

Die Sicherheits-Risiko-Schaukel

Paradox: Der Mensch strebt eindeutig nach Sicherheit, Berechenbarkeit und Geborgenheit, ebenso stark aber ist sein Verlangen nach Abenteuer und Risiko.

Ganz oben auf der „Sicherheitswunschliste“ stehen Arbeitsplatz, Altersvorsorge, Familie und Gesundheit. Zugleich aber rast der Mensch mit 200 über die Autobahn, fährt Motorrad und geht damit ein vierzigmal höheres Verletzungs- und Tötungsrisiko gegenüber dem Autofahren ein, übt gefährliche Sportarten aus und lebt ungesund!

Und noch etwas ist merkwürdig: Wer ein besonders sicheres Auto mit ABS, ESP, Sportfahrwerk, Rennbremsanlage und vielerlei Airbags besitzt, fährt deutlich riskanter und geht ohne jegliche Notwendigkeit oft an die Grenzen der Möglichkeiten. Die Psychologen sprechen in diesem Zusammenhang vom „Elendserhaltungsgesetz“. Statt glücklich über den Zuwachs an Sicherheit zu sein und diesen Sicherheitsbonus zu genießen, setzt man ihn gleich wieder aufs Spiel. Wer an seinen Schutzengel glaubt, fährt wie der Teufel!

Hier regt sich ein schlimmer Verdacht: Der Zuwachs an Sicherheit könnte in gleichem Maße einen Zuwachs an Sorglosigkeit und mithin Risikobereitschaft erzeugen. Und im Umkehrschluss müsste Unsicherheit und Angst jegliche Bereitschaft zum Risiko verhindern.

Welche Konsequenzen ergeben sich aus diesen Thesen für das Thema Mitarbeiterführung?

Die moderne Arbeitswelt fragt nach dem kreativen Mitarbeiter, der Probleme angeht, neue Konzepte entwickelt, Veränderungen initiiert und sich Herausforderungen stellt. Diese Forderungen setzen eine Bereitschaft zum Risiko voraus, die vermutlich nur aus einem Gefühl der Sicherheit entspringen kann. Der verängstigte Mitarbeiter hat keine Energie frei, um kreativ oder innovativ zu denken und zu handeln. Er ist vollauf damit beschäftigt, seine Angst zu bewältigen und seine innere Ruhe zu finden. Der ängstliche Mitarbeiter hat keine Chance Bemerkenswertes zu leisten und damit Anerkennung, Wertschätzung und Förderung zu erfahren. Dies alles hat zur Folge, dass er permanent gestresst, unzufrieden, mürrisch und latent aggressiv ist.

Die Ursachen, die im betrieblichen Alltag zur Verunsicherung von Mitarbeitern führen, möchte ich hier nicht im Einzelnen darstellen. Es muss eine vordringliche Aufgabe der Führungskräfte sein, dafür sorgen, dass sich ihre Mitarbeiter sicher fühlen können. Dies ist die unbedingte Voraussetzung für die Entfaltung voller Leistungsfähigkeit bei Menschen. Das Gefühl der Sicherheit wird durch das berechenbare, geradlinige Verhalten eines Vorgesetzten, durch seine Bereitschaft sein Wissen an die Mitarbeiter weiterzugeben, durch seine konstruktiv fördernde Art erzeugt.

Vergessen wir jedoch nicht, dass auch diese Medaille zwei Seiten hat. Hohes Sicherheitsgefühl führt zur Sorglosigkeit, in extremen Fällen gar zur Überheblichkeit. Langeweile als Folge von absoluter Sicherheit über einen längeren Zeitraum hinweg führt zu einem Energieüberschuss mit erheblichem Gefahrenpotenzial. Bekannt geworden ist diese Phänomen durch das Schrankenwärter-Syndrom.

Es hat sich nämlich herausgestellt, dass Schrankenwärter, die nur ganz selten eine Schranke zu bedienen hatten, dann auch diese Aufgabe vergessen. Auch in Atomkraftwerken ist dies zu beobachten: Tritt lange kein Störfall ein, stumpfen die Leute ab und sind in Ernstfall nicht mehr handlungsfähig.

Selbst unser Körper scheint nach diesem Prinzip zu funktionieren. Die meisten Krankheiten tauchen in Urlaubs – und Entspannungsphasen auf.

Für die Führungsarbeit bedeutet dies, den Zustand der völligen Sicherheit, Berechenbarkeit und Routine immer wieder zu durchbrechen. Zum Fördern gehört unabdingbar das Fordern und vice versa!

Ausgehend von der Gewissheit eines „gesunden“ Sicherheitsgefühls ist der Mitarbeiter bereit, neue Aufgaben anzupacken, sich mit Zuversicht Herausforderungen zu stellen und die dem Neuen immanente Unsicherheit als zu bewältigend einzuschätzen. Der ideale Mitarbeiter ist weder angsterfüllt noch gelangweilt. Der ideale Mitarbeiter befindet sich auf der Sicherheits-Risiko-Schaukel und erlebt auf ihr das, was der

amerikanische Prof. Csikszentmihalyi den „Flow“ nennt. Dabei hat er sieben Merkmale identifiziert, die einen Menschen veranlassen selbstmotiviert und begeistert zu sein:

Man braucht eine Aufgabe, mit der man sich

1. voll identifizieren kann, die man
2. als Herausforderung ansieht, auf die man sich
3. freut, der man sich
4. letztlich doch gewachsen fühlt, bei der man
5. neue Erkenntnisse erhält, bei der man
6. sein Bestes gibt und über seine Grenzen hinauswachsen kann, und bei der man
7. das Gefühl hat, auch geistig und seelisch zu reifen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Freude auf der „Sicherheits-Risiko-Schaukel“ und schöne Ostertage!

Ihr
Hans-Peter Wimmer
März 2005