



WAS IST, WENN ES SCHIEFGEHT?

Wie aus Ängsten Ressourcen werden.

VON RAINER HERLT

Neu agile Arbeitsmethoden sind omnipräsent.¹ Projekt-, Team- und Führungsarbeit sollen damit effizienter werden. Und zwar in einem entspannten Arbeitsklima. Redet hier jemand von Ängsten? Ja, Coaches und Trainer, in deren Praxis und Workshops Klienten sitzen, die wenig vom agilen Klima profitieren und Angst haben, nicht mehr gebraucht zu werden, zu versagen, wenn sie die Dinge nicht mehr überblicken, an Reputation zu ver-

lieren. In der Führungsrolle passen Ängste nicht zum Anspruch souverän zu sein. Dieses Rollenmuster erkenne ich übrigens nicht nur, aber im Besonderen bei den männlichen Führungskräften.

Bedürfnisse auf dem Prüfstand

Dabei sind unsere Ängste bei Veränderungen vollkommen normal und sogar nützlich. Sie warnen uns vor Gefahr. Wie zu Beginn der menschlichen Entwicklung unterzieht das

zentrale Nervensystem Veränderungen zunächst einer „Bedrohlichkeitsprüfung“. Sie zeigt an, wenn unsere wichtigsten Werte in Gefahr sind. Und das sind sie unter VUKA-Bedingungen oft. Schon die Begriffe, die hinter dem Akronym stehen, irritieren: volatil (schwankend), unsicher, komplex, mehrdeutig. Nichts scheint mehr, wie es vorher war. Dabei benötigen wir eine psychologische Sicherheit, um zu leben, zu arbeiten und dabei seelisch und körperlich gesund zu bleiben.

¹ Agil ist ein Akronym und einem Konzept entlehnt, das in die Systemtheorie der 50er-Jahre zurückreicht. Es steht für Anpassung, Zielverfolgung (goal attainment), Integration und Aufrechterhaltung (Latency).

Es geht vor allem um zwei Grundbedürfnisse, deren Erfüllung für unsere psychische Sicherheit entscheidend ist:

- Bindung. Wir möchten zu einer Gruppe gehören, zur Familie, zum Team, auch zu einem Unternehmen. Wir benötigen Rückendeckung. Bei Nichterfüllung haben wir Angst, Sicherheit zu verlieren. Zum Beispiel habe ich Angst davor Nein zu sagen, wenn mein Bedürfnis nach Zugehörigkeit nicht erfüllt ist.
- Autonomie und Freiheit. Wir fühlen uns dann wohl, wenn wir mit unserer ganzen Persönlichkeit und unseren Fähigkeiten gesehen werden und sie eigenständig im Beruf entfalten können. Ist das Bedürfnis nicht erfüllt, fühle ich mich eingeengt.

Selbstreflexion als Kernkompetenz

Als Trainer für eine agile Führung im Sinne der VUKA-Kriterien stehen wir vor der Frage: Wie spreche ich das Thema Angst an? Meine Aufgabe ist es, für eine nachhaltige Veränderung hin zu einem agileren Führungsverhalten ein entsprechend agiles Mindset zu vermitteln. Doch Angst, zumindest die eigene Angst, ist unter meinen Teilnehmern tabu.

Zunächst einmal spreche ich – da Sprache ein kräftiges Mittel darstellt, Angst zu erzeugen – stattdessen von Sorgen. Das ist nach meiner Erfahrung im Businessalltag weniger emotionsbesetzt. Mein Training zu einem neuen, weniger angsterfüllten Mindset erfolgt in vier Schritten:

Erkunde deinen Geist: Ich beginne den Workshop mit einer Sondierungsfrage im Hinblick auf die anstehenden Veränderungen zu agileren Arbeitsformen: *Was macht Ihnen Sorgen, wenn Sie an die neuen Anforderungen in Ihrer Führungsrolle denken?* Das Ergebnis ist eine Liste, die ich priorisieren lasse. Zu den wichtigsten Sorgen gehören fast immer:

*Ich verliere Übersicht und Kontrolle.
Andere machen meinen Job.
Was ist, wenn etwas schiefgeht ... ich trage doch die Verantwortung.*

Öffne dich: Dann schicke ich die Führungskräfte zu zweit auf einen Spaziergang. Mit der Aufgabe, sich gegenseitig zu erzählen, wie sie über ihre Top-Sorgen denken, und dabei die Fragen zu beantworten:

Was kann schlimmstenfalls passieren, wenn meine Sorgen wahr werden?

Wovor will mich mein „Alarmsystem“ warnen?

Und wie wahrscheinlich ist es auf einer Skala von 1 bis 10, dass dies passiert?

Der Partner dient dabei als Fragensteller und wertschätzender Zuhörer. Nach einer Auswertung im Plenum

gebnisse sind erste Maßnahmen, aus denen sich später jede Führungskraft die passenden To-do's aussucht.

Lass deinen Geist sprühen: Jetzt gilt es, das Gute im Schlechten zu entdecken. Die Teilnehmer kennen nun erste Ansätze, sich psychisch sicher zu fühlen. So gerüstet lade ich sie zu einem Perspektivenwechsel ein. Das kann in Kleingruppenarbeit geschehen und mit dem Disney-Format (Arbeit mit dem inneren Träumer, Kritiker und Realisten) verfeinert werden.

Gute Erfahrungen mache ich mit dem Fishbowl-Format. Die Gruppe teilt sich in einen Innen- und einen Außen-

Angst ist tabu. Wie spreche ich sie an?

wird klar, dass diese Sorgen (Ängste!) schon abgemildert sind.

Sorgen werden zu Ressourcen

Wieder schicke ich die Führungskräfte zu einem Spaziergang mit neuen Partnern. So in Bewegung beantworten sie nun die Frage: *Was kann ich selbst tun, damit meine Sorgen verschwinden oder doch zumindest reduziert werden?* Auch diese Ergebnisse werden im Plenum gesammelt und ausgewertet. Die Sorgen respektive Ängste werden relativiert und mutieren letztendlich zu Ressourcen. Die Führungskräfte erhalten in der Tat wieder Führungs-KRAFT. Sie spüren ihre Selbstwirksamkeit, indem sie das Steuer in dem Veränderungsprozess zu agilerem Handeln in die eigene Hand nehmen.

Wichtig ist hierbei, dass die Teilnehmer wirklich in Bewegung kommen, am besten an der frischen Luft. Dabei kommen erfahrungsgemäß auch in Kopf und Herz etwas in Bewegung. Bei diesem „intimen“ Paarsetting reduzieren sich Widerstände, über die Sorgen zu sprechen. Auch im Plenum lösen sich die Zungen dann meist. Er-

kreis auf. Innen sitzen die Zweifler und formulieren ihre Ängste, Sorgen, Befindlichkeiten. Die Außengruppe hört nur zu und schreibt die Beiträge mit. Sie formuliert dann in einem zweiten Durchgang ihre Eindrücke und macht Vorschläge, wie man mit den Zweifeln umgehen und welchen Nutzen das neue Vorgehen für die Arbeit haben könnte. Manchmal teile ich diesen Kreis in einen dritten Ring, der als reiner Feedback-Geber fungiert, auf die Gefühle der anderen Teilnehmer achtet und sie zurückmeldet. Die dritte Teilgruppe formuliert dann nur den möglichen Nutzen. Am Ende werden entsprechende To-do's kristallisiert und der Liste aus dem zweiten Schritt hinzugefügt.

Ich bin unersetzbar

Prüfe deinen Geist: Nun werden sozusagen mit einem Lackmuestest die ersten Knospen agilen Denkens überprüft. Natürlich gibt es noch Zweifel an den formulierten Lösungen, die weiter beleuchtet und relativiert werden sollen. Die Führungskräfte arbeiten mittels Handouts an ihren Handlungsabsichten aus der ▶

Zweifel, Ängste und Glaubenssätze blockieren eine agile Führung.

To-do-Liste, agiler zu führen als bisher. Dazu notieren sie die Zweifel für die drei für sie jeweils wichtigsten Schritte zur agilen Zusammenarbeit. Sie formulieren nach einem entsprechenden Input die Glaubenssätze, welche diese Zweifel nähren. Ein Beispiel: Die Maßnahme lautet: *Ich delegiere ein Projekt und bespreche mit den Mitarbeitenden meine Interventionsmöglichkeiten.*

Der Zweifel dazu: *Ich glaube, dass die Kollegen keine eigenen Ideen haben und das Projekt ohne mich scheitert.*

Die Glaubenssätze dahinter: *Ich bin unersetzbar. Kontrolle ist besser als Vertrauen. Wenn es daneben geht, bin ich schuld. Ich muss gut sein, sonst genüge ich nicht. Ich muss perfekt sein.*

Diese Glaubenssätze werden nun auf Wahrheits- bzw. Wahrscheinlichkeitsgehalt überprüft. Dazu formuliert jede Führungskraft Gegenargumente. Diese sollen kurz und bündig Momente beschreiben, in denen sie im Arbeits- oder auch Privat-Kontext das Gegenteil zu diesen scheinbar unumstößlichen Glaubenssätzen erlebten.

Sinnvoll ist oft, den Führungskräften anhand der logischen Ebenen nach Robert Dilts die Glaubenssätze mit der größten Wirkung zu identifizieren. Je nach Zeitbudget lade ich dann zu zweit oder in Dreier-Settings zu Rollenspielen ein. Dabei übernimmt eine Person den Teil des Glaubenssatz-Sprechers. Sie wird vom „Eigentümer“ dieses Satzes so gebrieft, dass diese den Satz mit einer Lautstärke, Betonung und Körpersprache ausdrückt, wie sie dem Glaubenssatz in seiner Energie entspricht. Die Aufgabe des so Angesprochenen ist es, so vehement wie möglich diesem Glaubenssatz mit

seinen Gegendarstellungen zu widersprechen.

Meistens erscheinen auf diese Weise Gefühlsqualitäten aus der Kindheit. Und so sind wir wieder bei dem Ursprung: den Ängsten. Doch nun verfügt der Betreffende über Abwehrkräfte aus den Ressourcen-Momenten und vermag souveräner und „erwachsener“ als bisher zu antworten. Auch hier probiert er Ausdrucksweisen aus, die ihn stärken. So sinkt ein alter Glaubenssatz ins Grab und es etabliert sich eine erste Überzeugung, die den Teilnehmern hilft ihre erarbeiteten Vorhaben in den Alltag mitzunehmen. Um künftig angstfrei agil zu führen. «



© Eva Herrmann

Zum Autor

Rainer Herlt

Trainer und Coach für Managemententwicklung. Schwerpunkte u. a. systemische Aufstellungen und Ressourcenarbeit und Mindshift-Coaching.

www.ressourcentraining.org