

Mut zur Unsicherheit Wie lässt sich diese Tugend am Arbeitsplatz umsetzen?

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Es ist allzu menschlich – und das gerade in Sozial- und Gesundheitsberufen –, dass Arbeit Kontinuität, Verlässlichkeit, Berechenbarkeit und letztlich Sicherheit ausstrahlt. Das ist nicht nur wichtig für die Leistungserbringer, sondern auch für die Kunden, Klienten, Bewohner. Alles Trachten, das zu erreichen, ist zwar wünschenswert; doch unsere heutige Lebens- und Arbeitswelt ist eher von Unsicherheiten durchzogen.

Die Reaktionen sind menschlich unterschiedlich: Der eine verfällt in eine gefühlte Stresssituation, der andere übt sich in Resilienz; wieder andere fühlen sich auf dem „heißen Stuhl“ gesetzt und suchen das Heil in schnellen Entscheidungen.

Die Probleme des Arbeitstages sollen schnell vom Tisch oder wir hoffen auf schnelle Lösungen.

Unsere Welt hat sich verändert – das schon beginnend vor etwa 25 Jahren. Sie ist heute noch schnelllebiger und komplexer geworden. Der Traum von Sicherheit ist endlich ausgeträumt. Die Y- und Z-Generationen haben es „begriffen“ haben sich in ihrem Lebens- und Arbeitsalltag darauf eingestellt, nicht immer zur Freude der älteren ArbeitskollegInnen oder Vorgesetzter. Von ihnen kann die X-Generation (ab 45 plus) lernen. Der Mut zur Unsicherheit ist gefragt. Was wir mehr denn je brauchen ist eine lebens- und arbeitsaugliche Unsicherheitskompetenz (sh. Anette Schäfer: Mut zur Unsicherheit; in: Psychologie heute, Nr. 7/2016, S. 19 ff.).

Die Fragen folgen auf dem Fuße: Wie ist eine Unsicherheitskompetenz ausgestattet? Wie lässt sich diese erreichen? Was können leitende MitarbeiterInnen bzw. Führungskräfte tun, die persönliche Kompetenz zu stärken bzw. wie könnte ein „Führen über Unsicherheit“ aussehen?

Gehen wir den einzelnen Frage nach und bemühe das finden einer Antwort. **Was ist eine Unsicherheitskompetenz?** Die Sehnsucht des Menschen nach schnellen, perfekten Lösungen mit einem hohen Langzeitwertbestand wird als **das Erstrebens-**



werte angesehen. Sich von dieser Sehnsucht zu verabschieden, das ist die zu leistende Aufgabe. Es gilt der Grundsatz: Mit Veränderungen einhergehende Verunsicherungen sind nicht mehr die Ausnahme sondern die Regel. Der Mut zur Unsicherheit beginnt mit der Akzeptanz bzw. Annahme des Nicht-mehr-sicher-Seins und des Loslassen immerwährender Beständigkeit. Das ist die erste Denk- oder besser zu leistende Haltungsherausforderung. Das ist ein Lernprozess, der oft persönliche Unterstützung braucht. Sich von gewohnten Denkhaltungen zu verabschieden ist oft ein schwieriger, zäher Verabschiedungsprozess. (RaucherInnen, die immer wieder versuchen mit dem Rauchen aufzuhören, oder jene, die darum ringen, auf die liebgewonnene Schokolade zu verzichten, wissen sehr wohl, welche „Kämpfe“ auszustehen sind.)

Fragen Sie sich doch mal: Müssen Sie Ungeklärtes schnell geklärt haben? Wie lange brauchen Sie, aus einer unliebsamen Situation wieder in der „Normalzustand“ zurückzukehren? Regen Sie sich über Unordnung anderer am Arbeitsplatz auf? Wie wichtig ist Ihnen Pünktlichkeit oder Sauberkeit? Sind Sie eher selbst- oder fremdmotiviert? Mögen unvorhersehbare Überraschungen oder eher weniger? Die Fragen ließen fortsetzen. Ein Resilienz- oder Antreiber-Test (sh. Internet) könnte Ihnen bei der Standortbestimmung helfen. (sh. auch Psychologie heute, ebenda, S. 23).

Anhand der abgefragten Items (Merkmale) können Sie sehr schnell erkennen, mit welchen Merkmalen eine persönliche Unsicherheitskompetenz ausgestattet ist. Zu den Teilkompetenzen, in Unsicherheit leben und arbeiten zu können, gehören u. a. die Grundsätze Wissen und planen nur so viel wie nötig und nicht wie möglich! Übe dich in Geduld, Ungeklärtes auszuhalten! Sei tolerant in den Werten des Alltags wie Sauberkeit, Ordentlichkeit, Pünktlichkeit! Treffe Absprachen (Verbindlichkeiten) nur so viel wie nötig statt wie möglich!

Unsicherheitskompetenz braucht eine Lern- und Fehler-Akzeptanz-Kultur, was heißt, nicht jeden Fehler zu maßregeln, sondern aus Fehlern zu lernen. Das Gedeihen einer Unsicherheitskompetenz, die den Mut zur Unsicherheit erlaubt, braucht eine Arbeits- und Führungskultur, die insbesondere jene unterstützt, die es besonders „schwer“ haben

(oder besser: es sich selbst schwer machen), Unsicherheiten auszuhalten und sich in dem exzellenten Streben nach Sicherheit am Arbeitsplatz befleißigen. Das sind die potenziellen Kandidaten für unzureichendes Stress-Coping und mangelnde Resilienz, die den Unsicherheiten des Arbeitslebens nicht gewachsen sind und sich krankschreiben lassen (müssen).

Das Bedürfnis nach Sicherheit – in der Maslov'schen Bedürfnis-Pyramide in der zweiten Stufe mit „eingepreist“ – ist allzu verständlich auch insofern, dass dieses fest in der Persönlichkeit verankert ist. Persönlichkeiten – aus Temperament (Naturstatus) und Charakter (Lernstatus) sind je nach Typ mit unterschiedlichen Unsicherheits-/Sicherheitskompetenz ausgestattet. So neigen Introvertierte nach mehr Sicherheit als Extrovertierte. Sachorientierte streben mehr nach Sicherheit als Beziehungs- bzw. Menschenorientierte. Das Wissen um und der Umgang mit Persönlichkeitstypen kann also eine hilfreiche Unterstützung sein, mit Unsicherheiten souverän umzugehen. Erfahrungen zeigen, dass MitarbeiterInnen in Sozial- und Gesundheitsberufen, in denen Sicherheit, Kontinuität, Stabilität, Geborgenheit einen hohen Wert haben und tagtäglich abgefordert werden, sich schwer tun, Unsicherheit zu leben.

Um die Unsicherheitskompetenz zu stärken, fordern Sie von Ihren MitarbeiterInnen auch 80%ige (statt immer 100%ige) Lösungen ab. Geben Sie Zielsetzungen statt Handlungsanweisungen heraus. Versichern Sie, dass nur existenzielle Fehler Konsequenzen haben. Zeigen Sie Ihren Kollegen, wie man auf welcher Grundlage Entscheidungen trifft und dass es durch aus nicht eine richtige Entscheidung zu einem Sachverhalt gibt, weil durch mehrere Weg nach Rom führen können.

Das Führen über Unsicherheit beginnt mit der Fähigkeit zur Selbstführung in Sachen Unsicherheit. Das heißt, dass das erfolgreiche Unsicherheits-Selbstmanagement die „Brücke“ zum Mitarbeiter darstellt. Vorbildliches Unsicherheitsmanagement ist der beste Schau- und Lernplatz für Ihr Personal.

Mit Unsicherheiten umzugehen, bedeutet u. a. nicht immer und für alles eine Antwort zu haben, auch auszuhalten, auf diese Frage keine Antwort parat zu haben. Die Psychologie spricht von „Ambiguität“, was so viel bedeutet, mit fehlenden oder mehreren Antworten gleichzeitig schwanger zu gehen. Wer dann kann verfügt über eine Ambiguitätstoleranz, die angesichts der Komplexität und Schnelllebigkeit unseres Arbeitslebens und mit ihnen verschiedenartige Perspektiven an Bewer-

tungen bzw. Sichtweisen zulassen, von Vorteil ist, mit einer derartigen Wirklichkeit umzugehen. Nicht das Schwangergehen mit fehlenden Lösungen sondern der Perfektionismus an Lösungen macht krank.

Was spricht davon, seine Neugierde am klingelnden Handy nicht zu friedigen und es einfach zu ignorieren? Meine Beobachtungen zeigen, dass es vielen sehr schwer fällt dem Klingeln zu widerstehen. Ist Neugierde ein Unsicherheitskiller? Oder verfallen wir nicht eher der Fremdmotivation und fehlender Selbstbestimmtheit? Stattdessen folgen wir dem hohen Bedürfnis nach Geschlossenheit derart, für alles eine Lösung haben zu wollen.

Brauchen wir für alles eine Entscheidung und noch dazu eine schnelle? Angesicht der Klientel, die keinen Aufschub an Entscheidungen duldet, ist zu fragen, ob das für immer und für jeden gilt. Wohl kaum. Die Kunst das Wartens und Aushaltens kann sinnvoll sein, weil zu schnelle, voreilige Entscheidungen, noch dazu durch Fehlinformationen und Vorurteile mitgetragen, keineswegs hilfreich erscheinen.

Axel Wolf (sh. Psychologie heute, a.a.O., S. 26 ff.) macht uns ein Angebot, wie es sich lohnt, mit Unsicherheit zu leben. Seinem unterbetitelten Slogan „Sicher ist im Leben nur, dass nichts wirklich sicher ist.“ lässt der Autor fünf Unsicherheits-Aushalte-Strategien folgen:

Übe dich in Geduld! Der Verfall in einen Aktivismus bedeutet das Ende jeden souveränen Umgangs mit Unsicherheit.

Akzeptiere alternative Lösungen! Es gibt auf eine komplexe Wirklichkeit keine einfachen Antworten. Sie sind nicht mono-, sondern multikausal. Es gibt nicht **die** bzw. nur **eine** Lösung, sondern auch mehr an gleichwertigen.

Denke vorausschauend! Dieses Denken hilft, wenn es von drei Fragen begleitet wird: Was kann im schlimmsten Falle passieren, wenn das schief geht? Was könnte geschehen, wenn ich nichts tue? Was ist, wenn die Entscheidung positiv ausfällt?

Sei auf alles vorbereitet! In Gedanken Lösungsstrategien für die wichtigsten Situationen zu entwickeln unterstützt die persönliche Resilienz.

Nicht alles ist unsicher. Zu fragen, was gibt es Sicherheit in meinem Leben, worauf kann ich mich verlassen, ist ein wichtiger Stützpfiler in unseren unsicheren Zeiten.

Seien Sie sicher, der Newsletter Nr. 2-2017 wird spätestens am 13. März 2017 verschickt.