



Managementthema Unsicherheit

Gewissenhaft in eine ungewisse Zukunft

Die sich täglich verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen fordern ihren Tribut: Unsicherheit beeinflusst immer mehr unseren Arbeitsalltag. Für Unternehmen ist diese Entwicklung eine echte strategische Herausforderung.

Jeden Morgen über 100 E-Mails in der Inbox, Meetings über Meetings und ständige Umstrukturierungen sowie neue Prozessabläufe in den Unternehmen: Das sind die Herausforderungen unseres modernen Berufslebens. Da überrascht es nicht, dass der Faktor Unsicherheit den Arbeitsalltag maßgeblich beeinflusst.

Steffen Schlichenmeier, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens SKope, weiß um die Fragen, die sich immer mehr Arbeitnehmer tagtäglich stellen: „Mache ich übermorgen etwas ganz anderes als heute? Gibt es meinen Job künftig überhaupt noch? Wo steht unsere Abteilung in zwei Jahren? Mit dieser perspektivischen Unsicherheit müssen wir heute alle leben.“ Eine der Topaufgaben auf Managementebene ist es deshalb in Zukunft, Unsicherheiten wie diese aufzulösen. Schließlich hat diese Entwicklung zur Folge, dass mit steigender Unsicherheit die Motivation und der Leistungswille der Mitarbeiter sinken. Um das zu vermeiden, hilft nur eine frühzeitige Kommunikation.

Gerade Mittelständler können mit einer ganz einfachen Methode reagieren: Sie können Führungskräfte und Mitarbeiter aller Ebenen in zukunftszenarische Fragestellungen mit einbinden und diese Lösungen mitentwickeln lassen. „Je mehr die Leute einbezogen sind, desto weniger Legenden ranken sich um die Sache und desto weniger Unsicherheit kommt im Unternehmen auf“, macht Schlichenmeier deutlich. Im Zuge dessen ist es auch sinnvoll, die Veränderungen erlebbar zu machen. „Unsicherheit, Ärger oder innere Unwilligkeit sind typische Veränderungsszenarien“, so der Experte. „Dem können Unternehmen entgegenwirken, indem sie ihre Mitarbeiter die Dinge einfach üben und ausprobieren lassen. Denn nach der Übung kommt die Erkenntnis, und über die Erkenntnis erfolgt die Integration.“

Weiter erklärt Schlichenmeier, dass es ebenso wichtig sei, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass ihre Kompetenzen erkannt werden: „In dem Moment, in dem ich merke, dass ich als kompetent wahrgenommen werde, bin ich zufriedener in meinem Job.“

Doch nicht nur im gesamtunternehmerischen Kontext spielt der Faktor Unsicherheit eine immer entscheidendere Rolle, sondern für jeden Mitarbeiter. Dieser kann nämlich immer weniger darauf bauen, dass er eine bestimmte Aufgabe immer wieder macht, wie es noch vor Jahren in der Arbeitswelt üblich war. So besteht zunehmend die Notwendigkeit, jede Routine infrage zu stellen, neues Wissen zu entdecken oder neue Prozesse zu entwickeln, und das unabhängig von der Erfahrung im Job.

Schlichenmeier spricht in diesem Zusammenhang davon, als Mitarbeiter ein kontrolliertes Risiko einzugehen. „Die Frage ist ganz einfach: Traue ich mir zu, die Lücken mit meiner Kompetenz und meinem Engagement zu füllen oder

nicht?“ Dabei ist es maßgeblich, die erfolgskritischen Kompetenzen im Auge zu behalten und zu überlegen, wie groß das Risiko ist, wenn eine Aufgabe nicht optimal umgesetzt wird. „Wie erfolgskritisch ist die Aufgabe für das Unternehmen? Das ist wichtig zu wissen. Wenn es einen großen Schaden anrichten könnte, würde ich immer darauf plädieren zu sagen, Karten auf den Tisch und offenen kommunizieren.“

Wenn das Risiko jedoch überschaubar ist, muss ein Mitarbeiter die Kompetenz haben, eine Aufgabe einfach zu versuchen, ohne gleich um Hilfe zu bitten. Sichert man sich nämlich bei jedem Schritt ab, entsteht ein negatives Bild beim Vorgesetzten. „Grundsätzlich steht es einem nicht schlecht zu Gesicht, wenn man bei seiner Führungskraft in die Schublade ‚mutig und optimistisch‘ gehört“, bemerkt Schlichenmeier. „Ansonsten kann es passieren, dass bei der jeweiligen Führungskraft der Eindruck entsteht, dass man dem Mitarbeiter nichts zutrauen kann.“

Um als Mitarbeiter eine solche Kompetenz entwickeln zu können, muss die Unternehmenskultur jedoch Fehler zulassen. Schlichenmeier empfiehlt deshalb jeder Führungskraft, aktiv auf ihre Mitarbeiter zuzugehen und regelmäßig nachzuhaken: „Welche Herausforderungen gibt es? Welche Themen stehen an? Weiß mein Mitarbeiter, wie er Aufgaben anzupacken hat? Das muss eine Führungskraft einfach abfragen. Das muss Führungsroutine sein.“

Ganz klar ist für Schlichenmeier, dass künftig nur die Organisationen erfolgreich sein werden, die es schaffen, ihre Mitarbeiter dazu zu motivieren, an ihre Kompetenzen zu glauben, und die mit den notwendigerweise entstehenden Fehlern bei Veränderungsprozessen geschickt umgehen können. „Das Management muss ganz klar sagen: Wir lassen Fehler zu! Und wir haben das Know-how, aus Fehlern zu lernen. Wenn das in einem Unternehmen möglich ist, dann hat das Unternehmen Veränderungskompetenz.“

Lena Birkenfeld, Redaktionsteam]



Steffen Schlichenmeier ist Diplom-Psychologe. Seine Studienschwerpunkte an der Universität Konstanz und der RWTH Aachen waren Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Im Jahr 2007 absolvierte er eine Fortbildung in Systemischer Beratung am INSYS Institut in Regensburg. Von 1997 bis 2000 war er als Human Resources-Berater bei der Dieter Strametz & Partner GmbH in Frankfurt/Main beschäftigt. Seit 2000 ist er selbständig. Als Personalmanagement-Berater liegen seine Themenschwerpunkte in den Bereichen Eignungsdiagnostik, Personalentwicklung und Change Management. Sein Fokus ist immer die ganzheitliche Betrachtung der Human-Resources-Prozesse seiner Kunden, zu denen auch die Deutsche Leasing gehört.

@ steffen.schlichenmeier@skope.de
→ www.skope.de