

SZ-Management

Erzählen statt nur Zählen

Von Angelika Leder

Stellen Sie sich vor, Sie seien Mitarbeiter in einem Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche. Sie wären Betroffener und auf einer gewissen Ebene auch Mitwirkender bei drei schnell aufeinander folgenden Restrukturierungen in Ihrem Unternehmen. Die dritte Restrukturierung begäbe in einem Moment, in der die zweite noch nicht ganz abgeschlossen ist und würde im Großen und Ganzen die Struktur im Unternehmen wieder herstellen, die vor der ersten Restrukturierung existierte. Jede Restrukturierung wäre von einem Abbau an Arbeitsplätzen begleitet gewesen. Sie hätten langsam aber sicher das Gefühl, dass die Einschlüsse näher kämen.

Nun stellen Sie sich weiter vor, Ihr Vorgesetzter würde in dieser Situation erzählen, wie er selbst mit der Situation umgeht: Wie er die höhere „Arbeitsdichte“, wie es so treffend heißt, bewältigt, wie er mit seiner Unsicherheit umgeht, was den Arbeitsplatz und die Aufgabe betrifft, wie er mit seiner Vermutung umgeht, dass auch diese Restrukturierung nicht die letzte ist, sondern dass die Veränderung zum Dauerzustand wird. Er würde darüber sprechen, dass es zwar den Wunsch nach Sicherheit gibt, aber eben keine Sicherheit mehr. Warum er als Führungskraft im Unternehmen bleibt und bleiben will, obwohl er mit vielem nicht einverstanden ist, welchen persönlichen Sinn er in den steigenden Anforderungen und den andauernden Veränderungen sieht. Wahrscheinlich würden Sie feststellen, wie hilfreich es ist, von anderen über ihren eigenen Umgang mit den rasanten Veränderungen zu hören und dass es entlastend ist, darüber zu sprechen.

Oberflächlich betrachtet scheint das gar nicht nötig. Sind die Fehlzeiten in den Betrieben nicht nachweislich immer weiter gesunken? Andererseits belegen aber andere Statistiken, dass die Häufigkeit psychischer Erkrankungen zugenommen hat. Das ist auch kein Wunder, denn die Belastungen für den einzelnen Menschen, der eben ein soziales Wesen mit Gefühlen ist, steigen. Die Dimension der persönlichen Belastungen zu erkennen, zu empfinden, eine Position dazu zu finden und sich mit anderen darüber auszutauschen zu können – das hilft, diese Belastungen zu bewältigen.

Es gibt Führungskräfte, denen es liegt, sich mit sich selbst auseinander zu setzen und das in einer für sie und die anderen angemessenen Form zu erkennen zu geben. Sie schaffen Orientierung in Zeiten steter Veränderung. Sie ermutigen *nur* und stärken Eigeninitiative von

Mitarbeitern, die Gefühle, die im Unternehmen eine Rolle spielen, wahrzunehmen und zu benennen. Angst, Unsicherheit, mangelndes Vertrauen in die Erfolgchancen neuer Strategien und mangelndes Selbstvertrauen, die eigene Zukunft innerhalb oder außerhalb des Unternehmens zu meistern – all das belastet und kostet Energien. Solche Emotionen im Unternehmen anzusprechen bedeutet nicht, im persönlichen Betroffenheits-Brei kleben zu bleiben. Es geht um den Austausch möglicher Lösungsstrategien.

Zahlenorientierte Führungskräfte mit hoher Ergebnis- und Erfolgsorientierung liegt es indessen nicht, die dafür erforderlichen Prozesse in Gang zu setzen und Energien in die nötige Selbstklärung zu investieren. Zahlenorientierte Führungskräfte sind schnell im Handeln und im Denken. Sie sind auf sachliche Kommunikation, ganz auf Lösungen und Ergebnisse konzentriert. Und darin sind sie besonders erfolgreich. Die Auseinandersetzung mit Emotionen erscheint ihnen dagegen als Umweg. Was aber nicht heißt, dass sie das nicht könnten, ganz im Gegenteil. Wenn zahlenorientierte Führungskräfte erkannt haben, wie beflügelnd es für sie und andere ist, Emotionen wahrzunehmen, zu reflektieren und einen persönlichen Umgang damit zu finden, dann können sie sogar die treibende Kraft sein, heikle Punkte anzusprechen. Wenn sie erst einmal davon überzeugt sind, dass dies die Mitarbeiter nicht nur gesünder, kreativer und produktiver macht, was wiederum ganz wesentlich die Ergebnisse verbessert, sind sie bereit, ihre Selbstwahrnehmung zu intensivieren. Sie arbeiten für sich und mit externen Sparringspartnern an diesen Themen und erweisen sich als kreativ darin, ihre Erkenntnisse an die Mitarbeiter heranzutragen.

Das Dumme ist nur: Man traut es ihnen nicht zu. Viele glauben, solche zahlenfixierten Führungskräfte wären auf dieser gefühlsmäßigen Ebene sowieso nicht erreichbar. Das stimmt aber nicht. Allerdings ist es wichtig, dass die Umgebung erste Impulse setzt. Es lohnt sich, im Namen des Erfolgs solche Impulse gegen das bedrückende emotionale Vakuum zu setzen. Nicht immer sind Realitäten veränderbar. Wohl aber unser Umgang damit. Erzählen zählt sich oft mehr aus als nur zählen.

Die Autorin ist Management-Coach in Frankfurt.

