IN STÜRMISCHEN GEWÄSSERN DAS STEUER BEHALTEN

Jahrzehntelang haben wir unsere Mitarbeiter darauf eingeschworen, sich strikt an Prozesse und Strukturen zu halten. Wir haben keine Antworten auf Sinnfragen gegeben, Entscheidungsspielräume immer weiter eingeschränkt und Erfolge nicht gewürdigt. Und jetzt erwarten wir, dass sie fröhlich und gelassen mit disruptiven Veränderungen umgehen? Oder sich begeistert auf neue agile Methoden stürzen?“ seufzte kürzlich der Manager eines DAX-Konzerns. „Unser größtes Problem sind die aktuellen Ängste und Unsicherheiten der Menschen im Konzern. Die kosten Zeit, Energie und Geld.“

Wie lässt sich das verändern?

Zum besseren Verständnis möglicher Ansatzpunkte dienen vier Grundbedürfnisse, die die psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Menschen maßgeblich beeinflussen.

Zugehörigkeit: Gemeinsam stärker

Dieses Bedürfnis zeigt sich mit elementarer Kraft. Mit positivem sozialen Kontakt wird das Hormon Oxytocin im Gehirn ausgeschüttet, das angstlösend und stresshemmend wirkt. Glaubwürdige Wertschätzung und kritische Auseinandersetzung im Team mit Ideen oder Arbeitsleistung Einzelner hat positive Effekte auf die soziale Gesundheit. Und spätestens mit den Geschichten aus dem „kleinen gallischen Dorf“ ist klar, dass damit die Leistung beflügelt wird. Und wenn es besonders stürmisch wird, stabilisiert das Team.

Gestaltbarkeit: Ergebnisse wahrnehmen

Das Grundbedürfnis nach Entscheidungs- und Handlungsspielraum gibt die Entfaltungskraft, die wir brauchen, um unser Leben selbstbestimmt zu steuern. Dies fördert die wahrgenommene Selbstwirksamkeit, stärkt damit Selbstvertrauen und Problemlösekompetenz.

Das passende Maß an Gestaltungsspielraum wirkt als Belohnungsreaktion auf den Stoffwechsel. Wenn die Anforderungen der Tätigkeit sehr komplex sind und der entsprechende Handlungsspielraum nicht gegeben ist, macht diese Einschränkung auf Dauer krank. Überfordernd und demotivierend wirken Unklarheit bzw. die scheinbare Endlosigkeit von Wahlmöglichkeiten. Also, es gilt auch kleine erledigte Meilensteine wahrzunehmen.

Verstehbarkeit: Klarheit im Ungewissen

Dieses Grundbedürfnis gibt den Gradmesser, inwieweit Zusammenhänge im persönlichen Leben verstanden werden. Das Erkennen von Mustern schafft Vertrautheit und spart damit Ressourcen in der Verarbeitung im Gehirn. Abweichungen von Mustern werden häufig als Bedrohung erlebt.

Angesichts der vielen dramatischen Geschehnisse in der Weltgeschichte werden viele Zusammenhänge nicht verstanden. Was ist das Ergebnis? Rückzug aus diesen Themen und Sehnsucht nach einfachen Lösungen. Je unübersichtlicher die globalen Verwerfungen, desto lauter der Ruf nach klaren Ansagen. Populisten liefern das, die Zahl ihrer Anhänger wächst. Auch tiefe Veränderungen sind besser handhabbar, wenn sie in sich nachvollziehbar und stimmig kommuniziert sind.

Sinnhaftigkeit: Wertigkeit des Tuns

Die Passung von Anforderungen, persönlichen Zielen und Werten ist eine Triebkraft, die Menschen auch in kritischen Lebenssituationen »bei der Stange« hält. Gelebte Unternehmenswerte, die mit dem schriftlich festgehaltenen Leitbild nicht übereinstimmen, stören dieses wesentliche Grundbedürfnis. Viele Menschen suchen nach glaubwürdiger Umsetzung von Werten wie Nachhaltigkeit, Ökologie u.a. Sie haben ein feines Gespür dafür entwickelt, ob jemand »Wasser predigt und Wein trinkt«.

Wie kann das Verständnis dieser vier Grundbedürfnisse helfen?

Es ist ein Kreislauf: Wer Neues probiert macht „Fehler“. Auch bei Fehlern den Rückhalt der Führung und des Teams zu erhalten, fördert (Selbst-)Vertrauen. Und auch wenn die Erfolge noch so klein zu sein scheinen, sie müssen wahrgenommen werden. Damit stärkt sich das Gefühl der Selbstwirksamkeit, das wiederum Mut macht, Neues auszuprobieren. ...

Dr. Petra Bernatzeder,
Diplom-Psychologin, Geschäftsführung upgrade human resources GmbH