

forum3. realismus/optimismus

Maja Storch: Vorgesetzte sollten dazu stehen, dass sie sich in schwierigen Situationen unwohl fühlen und dies auch artikulieren.

Die Diplompsychologin Dr. Maja Storch, Inhaberin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich ISMZ, hat mit Frank Krause das «Zürcher Ressourcenmodell» entwickelt. Es soll Menschen helfen, immer öfter so zu handeln, wie sie es wirklich wollen.

Es gibt zwei Formen von Optimismus. Die eine ist die rosarote Brille, die nicht den Realitäten entspricht und in keiner Form zielführend ist. Mit unrealistischem Optimismus kann man kein Unternehmen leiten – schon gar nicht in Krisensituationen. Wenn Chefs damit auftreten, durchschauen Mitarbeitende dies instinktiv und werten es zu Recht als Schönfärberei.

Die zweite Form ist der gesunde funktionale Optimismus. Wer mit ihm agiert, ist Realist durch und durch. Das menschliche Gehirn verarbeitet positive und negative Gefühle in zwei getrennten Systemen. Das gehört sozusagen zu unserer biologischen Grundausstattung. Menschen mit gesundem funktionalem Optimismus können positive Gefühle wie mit einem Regler höher schalten und negative Gefühle zurückdrehen.

Wie hilft nun diese Fähigkeit konkret einem Vorgesetzten, der vor seine Leute hinstehen und unangenehme Dinge verkünden muss? Sie macht ihn authentisch! Ganz besonders wichtig ist Ehrlichkeit: Viele Unternehmensleiter glauben, sie dürften ihre Besorgnis nicht offen zeigen. Dabei erwartet niemand, dass der Chef verkündet, alles werde gut,

wenn der Umsatz um 30 Prozent eingebrochen ist. Vorgesetzte sollen dazu stehen, dass sie sich in schwierigen Situationen unwohl fühlen und dies auch artikulieren. Es ist immer ein Fehler, wenn nicht transparent und zeitnah informiert wird. So entstehen Gerüchte, Unsicherheit wird geschürt. Weil viele Chefs Angst davor haben, harte Entscheidungen offen zu kommunizieren, laufen zum Beispiel Entlassungen oft sehr verletzend für die Betroffenen ab. Richtig wäre, rechtzeitig und offen darzulegen, warum Entlassungen nötig geworden sind und die einzelnen Entscheidungen mit grösstem Respekt vor der Würde des Einzelnen zu kommunizieren.

Beim Ausleseprozess für Führungspositionen setzen sich häufig Leute durch, die ich, salopp gesagt, dem Typ Rhinoceros zuordne. Das sind geborene Dickhäuter, die stressresistent sind und negative Gefühle stark herunterregulieren können. Solche Menschen neigen nicht selten zur Selbstüberschätzung, es fehlt ihnen nämlich die Fähigkeit zur Selbstberuhigung. Wie jemand, der mit der Badehose bekleidet im Schnee steht und die Kälte nicht spürt. Wer hingegen über gesunden funktionalen Optimismus verfügt, hat diese Fähigkeit zur Selbstberuhigung: Negative Gefühle sind ein inneres Alarmsystem, das dazu aufruft, den Verstand einzuschalten und herauszufinden, warum man so beruhigt ist. Wir sind auf beide Fähigkeiten angewiesen: auf Selbstberuhigung und auf Selbstberuhigung.

Beunruhigung führt zu einer hormonellen Umstellung im Körper. Wir sind aber nicht dafür geschaffen, diesen Zustand auf Dauer

auszuhalten! Die Folge kann beispielsweise ein Burnout sein. Um belastende Gefühle zu regulieren, braucht es die Kunst des Selbstmanagements, die wir in unserem Zürcher Ressourcen Modell in Kursen und Coachings vermitteln. Selbstmanagement ist die Voraussetzung, um Ziele zu erreichen und optimal mit einer sich ständig verändernden Umgebung umzugehen. In unseren Kursen höre ich immer wieder, dass heute oft keine Zeit für gut überlegtes Vorgehen und das Wechselspiel von Bauchgefühl und Verstand bleibe. Chefs müssten rasch entscheiden. Das sehe ich anders: Wer heute auf komplexe Fragen sofort die «richtige» Lösung weiss, der lügt. Wir sind bei komplexen Fragen nur in der Lage, möglichst klug zu entscheiden. Und das braucht Zeit und häufig mehrere Feedbackschleifen.

Krisen bergen immer auch Chancen. Aber auch in diesem Bereich liegt es an den Chefs ihren Optimismus glaubwürdig zu vertreten. Eine positive Grundstimmung lässt sich nur auf der Haltungsebene erzeugen, denn über diese Ebene erreicht man das limbische System – die Funktionseinheit im Gehirn, die Stimmungslage und Leistungsbereitschaft reguliert. Nehmen wir als Beispiel Barack Obama und sein «Yes, we can». Unter dem Aspekt «Konkretes» ist dies eine völlig inhaltsleere Aussage, unter dem Aspekt «Haltung» aber stärkt es den Glauben an sich selbst. //

Foto: Helmut Wachter

