch formale Verfahren und Verträge abzusichern. Ein solches Absicherungsverhalten verbraucht viel Energie und zerstört Synergiepotentiale; das ist in höchstem Maße leistungsfeindlich. Das Ziel der Führung muss hier eindeutig lauten: Vertrauen statt Verträge oder anders ausgedrückt: durch Beziehungssicherheit zum Erfolg des gemeinsamen Handelns beitragen. Ein umfassendes Management von Verunsicherung sollte deshalb unbedingt auch darauf achten, die Gesamtfitness durch Beziehungskoaching zu fördern.

Gerade Beziehungskoaching schafft emotionale Stabilität für den Einzelnen und soziale Sicherheit in den Arbeitsgruppen und Teams. Durch gegenseitige Akzeptanz entsteht eine gelebte Vertrauenskultur, die ganz besonders stark dazu beiträgt, Unsicherheitsgefühle zu neutralisieren und Lust an Leistung zu fördern.

Literatur

Mihaly Csikszentmihalyi: Das Flow-Erlebnis – Aufgehen im Tun zwischen Angst und Langeweile. Klett-Cotta, Stuttgart 1987

Felix von Cube: Lust an Leistung - Die Naturgesetze der Führung. Piper Verlag, München, 8. Auflage

Klaus Dehner: Lust an Moral - Die natürliche Sehnsucht nach Werten. Primus Verlag, Darmstadt 1998