

„Riskier was, Mensch!“

Das ist das Motto der evangelischen Landeskirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz für die diesjährige siebenwöchige Passionszeit vor Ostern. Dieses Motto ist in der heutigen Zeit wirklich überraschend mutig – und von der Kirche hätte es sicher kaum jemand erwartet. Im Untertitel geht die Kirche sogar noch einen Schritt weiter: „Sieben Wochen ohne Vorsicht“

Das ist – im wahrsten Sinne – kaum zu glauben! Rät uns die Kirche etwa, auf jegliche Vorsicht im Leben zu verzichten?

Das heutige Leben ist doch gerade durch das Gegenteil geprägt. Menschen sichern sich und ihren Wohlstand durch vielfältigste Versicherungen gegen jedes Risiko und jede Gefahr von Verlust ab. Sowohl im privaten wie auch im beruflichen Bereich richtet nahezu jeder sein Verhalten so aus, dass die Gefahr von ‚sozialen Verlusten‘ möglichst minimal bleibt. Die Angst vor dem Verlust seines Arbeitsplatzes ist doch vielfach wesentlich dominanter, als die Neugier und die Lust, in einer neuen unbekannteren Aufgabe oder Arbeitsstelle eine neue Herausforderung zu suchen. In Diskussionen halten immer mehr Menschen ihre Meinung lautlos zurück, weil sie Angst haben, dass sie Nachteile erleiden, wenn sie sich bewusst oder unbewusst in Opposition zur Meinungsführerschaft begeben. Schließlich will niemand von seiner Umgebung als Bedenkenräger, Querulant oder gar Störer ausgegrenzt werden.

Diese übergroße Vorsicht und Zurückhaltung ist nach den Erkenntnissen der beiden Nobelpreisträger Daniel Kahneman und Amos Tversky vollkommen erklärlich und offenbar sehr menschlich. Je größer der Wohlstand eines Menschen, desto größer ist auch seine Verlustangst und sein Bestreben, jedes Risiko von Verlusten zu minimieren. Risikovermeidung wird dann prägend im Denken und Handeln. Nach der von den beiden Wissenschaftlern entwickelten Prospect Theory schränken vermögende Menschen die Spannweite ihrer Handlungen und Ziele deutlich ein. Bei weiteren Zugewinnchancen entscheiden sie sich umso eher für den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach, je höher ihr Wohlstand ist. Und wenn umgekehrt ein Verlust droht, dann setzen sie umso stärker auf die geringste Chance, den Verlust zu vermeiden, je größer ihr Wohlstand ist. Je höher also der Wohlstand, desto geringer die Fähigkeit, einen Verlust zu akzeptieren bzw. zu ertragen.

Was bedeutet das nun für den beruflichen Alltag? Was bestimmt die Mehrzahl der beruflichen Handlungen und Entscheidungen? Ist es eher die Chancenorientierung mit der Suche neuer Geschäftsmöglichkeiten und der bewussten Akzeptanz aller darin schlummernder Unwägbarkeiten? Oder ist es

eher die Verlustvermeidung mit scheinbar einfacher kontrollierbaren Strategien, um das Risiko von Verlusten zu minimieren? In jedem Fall gilt es für die Unternehmen und die in ihnen entscheidenden Führungskräfte, die Erwartungen des Umfeldes so gut es geht zu erfüllen. In vorderster Reihe die Gewinnerwartungen der Eigentümer. Genauso wichtig die Renditeerwartungen der Analysten. Dann die Qualitätserwartungen seiner Kunden. Oder die Erwartungen der Mitarbeiter nach sicheren Arbeitsplätzen. Natürlich die Vorgaben des Gesetzgebers nach zuverlässigen und seriösen Produkten und Leistungen.

Die Erfüllung dieser Erwartungen gelingt mit Hilfe ausgeklügelter Kontroll- und Steuerungssysteme grandios – jedenfalls auf dem Papier. Renditen werden trotz schwächerem gewöhnlichen Geschäftserfolg hochgehalten, indem immer kräftiger an der Kostenschraube gedreht wird. Unzählige Qualitätssiegel suggerieren eine ausgezeichnete Qualität, die im Alltag nicht hält, was das Siegel verspricht. Die Zählweise von Arbeitsplätzen kaschiert den Wandel des Arbeitsmarktes hin zu befristeten, prekären, werkvertraglichen, unentgeltlichen (Praktika) und Teil-Arbeitsverhältnissen. Und zu guter letzt hebt die Globalisierung nationale Gesetzesvorgaben leicht aus, indem die Herstellung und Vermarktung von Produkten betriebswirtschaftlich geschickt den regionalen gesetzlichen Unterschieden angepasst wird.

Diese Dichotomie zwischen Anspruch und Wirklichkeit ist ein selbstgebautes Gefängnis, in das wir uns selbst zu umso längeren Strafen verurteilen, je größer unser Wohlstand und unsere Angst und Abneigung ist, davon etwas verlieren zu können. Den Widerspruch sehen und spüren alle jeden Tag. Doch nach volkswirtschaftlichen Untersuchungen und nach eigenem Bekunden bei sozialwissenschaftlichen Befragungen geht es der überwiegenden Mehrheit von uns so gut, dass niemand bereit ist, seinen sozialen Status zu riskieren, indem er seinen Teil dazu beizutragen versucht, den Widerspruch wenigstens abzumildern. Das sollen doch lieber die Anderen tun – oder diejenigen, die wenig oder gar nichts zu verlieren haben!

Wenn Sie diesem Gedankengang bis hierhin gefolgt sind, dann lassen Sie ihn sich einmal ruhig auf Ihrer geistigen Zunge zergehen: Wohin führt es uns, wenn wir unseren Wohlstand immer weiter absichern und ausbauen wollen? Welche Konsequenz hat es wohl in Bezug auf unser Verweilen im Gefängnis?

Wir müssen in Bezug auf ein erfülltes, zufriedenstellendes und wohl-ständiges Leben (wieder) lernen, was alle Generationen vor uns mindestens einmal in ihrem Leben gelernt haben: An Verlusten nicht zu verzweifeln, sondern dies als ein ‚Regulativ‘ anzuerkennen, das uns den wahren Wert von Wohlstand für ein zufriedenstellendes Leben erst erkennen lässt. In Kriegen haben unsere Vorfahren nicht selten alles verloren und gerade aufgrund einer solchen Lebenserfahrung konnten sie das Wiedererreichen eines angemessenen Wohlstandes tatsächlich wertschätzen. Den allermeisten von uns fehlt ein solches Erfahrungs-Regulativ. Deshalb ist Wohlstand für viele zum unreflektierten Selbstzweck geworden. Sie können weder absolut noch relativ sagen, wo sie mit dem Erreichten zufrieden wären. Noch können sie (sich und anderen)

erklären, warum ihre Lebenszufriedenheit nicht im gleichen Maß zunimmt wie ihr Wohlstand. Wohlstand ist zur Gewohnheit geworden. Und diese wird als Besitzstandswahrung vehement verteidigt, sobald auch nur die geringste Gefahr droht, etwas von der damit verbundenen Bequemlichkeit wieder abgeben zu müssen.

Mich fragte jüngst eine Führungskraft in einem Strategie-Workshop: „Wie können wir lernen, mehr Mut zu haben? Können sie nicht eine Veranstaltung entwickeln, die uns lehrt, mutiger auf unsere Herausforderungen zuzugehen?“ Ich versprach, darüber nachzudenken. Mittlerweile ist mir klar geworden, dass man die Mut-Frage nicht isoliert betrachten kann. Denn MUT steht in einem untrennbaren Verhältnis zu seinem Gegenspieler FURCHT. Und zwar umgekehrt proportional. Nimmt das Eine zu, nimmt das Andere ab und umgekehrt. Wenn jemand also lernen will, mutiger zu agieren, dann wird ihm das sicher nur gelingen, wenn er lernt, seine Ängste mit realen Erfahrungen zu verbinden.

Im einen oder anderen Fall wird ein solches Erfahrungslernen sicher mit der Bestätigung von Ängsten verbunden sein wenn etwas nicht gelingt oder das Risiko eines Verlustes tatsächlich eintritt. Allerdings werden sich erfahrungsgemäß auch etliche Ängste als phantasiert herausstellen, weil der sicher befürchtete Verlust oder Nachteil gar nicht eintritt. Wenn ich die obige Frage also heute beantworten soll, dann bedeutet das: „Wir müssen mehr als bisher durch vorsichtiges und ausprobierendes Herantasten an vermutete Grenzen und Risiken die Vielzahl und das Ausmaß unserer Ängste reduzieren. Nur dann werden wir eine Chance haben, uns aus unserem selbstgebauten Gefängnis zu befreien.“

Im beruflichen Kontext heißt dies jedoch nicht, mit unrealistischen Mutproben oder ‚Psycho-Spielchen‘ einzelne Mitarbeiter oder Arbeitsgruppen zu einem mutigeren Verhalten zu bewegen. In Veranstaltungen oder Seminaren, die mit realitätsfernen konstruierten Problemlöse-Aufgaben eine künstliche soziale Situation kreieren, wird nahezu jeder genügend scheinbaren Mut bei seinem Agieren aufbringen. Denn allen Beteiligten ist die Risikolosigkeit solch konstruierter Situationen im Training mehr oder weniger bewusst.

Es kommt hingegen vielmehr darauf an, in einer Veranstaltung die realen momentanen beruflichen Herausforderungen und Risiken zum Gegenstand der gemeinsamen Arbeit zu machen. Es gilt als erstes, die individuellen und sicherlich unterschiedlichen Perspektiven und Bewertungen der einzelnen Arbeitsgruppen-Mitglieder auf die zu betrachtende Herausforderung transparent und besprechbar zu machen. Dann gilt es Handlungsoptionen zu identifizieren und zu vergleichen. Schlussendlich muss die gemeinsam getragene Entscheidung für die präferierte Handlung oder Maßnahme in dem Bewusstsein getroffen werden, dass eine etwaige Ungewissheit oder ein bestehendes Risiko von der ganzen Arbeitsgruppe (Führungskraft und Mitarbeiter) getragen wird. Gerade die Teilung der Risiken – und damit der Ängste jedes Einzelnen – wird geeignet sein, den Erfahrungsschatz im Umgang mit riskanten Entscheidungen zu vergrößern. Wenn der Druck unserer

Verlustängste sinkt, wird er auch nicht mehr so stark unser Handlungsrepertoire einengen.

Wer gelernt hat, mit Verlusten angemessen umzugehen und diese zu ertragen, ohne dass der Lebensmut sinkt, der wird auch gelernt haben, die Zuwächse aus seinen Handlungen wirklich wertzuschätzen. Wohlstand ist dann kein Gewöhnungsmechanismus wie die jährliche Gehaltserhöhung, sondern der bewusst wahrgenommene Quell von Lebens- und Arbeitszufriedenheit.

„Wer das Schlechte nicht kennt, kann das Gute nicht beurteilen.“

Vielleicht ist das ja der wahre Grund für das diesjährige Motto der evangelischen Kirche zur Passionszeit. Es sind tief verwurzelte christliche und soziale Wertvorstellungen in unserer Gesellschaft, die Wohlstand weniger als ein individuelles, sondern ganz stark als ein kollektives Merkmal begreifen.

„Wohlstand ist nur ein Werkzeug das man benutzen, aber kein Götze, den man anbeten sollte.“

Calvin Coolidge (amerik. Präsident)

„Riskier was, Mensch! – Benutze deinen Wohlstand als Werkzeug, setze dein Wissen und deine Erfahrung mit dosierter Vorsicht ein und nähere dich in überlegten Schritten den Herausforderungen aber verkrieche dich nicht in deinem Gefängnis!“ das rufe ich Ihnen in der Passionszeit vor Ostern zu.

In der Veranstaltung wird es deshalb darum gehen, die Erkenntnisse der beiden Wirtschaftspsychologen und Nobelpreisträger Kahneman und Tversky in Bezug auf Lösungssuche, Entscheidungsfindung und Handlungsumsetzung im operativen Berufsalltag von Mitarbeitern und Führungskräften in realen Arbeitssituationen deutlich zu machen. Was ich jetzt schon versprechen kann: Sie werden erstaunliche Überraschungen erleben und ganz sicher Ihr Führungshandeln an einigen Stellen überdenken und anpassen.

Angela Merkel hat einmal gesagt: „Vielleicht wird sich der Wohlstand wandeln, aber so, dass wir es nicht als Verzicht erleben werden.“

Nach dieser Veranstaltung werden Sie ergänzend sagen: „Vielleicht wird sich unser Arbeitsleben wandeln, aber so, dass wir es mit größerer Arbeitszufriedenheit erleben werden.“

Mit freundlichem Gruß

Wolfgang Träger