

Völlig losgelöst

Ausrüstung zum Loslassen



Kommunikation ist ein Tango, den man zu zweit tanzt. In Change Projekten wird dieser Aspekt jedoch oft vergessen. Von Mitarbeitern wird verlangt, lange eingeübtes Verhalten loszulassen – ohne Erklärung, ohne Begründung. Aber seien wir einmal ehrlich, würden Sie einfach loslassen, ohne vorher einen neuen, sicheren Tritt gefunden zu haben? von Norbert Herbst

»Die Menschen müssen lernen loszulassen.« Dieser Appell ist das Erfolgsrezept schlechthin, glaubt man den klugen Köpfen, die die Situation unserer Gesellschaft und Wirtschaft kommentieren. Drei Aspekte tauchen im Zusammenhang mit Loslassen immer wieder auf:

1. Regionale Beschränktheit unseres Denkens und Handelns – wir leben im Zeitalter der Globalisierung.
2. Überkommene Vorstellungen, was Beständigkeit und Sicherheit betrifft – alles ist volatil.
3. Eingebaute Verhaltensweisen – nur wer flexibel ist und sich anpasst, wird überleben.

Der dritte Appell gehört bei allen Veränderungsmaßnahmen zum Standardrepertoire der Manager und Change Agenten und soll bei Betroffenen eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung bewirken. Soweit so gut, das entspricht ja sogar der Definition für den Begriff Appell und das ist seine Absicht, sein Ziel. Doch kann man schon bei Schulz von Thun nachlesen, dass Kommunikation ein Tango ist, den man zu zweit tanzt. Das bedeutet für diesen speziellen Appell, dass er alleine, ohne weitere Zuwendung und Kommunikation mit den Betroffenen völlig wirkungslos bleibt. Die Begründung dafür ist im Grunde überraschend einfach.

Seilschaft

Die meisten Change Projekte bedeuten für Führungskräfte und Mitarbeiter – da hängen sie im wahrsten Sinn des Wortes an einem Seil – dass sie bestehende Aufgaben völlig anders als bisher erledigen sollen oder zusätzliche Aufgaben übernehmen müssen. Meistens beides – mit der zusätzlichen Pikanterie, dass noch nicht ausreichend klar ist, was sich an bestehenden Aufgaben ändert, und dass die zusätzlichen Aufgaben den Verlust von Arbeitsplätzen bedeuten. Sozusagen wird die Kletterroute unbestimmt geändert und einige Kletterkollegen abgeschnitten, nachdem deren Rucksäcke von den anderen Mitgliedern der Seilschaft übernommen wurden. Doch welcher Kletterer lässt los, bevor er sich umschaufelt und einen neuen, ihm sicher erscheinenden Tritt gefunden hat? Und welcher Bergführer – welche Führungskraft – schneidet gerne seine Schützlinge oder gar Bergkameraden ab?

Überlebende

Damit ist auch ein erster Ansatzpunkt für leichteres Loslassen klar. Es braucht Zeit, um zumindest eine erste klare Vorstellung vom Neuen zu entwickeln und an

alle Betroffenen zu vermitteln. Bleibt noch immer die Herausforderung des »Abschneidens«. Da drängt sich vielleicht die Entschuldigung des absoluten Notfalls auf. Bevor die ganze Seilschaft in den Tod stürzt, müssen einige geopfert werden. Auf's Erste klingt das plausibel, doch was heißt denn das für die »Überlebenden«? In welchem inneren Zustand arbeiten sie weiter? Fröhlich, engagiert und zuversichtlich, wie es für qualitativ hochwertiges und kundenorientiertes Arbeiten angebracht ist? Sicher nicht.

Zwei Hauptfaktoren machen uns das Loslassen so schwer. Erstens ist Bindung und Sicherheit ein biologisch verankertes Grundbedürfnis und deren Abwesenheit löst bei der großen Mehrheit der Menschen Angst aus. Wenn Angst auftaucht, aktiviert das unser Bindungssystem – das erschwert das Loslassen. Zweitens verschlingt unser Hirn große Mengen Zucker und Sauerstoff, wenn wir Neues verarbeiten. Wann immer es mit komplexen Aufgaben konfrontiert ist, versucht es, Energie zu sparen und wandelt deshalb alles Tun so schnell wie möglich in Routinehandlungen um. Wenn wir brav Automatisiertes ausführen, werden körpereigene Opiate ausgeschüttet, also »Wohlfühl-Drogen«. Deshalb sind uns unsere gewohnten Verhaltensweisen und Haltungen so lieb. Wer sich verändern möchte, muss also sowohl gegen evolutionär tief verwurzelte Bindungswünsche, als auch gegen den Widerstand seines Gehirns ankämpfen. Allerdings ist das nur bei 80 Prozent von uns so. 20 Prozent haben genetisch bedingt mehr Spaß an Neuem.

Ausrüstung

Neugier ist ein weiterer Ansatzpunkt für leichteres Loslassen. Bindung und Neugier sind gekoppelt. Angst stoppt die Neugier. Es geht darum, die Neugier zu nutzen und den Weg zum Neuen nicht als notwendigen, mühseligen Marsch durch das Tal des Schweißes und der Tränen zu postulieren und zu gestalten, sondern als gemeinsame Bergtour. Das ist in den meisten Fällen gar nicht so schwer, es braucht nur einen geschulten Bergführer (Führungskraft), verkraftbare Etappenziele und entsprechende Ausrüstung der Mitarbeiter. Diese Ausrüstung besteht aus klarer, ehrlicher Information ohne unnötige Dramatisierung. Weiters aus ausreichend Zeit zum Lernen und Ausprobieren des Neuen sowie der Bereitschaft dadurch Zeit zu gewinnen, dass man eine Rast einlegt oder einen Umweg, der den Betroffenen sicherer erscheint, akzeptiert. Hört sich paradox an – ist es aber nicht, getreu der uralten Weisheit: »Wenn du es eilig hast, lass dir Zeit.« ●