

A: Unsichere Zeiten

1. Gesellschaftliche Verhältnisse

Wir leben in einer Gesellschaft, in der Gewissheiten und Sicherheit zu einem knappen Gut, Ungewissheiten und Unsicherheit dagegen zum Normalfall geworden sind. Weniges erscheint noch sicher und bewährt, Erfahrungen zählen für die Bewältigung alltäglicher Anforderungen immer weniger, man muss auf alles gefasst sein, auch auf das Unfassbare.

Gesellschaftlichen Wandel hat es immer gegeben – was die gegenwärtige von früheren Entwicklungen unterscheidet, ist deren radikaler und grenzenloser, globaler Charakter. Eine atemberaubende Dynamik und eine rasch voranschreitende Vernetzung gesellschaftlicher und individueller Verhältnisse lassen wenig Zeit für Besinnung, Nachvollzug, Verstehen und Sinngebung. Die Welt erscheint den Meisten heute weniger kontrollierbar, ungewisser, unsicherer, sie scheint gefährlicher, unübersichtlicher und weniger vorhersehbar geworden zu sein gegenüber früheren Zeiten.

Mit dieser radikalen Veränderung gesellschaftlicher Zustände wandeln sich auch die Handlungsoptionen eines jeden Einzelnen. Diese Wandlungen zeigen sich in einer Auflösung traditioneller Lebensläufe und Institutionen wie der Familie, einem Verlust verlässlich geltender normativer und moralischer Richtlinien und Verhaltensvorgaben oder einer Pluralisierung der Lebensformen; sie gehen einher mit einer gravierenden Verknappung der Ressource Zukunft. Man hat sich darauf einzustellen, dass das, was heute zählt und möglich erscheint, schon morgen wertlos sein könnte; wer heute auf eine ferne Zukunft hin rechnet, der begeht einen existenzgefährdenden Kalkulationsfehler.

In dieser gesellschaftlichen Gesamtlage haben der Staat und die gesellschaftlichen Institutionen sich auf die Position eines „aktivierenden Sozialstaates“ verständigt, der (nur noch) dem Bürger zur Seite steht, der sich engagiert um sein eigenes Wohlergehen kümmert. Barmherzigkeit, Fürsorge oder Zusicherung von Schutz und Sicherheit gegenüber unerwarteten Zuspitzungen der Lebens-

lage können und möchten die staatlichen Institutionen nicht länger offerieren. So bleibt den Bürgerinnen und Bürgern moderner Gesellschaften nichts anderes übrig, als sich, so gut es geht, ihre „eigenen“ Sicherheiten und Ordnungen zu schaffen, nach denen sie ihre Handlungen und Weltkenntnisse bemessen und orientieren können.

2. Soziale Arbeit in komplexen Verhältnissen

Meine Damen und Herren: Sie darüber aufklären zu wollen, dass wir in einer Welt des grandiosen Wandels in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen leben, hieße mit Sicherheit „Eulen nach Athen tragen“. Sie kennen die andauernden, immer rascher sich vollziehenden Veränderungen ihres Handlungsfeldes in Ihrer alltäglichen Arbeit. An allen Fronten Ihrer Tätigkeit sind Sie mit sich wandelnden, neuen Anforderungen konfrontiert, auf die Sie in aller Regel nicht wirklich bestens vorbereitet sein *können* – im Sinne eines verlässlichen Rückgriffs auf doch so lange Zeit bewährte Institutionen, Strategien, Handlungen und Methoden.

Ich bin alles andere als ein Experte der professionellen Sozialarbeit. Doch bereits ein unvollständiger Blick in die Literatur hat meinen Respekt vor dieser Art der Dienstleistung noch wachsen lassen und mein Interesse geweckt.

- Sie bauen soziale Unterstützungssysteme, in erster Linie für Benachteiligte auf, und dies unter sich rasant verändernden und daher nicht vorhersehbaren politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen,
- Sie fördern und begleiten Familien, insbesondere Kinder und Jugendliche, wobei sich das, was „Familie“ ist, ebenfalls in den vergangenen Jahrzehnten völlig verändert hat und damit auch die Probleme, mit denen Sie konfrontiert werden und für die Sie nach Lösungen suchen.
- Sie stehen zunehmend unter dem Druck immer neuer politischer Vorgaben, die Sie, wenn Sie nicht aufpassen, zu Erfüllungsgehilfen des Staates degradieren und die nicht selten im Widerspruch zu ihrer „eigentlichen“ Zielsetzung stehen, Anbieter von Hilfe und Unterstützung zu sein.
- Ihre Arbeit ist darauf angelegt, bedürftigen Menschen Wege aufzuweisen, ihre Probleme und Konflikte in selbstverantwortlicher Weise anzugehen

- oder – gerade im Zeichen des demographischen Wandels – Alte, Kranke und Menschen mit Behinderungen zu unterstützen, um ihnen ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen, so gut es geht.

Dabei handeln Sie in einem dichten Netz von Erwartungen und divergierenden Interessen, von unterschiedlichen Machtstrukturen, Ressourcen und Lobbyisten, denen Sie in irgendeiner Weise gerecht werden müssen.

Sozialarbeit war immer vielfältig, konfliktreich, nur in Grenzen steuerbar und musste sich im Laufe der Zeiten stets neu erfinden, um den jeweils veränderten gesellschaftlichen Anforderungen und Verhältnissen gerecht werden zu können.

Was sich aber in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten geändert hat, ist die „Änderungsrate“, die Schnelligkeit, die Unvorhersehbarkeit und enge Vernetzung aller Bereiche, die die Rahmenbedingungen Ihres Tuns aufspannen.

Aus dieser Perspektive ist Soziale Arbeit zu kennzeichnen als professionelles Handeln unter den Bedingungen hoher Komplexität – einer hohen *Vernetzung* und *gegenseitigen Beeinflussung* aller Elemente eines Problembereichs, einer hohen *Eigendynamik*, da sich die Ereignisse dauernd verändern, und dies auch unabhängig von Ihren Entscheidungen und Handlungen und zuletzt unter der Bedingung hoher *Intransparenz*, also prinzipiell unvollständigen und unzureichenden Wissens.

Und diese komplexen, dynamischen, in aller Regel nur begrenzt vorhersehbaren oder gar erkennbaren Veränderungen erzeugen neue Anforderungen, Chancen und Herausforderungen, aber auch Belastungen, Unsicherheiten und Risiken, denen nur in Grenzen mit altbewährten Rezepten, Anweisungen und Strategien begegnet werden kann.

B: Die „subjektive Seite“ der Komplexität der Verhältnisse

1. Mentale Modelle der komplexen Realität

„**Komplexität**“ stellt eine zusammenfassende Beschreibung der „objektiven“ Verhältnisse dar, unter denen wir heutige Menschen unser Leben organisieren, so gut es eben geht. Komplexität ist aber keine „psychologische“ Kategorie und bestimmt daher auch nicht unmittelbar oder unvermittelt unser Erleben und Verhalten.

Sie gewinnt ihre Bedeutung für individuelles Handeln und Erleben erst über einen Prozess der subjektiven Wahrnehmung und Interpretation. Die Ergebnisse solcher fortwährenden Interpretationsprozesse sind in „mental Handlung-Modellen“ aufgehoben. **Mentale Handlungs-Modelle** bezeichnen konsistente Bündel von Grundannahmen über die Wirklichkeit und unsere Handlungen, deren Voraussetzungen, Bedingungen, Wirksamkeiten und Folgen.

Diese Modelle steuern die Art und Weise, wie wir Realität wahrnehmen und interpretieren, sie lenken die Aufmerksamkeit und bestimmen die Regeln und Kriterien, nach denen wir aus der Überfülle von Informationen diejenigen Informationen und Ereignisse auswählen, die für unsere Ziele, Pläne und Handlungen von Nutzen sein können.

Unterschiedliche Menschen „konstruieren“ unterschiedliche Handlungs-Modelle. Gemeinsam ist allen Modellen jedoch, dass sie einer ganz besonderen psychologischen Logik folgen: Wir entwickeln solche Bilder oder Modelle der Wirklichkeit, die uns versprechen, auch in einer hoch komplexen Welt zurecht zu kommen, mit Erfolg unseren Überzeugungen und Werten treu bleiben zu können, unsere Bedürfnisse zu erfüllen und unsere Absichten und Ziele mit einiger Erfolgssicherheit auch zu erreichen.

Man kann es auch anders formulieren: Oberstes Ziel unserer „Modellbildung“ ist es nicht, ein möglichst objektives Bild von den äußeren Umständen und Ereignissen zu gewinnen, sondern in allererster Linie unsere Handlungs- und Funktionsfähigkeit auch in und gegenüber einer hoch komplexen, also nur in Grenzen vorhersehbaren, kontrollierbaren und erkennbaren Welt zu sichern oder manchmal sogar auszubauen.

An dieser Stelle setzt seit über 20 Jahren unser Forschungsinteresse an. Meine Profession ist die psychologische Wissenschaft und ein zentrales Forschungsthema, das mich umtreibt, sind mögliche Antworten auf Fragen wie diese:

- Welche Handlungsmodelle entwickeln unterschiedliche Personen im Umgang mit komplexen Anforderungen?
- welche Strategien entwickeln Menschen zur Bewältigung komplexer Anforderungen?
- welche typischen Fehler lassen sich beobachten?
- welche Motive und Absichten liegen diesen Fehlern zugrunde,
- und nicht zuletzt, zu welchen seelischen und gesundheitlichen Folgen eine andauernde Konfrontation mit komplexen Anforderungen führen kann.

Seit mehreren Jahren bleiben wir dabei nicht in unserem psychologischen Labor, sondern haben auch diagnostische Verfahren, sogenannte Entwicklungspotenzialanalysen und Trainings entwickelt, die wir in Unternehmen und in Gesundheitsorganisationen durchführen. Ziel dieses „Praxistransfer“ war und ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin zu unterstützen, hoch komplexe Anforderungen in ihrem beruflichen Alltag mit Erfolg zu bewältigen.

2. Ungewissheit und Unsicherheiten als Folge komplexer Verhältnisse

Personen, die mit komplexen Anforderungen konfrontiert werden, erleben und erfahren diese in aller Regel als ungewisse und unsichere Situationen. Das Erleben von Unsicherheit geht oftmals, aber keineswegs immer, einher mit negativen Gefühlen wie Furcht, Angst, Sorge oder Versagensängsten. Diese negative emotionale Bewertung einer als unsicher interpretierten Situation rührt aus der Sorge, dass wesentliche Bedingungen für erfolgreiches Handeln nicht mehr gewährleistet sein könnten.

Erfolgreiches Handeln setzt nämlich, wie wir alle wissen, ein Mindestmaß an Überschaubarkeit, Vorhersehbarkeit und Abschätzbarkeit der Umwelt voraus. Um sinnvoll agieren zu können, muss man wissen, mit welcher Situation man es zu tun hat, was als Nächstes zu erwarten ist, was man tun könnte und mit welchen Konsequenzen dieser Handlungen zu rechnen ist.

Aber gerade diese Bedingungen sind in komplexen Umwelten nicht in hinreichendem Maße erfüllt.

Werden Menschen mit unvorhersehbaren und unkontrollierten Ereignissen konfrontiert, erleben und interpretieren sie diese Ereignisse als unsicher und lässt sie an ihrer Handlungsfähigkeit und ihrer eigenen Person zweifeln.

Und manche Menschen reagieren darauf mit depressiven Gefühlen, Lern- und Motivationsverlusten bis hin zur Resignation und Fatalismus.

Facetten der Unsicherheit

Die „Unsicherheit“ als eine globale Einschätzung einer komplexen Lage setzt sich aus mehreren Dimensionen oder Facetten zusammen, die wiederum mit unterschiedlichen Handlungsstrategien bei der Bewältigung komplexer Anforderungen zusammenhängen:

1. *Wissensunsicherheit*, genauer zu charakterisieren als Ungewissheit.

Diese Dimension von Unsicherheit bezieht sich auf die Erwartung, nur unzureichendes Wissen und nur ungenügende Erfahrung zu haben, um eine Situation richtig und angemessen einschätzen zu können.

2. *Handlungsunsicherheit*

Handlungsunsicherheit tritt dann auf, wenn man Zweifel hat, über effektive Eingriffsmöglichkeiten zur zielgerichteten Veränderung der Lage zu verfügen.

3. *Folgenunsicherheit* (besser Folgenungewissheit)

Diese Spielart der Unsicherheit tritt dann auf, wenn die handelnde Person glaubt, die Folgen seiner Maßnahmen und Eingriffe nicht verlässlich abschätzen zu können

4. *Unterstützungsunsicherheit* tritt in Situationen auf, in denen es nach Meinung des Handelnden unsicher und ungewiss ist, ob er sich auf Unterstützungen von Sozialpartnern oder Institutionen auch tatsächlich verlassen kann.

5. *Zukunftsunsicherheit* bezieht sich auf die mehr oder weniger Abschätzbar- und Unwägbarkeiten der weiteren Entwicklung der Situation.

3. Individuelle Umgangsweisen mit Unsicherheit und Ungewissheit

Zwei gegensätzliche Herangehensweisen an Unsicherheit

Erfahrungen von Unsicherheit und Ungewissheit in ihren verschiedenen Ausprägungen sind mehr oder weniger zwangsläufige Erfahrungen in der Konfrontation mit komplexen Situationen und Anforderungen. Die Frage ist jedoch, wie unterschiedliche Menschen mit diesen Unsicherheitserfahrungen umgehen. Menschen unterscheiden sich darin sehr!

Für viele Individuen stellen Unsicherheitserfahrungen schmerzhaft und bedrohliche Situationen dar, für andere dagegen werden sie zu Anlässen und Chancen für neue Erfahrungen und Lernmöglichkeiten zur Erweiterung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen.

Unsicherheitssituationen bergen demnach einerseits Risiken und Gefährdungen der eigenen Handlungsfähigkeit und bieten jedoch gleichzeitig Chancen auf Erweiterung der Handlungsfähigkeit durch den Erwerb von neuem Wissen und Kompetenzen.

Steht die Sorge um die eigene Handlungs- und Funktionsfähigkeit im Mittelpunkt, werden alle möglichen Strategien versucht, mit denen die als belastend erlebte Unsicherheit verringert wird, werden dagegen unsichere Situationen als Chance und positive Herausforderung interpretiert, kann man immer wieder beobachten, dass Individuen nicht etwa eine Verringerung von Unsicherheit anstreben, sondern, im Gegenteil, dazu neigen, Unsicherheiten und Ungewissheiten sogar noch durch eigenes Handeln zu erhöhen.

Forschungen im Bereich der Motivationspsychologie haben gezeigt, dass sich Menschen in starkem Maße in ihren Sicherheitsansprüchen unterscheiden.

Für den einen stellt „Sicherheit“ das zentrale Motiv oder Bedürfnis dar, nach dem sein ganzes Handeln ausgerichtet ist, für andere sind es gerade aufregende Erfahrungen, Abwechslung und Unsicherheit, die sie aufsuchen und zum Handeln antreiben.

Die einen versuchen, nach ihren Möglichkeiten Unsicherheit zu verringern, die anderen, Unsicherheiten zu erhöhen.

Beide Formen des Umgangs mit Unsicherheiten bergen bestimmte Chancen und Risiken, wenn es um erfolgreiches Handeln in komplexen Situationen geht.

Individuelle Merkmale und Motive

Fragt man danach, wie Menschen auf unbestimmte, unsichere Situationen antworten, kann allgemein festgestellt werden, dass Unsicherheit immer dann als unangenehm erfahren wird, wenn sie als Bedrohung der Handlungs- und Funktionsfähigkeit wahrgenommen wird und elementare Bedürfnisse nach Begreifen und Kontrolle von Lebenssituationen auf dem Spiel stehen. Positive Anreizqualitäten erhalten unsichere Kontexte dann, wenn Motive wirksam werden, die auf Erweiterung von Wissen und Handlungskompetenzen ausgerichtet sind.

Ob in einer spezifischen Situation die Tendenz zur Reduzierung oder Erhöhung von aktueller Unsicherheit überwiegt, ist nicht nur von situativen Faktoren abhängig, sondern wird in entscheidendem Maße von Persönlichkeitsdispositionen mit beeinflusst. Einige dieser oftmals untersuchten Persönlichkeitsunterschiede seien kurz dargestellt:

Sensation seeking

Sensation seeking meint eine Vorliebe für erregende Ungewissheit und bezieht sich auf individuelle Unterschiede im Bedürfnis nach abwechslungsreichen, neuen und komplexen Eindrücken und der zugehörigen Bereitschaft, um solcher Eindrücke willen physische und soziale Risiken in Kauf zu nehmen.

Personen mit einer ausgeprägten Tendenz zum *sensation seeking* können Monotonie, Langeweile und Reizarmut, die mit Situationen hoher Sicherheit und Vorhersehbarkeit verbunden sind, nur schwer ertragen und sind permanent auf der Suche nach Situationen, die Abwechslung, Faszination und Aufregung versprechen. Menschen mit hoher Tendenz zum sensation seeking sind nicht unbedingt Glücksspieler oder Hasardeure, sondern suchen gezielt herausfordernde Situationen mit unbestimmtem Ausgang, deren Bewältigung von ihren eigenen Fähigkeiten abhängt.

Ambiguitätstoleranz

Das Konzept der Ungewissheits- beziehungsweise *Ambiguitätstoleranz* geht davon aus, dass Individuen unterschiedlich stark ausgeprägte Vorlieben für klare, strukturierte oder aber neue, komplexe und mehrdeutige Situationen entwickeln. In Abhängigkeit von dem Grad an Ambiguitätstoleranz tendieren Men-

schen entweder dazu, unbestimmte Situationen aufzusuchen, mit positiven Emotionen zu beantworten und als Herausforderung zu bewerten oder aber zu vermeiden, mit negativen Gefühlen zu reagieren und als Bedrohung zu betrachten.

Ambiguitätstoleranz bestimmt auch die Art der Informationsaufnahme und -verarbeitung. Das jeweilige Niveau der Ungewissheitstoleranz bestimmt, ob Personen die Unsicherheit von Zukunftsperspektiven und die Unsicherheit von Situationen zulassen und ertragen können oder über verschiedene Strategien vorschnell vereinfachen und damit vermeintlich eindeutiger machen, ob sie in ungewissen Situationen gezielt nach Informationen suchen, die die Unsicherheit unter Umständen noch erhöhen, oder ob sie sich von neuen Informationen eher abschotten. Ungewissheitstoleranz wirkt sich ebenfalls darauf aus, wie gut Situationen und Lebensumstände mit hoher Unbestimmtheit verkraftet und bewältigt werden können.

Ungewissheitsorientierung

Personen unterscheiden sich darin, ob sie dazu tendieren, Situationen zu vermeiden, in denen einmal gewonnene Gewissheiten und fest gefügte Weltbilder durch neue Informationen und Erfahrungen in Gefahr geraten könnten oder ob sie gerade daran interessiert sind, Wissen über sich selbst und die Welt, in der sie leben, immer wieder in Frage zu stellen und durch neue Erfahrungen zu erweitern, zu korrigieren und umzustrukturieren.

Gewissheitsorientierte Personen riskieren weniger in Lern- und Leistungssituationen, stellen weniger hohe Ansprüche an sich und holen weniger Rückmeldungen gerade in Verhaltensbereichen ein, die persönlich wichtige Selbstbildaspekte betreffen.

Unterschiede zeigen sich aber auch in sozialen Zusammenhängen, in denen gewissheitsorientierte Personen sehr schnell fest gefügte Meinungen über andere Personen bilden, die sie später auch durch neue Informationen nicht mehr korrigieren.

Das Persönlichkeitsmerkmal »Ungewissheitsorientierung« unterscheidet Personen im Hinblick darauf, ob sie Situationen eher unter dem Blickwinkel der Möglichkeit zur *Kompetenzerweiterung* betrachten und bereit sind, dafür zumindest vorübergehend Ungewissheiten und Risiken in Kauf zu nehmen, oder

ob sie durch eine eher *kompetenzschützende* Haltung geprägt werden, die sie daran hindert, neue Lernerfahrungen zu machen, wenn sie sich dafür auf einen Zustand von Unklarheit, Konfusion oder Orientierungslosigkeit einlassen müssten.

Der Umgang mit unsicheren, ungewissen Situationen wird offenbar von mehreren Persönlichkeitsmerkmalen beeinflusst. Persönlichkeitsunterschiede zeigen sich in überdauernden Wahrnehmungs- und Bewertungsmustern, in Motivstrukturen und Reaktionsweisen und bewirken, dass Menschen, für deren Persönlichkeitsstruktur Sicherheit eine wichtige Rolle spielt, ein größeres Spektrum an Situationen als unsicher empfinden, stärker daran interessiert sind, Klarheit und Sicherheit zu schaffen beziehungsweise zu bewahren und auf Ungewissheit mit negativen Emotionen und körperlichen Stress-Symptomen reagieren, während Personen mit weniger ausgeprägten Sicherheitsstandards den gleichen Situationen mit Neugier begegnen und darauf vertrauen, gut damit zurechtzukommen.

4. „Typen“ im Umgang mit Unsicherheit

Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen entwickeln oder konstruieren unterschiedliche „mentale Handlungsmodelle“, die sie zu unterschiedlichen Handlungsweisen, Bewertungen und Gefühlen im Umgang mit komplexen Anforderungen veranlassen und diese begründen.

Fühlt sich eine Person von einer als unsicher erfahrenen Situation in ihrer Handlungsfähigkeit beeinträchtigt oder bedroht, wird sie alles daran setzen, ihre Handlungsfähigkeit zu schützen oder wiederherzustellen, auch um den Preis, dass damit das anstehende Problem, die vor ihr liegende Aufgabe nur unzureichend bewältigt wird. Genießt sie dagegen die Unsicherheit und Unwägbarkeit der Lage, wird sie möglicherweise Risiken eingehen, ohne zuvor denkbarer Folgen ihres Tuns im Detail abzuwägen.

In unseren Studien haben wir eine Reihe von „Typen“ des Umgangs mit Unsicherheit gefunden, die auf unterschiedlichen mentalen Handlungs-Modellen für unsichere Situationen beruhen.

Derartige Typen unterscheiden sich in ihrem Wissen, ihren Überzeugungen, ihren Selbstbildern, ihren bevorzugten Handlungsstrategien und ihren typi-

schen Vor- und Nachteilen für einen erfolgreichen Umgang mit unsicheren Situationen.

Zur Illustrierung sollen hier nur vier „Typen“ kurz vorgestellt werden, bevor ich auf einige Fehler komme, die wir immer wieder beobachtet haben – im Labor genauso wie in der unternehmerischen Praxis.

1. Der gläubige Analytiker

Sein mentales Modell:

„Dieses Gerede über Komplexität, Undurchschaubarkeit und Unvorhersehbarkeit der „neuen Anforderungen“ – alles nur Ausflüchte für Leute ohne Verstand. Die Welt folgt Gesetzen und Regeln, die man allerdings kennen sollte. Wer erfolgreich sein will, muss diesen Regeln auf die Spur kommen, um dann ganz nüchtern und mit überlegtem Verstand die richtigen Schlussfolgerungen ziehen. Wenn ich das schon höre: „aus dem Bauch heraus handeln“ – nichts als eine sichere Anweisung für dummes Scheitern. Wenn es um die optimale Entscheidung geht, habe ich mich als Person völlig herauszulassen. Was interessieren Gefühle bei der Arbeit, das alles ist irrational und also bedeutungslos, es geht nicht um mich, es geht ausschließlich um die optimale Lösung des Problems.

Es kommt darauf an, aus all den Informationen, die ich in systematischer Weise suche und analysiere, ein exaktes Bild der Situation zu entwerfen. Dann erst ziehe ich unter Einsatz meines zugegeben brillanten Verstandes Schlussfolgerungen für eine optimale Lösungs-Strategie, und das sage ich Ihnen: darin bin ich unschlagbar!“

Was sagt dazu der distanzierte Blick des Unsicherheitsforschers?

1. Das Weltmodell des Analytikers verhilft ihm zu einer erheblichen Verminderung der Unsicherheit seines Weltmodells: Alles nicht analytisch Fassbare ist für ihn kein Gegenstand seines Modells der Welt – und seiner eigenen Person. Diese verkürzte Sicht auf die Welt verschafft ihm ein hohes Maß an Selbstbewusstsein, nicht selten gepaart mit einer nicht immer übersehbaren Arroganz gegenüber Kolleginnen und Kollegen, die nicht so scharf denken können wie er.

2. Seine Überzeugung: Die Welt ist berechen- und vorhersehbar macht ihn extrem anfällig für „Störungen“ – gegenüber nicht eingeplanten Überraschungen

und „Regelabweichungen“ wirkt er hilflos: In solchen Situationen beobachten wir häufig eine „Handlungsstarre“: Anstatt auf eine Lösung zu drängen, zieht er sich zurück auf das, was er besonders gut kann: auf Datensammeln und Analysieren, auch wenn in der Zwischenzeit der Zug längst abgefahren sein sollte.

3. Wir beobachten immer wieder, dass Menschen mit diesen Weltmodellen und Fähigkeiten ziemlich unschlagbar sind, wenn es um die erfolgreiche Bearbeitung relativ einfacher, wenig komplexer und überschaubarer Anforderungen geht. Werden die Anforderungen jedoch komplexer und unübersichtlicher, dann sind von ihm wenige lösungsorientierte Vorschläge und Ansätze zu erwarten.

2. Der Überzeugungstäter

Aus dem Gedankenprotokoll eines Mitarbeiters eines Medizintechnikunternehmens während der Bearbeitung des computersimulierten Szenarios „Moroland“, einem fiktiven Entwicklungsland südlich der Sahelzone, in dem die Moros leben.

„Die Welt ist komplex und undurchschaubar nur für diejenigen, die keine klare innere Haltung haben. Das Allerwichtigste ist, dass es den Moros gut geht, dass sie gesund bleiben und vor Krankheiten geschützt sind. Dieses und nichts anderes ist die Richtschnur meines Tuns und alles andere hat sich diesem höchsten Ziel unterzuordnen. Was habe ich von einer Welt, die ökonomisch bestens dasteht, aber das Wohlergehen der Menschen aus den Augen verliert?

Aha, mir wird gerade mitgeteilt, dass die Sterberate in der Bevölkerung des Morolandes in den letzten beiden Jahren um 20 Prozent gestiegen ist! Furchtbar! Das geht so nicht weiter! Woran liegt diese schreckliche Entwicklung? So, die Hirseernten fielen schlecht aus, viele Rinder sind verdurstet, weil es nicht geregnet hat, und die Tsetsefliegen haben sich rasant vermehrt. Und das Gesundheitswesen? – Fehlanzeige! Da muss was getan werden!

Also erstens: organisiere ich eine flächendeckende Impfung gegen den Tsetsevirus – kostet zwar, aber muss sein. Zweitens: Aufklärungskampagne, auch nicht umsonst zu haben, muss aber sein. Drittens: Brunnenbohren, damit die Rinder was zu saufen haben, viertens: flächendeckende Bodenbewässerung, damit die Hirseernte im nächsten Jahr günstiger ausfällt!

Gesagt – getan, ohne langes Zögern! Schließlich steht im Mittelpunkt das Wohlergehen der Moros!“

Nachdem ihm der Zustand des Morolandes nach zwei (simulierten) Jahren rückgemeldet wurde – Sterberate stark zurückgegangen, Hirsernte prima, kein weiteres Rindersterben - :

„Mensch, alles richtig gemacht! Man muss nur wissen, worauf es ankommt, weiter so!“

Nach einer für ihn sehr unerwarteten Rückmeldung über den Zustand des Morolandes fünf Jahre später – Sterblichkeitsrate emporgeschneit, Rinder verdurstet, Finanzen in den Miesen, starke Bodenerosion:

„Ich verstehe das nicht, ist doch alles bestens gelaufen, ich habe die Moros gerettet und jetzt so etwas? – Muss an dem bescheuerten Programm liegen, die Psychologen haben doch keine Ahnung vom wirklichen Leben. Ich kann nur sagen: Ich würde auf jeden Fall wieder genauso handeln!“

Dazu der nüchterne Blick des Psychologen:

1. Das Handlungs-Modell des Überzeugungstäters verhelfen diesem zu einer erheblichen Verminderung der Unübersichtlichkeit seiner Welt: Klare Zielhierarchien, eindeutige Unterscheidungen zwischen „gut“ und „böse“, „richtig“ und „falsch“ und Ausblendung möglicher „Kollateralschäden“ seines Tuns lassen ihn mit bestem Wissen und Gewissen entschlossen handeln, ganz in Übereinstimmung mit seinen inneren Überzeugungen.

Diese verkürzte Sicht auf die Welt verschafft ihm ein hohes Maß an moralischer Überlegenheit, nicht selten gepaart mit einer scharfen Ablehnung von „Opportunisten“, Leuten ohne unbeugsame klare innere Haltungen.

Anstelle des Leitprinzips „Menschheitsrettung“ können Sie auch beliebige andere setzen, etwa maximale Profitorientierung, der man alles andere unterordnet. Das kann nicht gut gehen.

2. Da er immer im Recht ist, sieht er keinen Grund für Selbstkritik. Unverzeihliche Fehler machen immer die Anderen.

3. Da er in jedem Moment alles auf eine Karte setzt – und dies mit hoher innerer Überzeugung - ist er an Kompromissen nicht interessiert (Kompromiss ist Verrat!) – und mit dieser Rigorosität läuft er mit hoher Sicherheit in die typischen Fallen, die eine komplexe Situation bereithält und wird so zu einem hohen „Sicherheitsrisiko“ gerade für innovative und dynamische Unternehmen.

3. Der lustbetonte Draufgänger

Was charakterisiert den lustbetonten Draufgänger, wenn er komplexe Anforderungen bearbeiten soll?

- wenig Lust, sich gründlich zu informieren – Details interessieren ihn weniger, es genügt ihm ein grober Überblick über das Problem
- ihn reizt der „Nervenkitzel“: Etwas ausprobieren und mal sehen, was dabei herauskommt.
- er handelt von „der Hand in den Mund“, wenig Planung, viel „Adhocismus“
- er drängt auf Umsetzung, auf entschlossenes Handeln gerade in komplexen und unübersichtlichen Situationen.
- er schätzt Risiko und radikale Maßnahmen

Dazu ein kleiner Ausschnitt aus einem Rückmeldegespräch mit einem „lustbetonten Draufgänger“, der eine höhere Managementposition in einem mittelständischen Unternehmen hat.

Wir: „Das kribbelt so schön, oder? Unübersichtlichkeit und Unvorhersehbarkeit stacheln Sie erst richtig an. Sie wollen was tun, eingreifen, verändern, Zeichen setzen! Leute, die immer erst alles genau wissen wollen, bevor sie eine Entscheidung treffen müssen, gehen Ihnen mächtig auf die Nerven. Sie verabscheuen alles Langweilige, jede Routine. Einmal gefasste Entschlüsse setzen Sie rasch und mit großer Lust in die Tat um. Radikale Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach erfolgreicher als diese sogenannte „Kultur der kleinen Schritte“.

Das Gute daran ist – und jedes Team braucht Leute wie Sie: Sie drängen auf Veränderung, Sie wollen möglichst rasch das Problem vom Tisch haben, Sie reißen die anderen mit Ihrem Elan mit.

Das Schlechte daran: mit Ihrer Radikalität nach dem Motto: „viel hilft viel“ schaffen Sie, natürlich ungewollt, nicht selten neue Probleme. Sie denken zu wenig und zu wenig konkret über mögliche Fern- und Nebenwirkungen Ihres entschlossenen Handelns nach. Sie vereinfachen Ihr „Weltmodell“ in nicht immer zielführender Weise. Zwar schaffen Sie es darüber, rasch Entscheidungen zu treffen. Aber Sie übersehen in Ihrem Elan zu viele Fallstricke, zu viele Informationen, zu viele Einwände und verlieren darüber allzu sehr den Überblick über das Problem.“

4. Der Klarheits-Suchende

Dieser Typus schätzt klare Verhältnisse und Übersichtlichkeit über alles. Unsichere Situationen erscheinen ihm als „Störung“ seiner gewohnten Handlungspläne und -strategien. Daher versucht er, sich möglichst genau über die Lage zu

informieren, er schmiedet möglichst exakte und detaillierte Pläne, um die notwendige Klarheit und Eindeutigkeit der Situation wiederherzustellen.

Eine klare Struktur seines Handlungsfeldes ist für ihn eine zwingende Voraussetzung für erfolgreiches Handeln. Verlangt eine Situation rasche Entscheidungen auch dann, wenn nur unvollständige Informationen verfügbar sind, neigt er dazu, sich auf seine bewährten Routinen und Gewohnheiten zu besinnen in der Hoffnung, mit erhöhtem Einsatz die Sicherheit, die er braucht, zurückzugewinnen.

In unserer Forschung und in den verschiedenen Unternehmen haben wir noch so manche andere typische Herangehensweisen an Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit herausgefunden, bei inzwischen immerhin fast 1000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern an unseren Studien.

5. Typische Fehler im Umgang mit Unsicherheit

Unterschiedliche Strategien zur Bewältigung von Unsicherheit sind oftmals mit charakteristischen Fehlern oder wenig zielführenden Strategien verbunden, die eine erfolgreiche Bearbeitung komplexer Anforderungen erschweren oder in Frage stellen.

Das Bedürfnis nach Verminderung der als belastend empfundenen Unsicherheit in komplexen Anforderungssituationen sind aus verschiedenen psychologischen Gründen nachvollziehbar und häufig notwendig, um in unsicheren Situationen überhaupt sinnvoll handeln zu können. Probleme entstehen dann, wenn derartige Vereinfachungen in einer Weise vorgenommen werden, die zentrale Merkmale komplexer Aufgabenstellungen bzw. Problemsituationen nur unzureichend berücksichtigen.

Einige der markantesten Beispiele für Denk- und Handlungsfehler im Umgang mit komplexen Aufgaben möchte ich Ihnen kurz vorstellen:

- *Zentralreduktion* bezeichnet eine kognitive Strategie, bei der Probleme und Schwierigkeiten auf *eine* zentrale Ursache zurückgeführt werden. Die Suche nach *dem* Schuldigen oder *der* Ursache sind Beispiele für diese Form der Vereinfachung. Aber auch der Wunsch nach der starken Führungspersönlichkeit, die alles richten soll, kann als eine Variante von Zentralreduktion aufgefasst werden.

- *Verabsolutierung von Zielen* meint die einseitige Optimierung einer Sollgröße. Die Verabsolutierung von Zielen ist eng verwandt mit der Strategie der Zentralreduktion, mit dem Unterschied, dass hier nicht *die* Ursache, sondern *die* Lösung im Mittelpunkt steht. Wenn es immer die Kosten sind, die den Unternehmensgewinn schmälern, was liegt dann näher als Kostensenkung zum Unternehmensziel schlechthin zu erklären. Kostensenkung als Allheilmittel ist ein Beispiel für eine einseitige Zielbildung, die ignoriert, dass in komplexen, vernetzten Situationen in der Regel mehrere Ziele gleichzeitig berücksichtigt werden müssen, die sich auch durchaus widersprechen können und dass dann die Optimierung einzelner Zielparameter nur auf Kosten von damit verbundenen Sollgrößen zu haben ist. Zielführend ist stattdessen eine Balancierung verschiedener Zielgrößen und die Spezifizierung von Bedingungen, unter denen bestimmte Ziele sinnvoll sind – oder besser erst gar nicht verfolgt werden sollten.
- *Handeln nach dem Reparaturdienstprinzip* ist auf die Beseitigung von Störungen ausgerichtet, wobei der jeweils augenfälligste Missstand das Handeln bestimmt. Handeln nach dem Reparaturdienstprinzip besteht aus isolierten Einzelmaßnahmen, die kurzfristig angelegt sind, eine Einbettung von Einzelmaßnahmen in ein übergreifendes Modell der Situation findet nicht statt.

Gemeinsam ist diesen drei Fehlertypen, dass sie vor allem dann auftreten, wenn eine hohes Bedürfnis nach Klarheit, Einfachheit und Sicherheit das Motivgeschehen dominiert. In solchen Motivlagen wird das mentale Modell so weit vereinfacht, bis es mit den eigenen Sicherheitsansprüchen übereinstimmt. Die Gefahr liegt in einer problemunangemessenen Vereinfachung und allzu starken Unsicherheitsreduktion. Alles, was irritiert, unklar ist, unvorhersehbar und nicht mit einfachen Plänen und Handlungen bearbeitet werden kann, bleibt ausgeblendet, auch wenn diese Aspekte eines Problems von hoher Bedeutung für die Problemlösung sind.

Andere Fehler entstehen, wenn in unsicheren Handlungssituationen Motive zum Kompetenz- und Selbstschutz dominant werden.

In solchen Fällen wird der Schutz des eigenen Selbstbildes, des Selbstwertgefühls zum vorrangigen Ziel. Und dies gelingt nur, wenn die Situation so vereinfacht wird, so „sicher“ und „überschaubar“ wird, dass man sich wieder als handlungskompetent erfährt, auch wenn die Handlungen und Entscheidungen die Lösung eines Problems eher behindert als unterstützt.

- Einkapselung bezeichnet ein Vorgehen, bei dem ein Rückzug in einen gut beherrschbaren Teilbereich stattfindet. Die Beschäftigung mit dem Gesamtproblem wird aufgegeben, statt dessen konzentriert man sich auf einen kleinen, für den Gesamtzusammenhang häufig unwichtigen Teilaspekt, mit dem man sich auskennt und weiß, was zu tun ist. Die Konfrontation mit Ungewissheit mit all ihren Unsicherheitserzeugenden und möglicherweise bedrohlichen Begleiterscheinungen wird auf diese Weise erfolgreich vermieden, die Illusion von Kontrolle und eigener Wirksamkeit kann problemlos aufrechterhalten werden, allerdings um den Preis, dass die wichtigen und drängenden Fragen nicht angegangen werden.
- Wechselt ein Akteur ständig und scheinbar willkürlich den Problembereich, ohne die jeweiligen Probleme gelöst zu haben, spricht man von *thematischem Vagabundieren*. Eine Beschäftigung mit den einzelnen Problemen findet dabei nur oberflächlich statt, vieles wird angegangen, aber nichts zu Ende gebracht. Auch dieses von Aktionismus geprägte Vorgehen dient dazu, das eigene Kompetenzgefühl zu schützen und nach außen eine zupackende Haltung zu demonstrieren, ohne sich dem Risiko des Scheiterns aussetzen zu müssen.
- Trifft ein Akteur Entscheidungen, ohne sich um die weitere Entwicklung der Situation oder die Wirkung seiner Maßnahmen noch einmal zu kümmern, bezeichnet man dies als *ballistisches Verhalten*. Dieses „Abfeuern“ von Entscheidungen oder Maßnahmen erzeugt das positive Gefühl, etwas getan zu haben, ohne sich möglichen Fehlschlägen und Misserfolgen stellen zu müssen und schützt auf diese Weise vor schmerzhaften Erkenntnissen, die das Bild der eigenen Kompetenz erschüttern könnten.

- *Exzessive Informationssammlung* ist eine häufig gewählte Strategie zur Reduzierung von Unsicherheit. Dahinter verbirgt sich die Hoffnung, über mehr und mehr Information ein vollständiges und klares Bild der Situation gewinnen zu können, das dann die richtige Lösung offenbart oder zumindest die Basis für eine begründete Entscheidung ohne Unwägbarkeiten liefert.

Problematisch ist dieses Vorgehen nicht nur, weil in komplexen Kontexten der Versuch einer vollständigen Analyse von vornherein zum Scheitern verurteilt ist, sondern auch, weil die vom Wunsch nach Unsicherheitsreduzierung getriebene exzessive Informationssuche nicht selten das genaue Gegenteil, nämlich eine Erhöhung der Unsicherheit zur Folge hat, wenn beispielsweise widersprüchliche Informationen auftauchen oder sich zu nicht mehr überschaubar und integrierbaren Datenmengen anhäufen. Ist ausufernde Informationssammlung dann noch verbunden mit der Maxime, erst dann zu handeln, wenn alle möglicherweise relevanten Fakten bekannt sind, besteht die Gefahr, dass entscheidende Zeitfenster zum Handeln versäumt werden und die Situation eine Dynamik entwickelt, die nur noch schwer zu korrigieren ist.

- *Informationsabwehr* dient ebenfalls dem Schutz des eigenen Kompetenzgefühls und der Aufrechterhaltung eines klaren und eindeutigen Bildes von Realität. Informationsabwehr kann sich auf verschiedene Arten von Information beziehen. Die Vermeidung von Informationen über Effekte des eigenen Handelns ist eine Variante, die darauf gerichtet ist, eine Konfrontation mit befürchteten Misserfolgen und Fehlschlägen zu vermeiden, die das Bild der eigenen Kompetenz in Frage stellen könnten. Bei einer anderen Form der Informationsabwehr geht es vor allem um die Sicherheit spendende Rettung eines einmal gewonnenen Modells der Realität. Nicht passende und widersprüchliche Informationen werden dabei ausgeblendet, nicht zur Kenntnis genommen oder umgedeutet. Diese Form der verzerrten Informationsverarbeitung beschränkt sich keineswegs nur auf Einzelpersonen, sondern lässt sich ebenfalls bei Analysen von suboptimalen Gruppenentscheidungsprozessen nachweisen, die sich dadurch auszeichnen, dass vor allem die Informationen wahrgenommen, diskutiert und entscheidungsrelevant werden, die die vorgefassten Weltbilder der Gruppenmitglieder bestätigen.

Die geschilderten Fehlervarianten sind Beispiele für Wege und Strategien, die Menschen im Umgang mit komplexen und unsicheren Handlungsanforderungen wählen, wenn Motive zur Reduzierung von Unsicherheit, zum Schutz des eigenen Kompetenzgefühls und einfache mentale Modelle das Handeln bestimmen. Gemeinsam ist diesen verschiedenen Handlungsmustern, dass sie zentrale Merkmale komplexer Handlungsräume ignorieren und daher zu wenig erfolgreichen Ergebnissen führen.

6. Faustregeln für erfolgreiches Handeln in unsicheren Situationen

Worauf warten Sie jetzt möglicherweise – etwa auf eine Geschichte des Gelingens, darauf, dass ich Ihnen Strategien vorstelle, die einen optimalen Umgang mit komplexen Anforderungen und Unvorhersehbarkeit in einer nur in Grenzen erkennbaren Welt versprechen?

Da muss ich Sie enttäuschen –es existieren keine allgemein anwendbaren erfolgssicheren Strategien im Umgang mit komplexen Anforderungen hoher subjektiver Unsicherheiten.

Jeder Einzelne und jedes Team müssen ihren eigenen Weg, ihre eigenen Strategien finden, die auf die jeweiligen spezifischen Aufgaben passen, aber auch auf ihre Persönlichkeiten, auf das spezifische Team, auf ihre Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen optimal zugeschnitten sind. Das ist einer der zentralen Forschungsbefunde!

Wohl aber gibt es eine Anzahl von *Faustregeln* und Verfahren, auf deren Grundlage nach allen unseren Erfahrungen aus dem Labor und Unternehmen es möglich wird, jeweils genau auf die Situation zugeschnittene optimale Herangehensweisen und Strategien für erfolgreiches Handeln unter den Bedingungen von Komplexität und Unvorhersehbarkeit zu entwickeln und anzuwenden. Einige dieser Faustregeln möchte ich Ihnen zum Abschluss meines Vortrages vorstellen.

Beginnen wir mit einer altbekannten Weisheit:

Erste Faustregel

Wer seine Fehler erkennt, kann sie in Zukunft auch vermeiden. Wer sie ignoriert, wird immer wieder dieselben Fehler machen. Ich habe Ihnen eine Palette von typischen Fehlern aufgewiesen, die mit einiger Sicherheit auch Ihnen bereits unterlaufen sind.

Zweite Faustregel:

Gönne Dir in regelmäßigen Abständen eine Phase der handlungsbezogenen Selbstreflexion – dies kann sowohl allein als auch in Teams von hohem Nutzen sein.

Stellen Sie sich zum Beispiel folgende Fragen:

Aus welchen Gründen habe ich (wir) das getan, was ich (wir) getan habe(n)?

Welche Erwartungen habe(n) ich (wir) mit meinen (unseren) Handlungen und Entscheidungen verbunden?

Inwieweit ist das auch eingetreten, was ich (wir) erwartet habe(n)?

Was könnte(n) ich (wir) beim nächsten Mal anders machen?

Welche Gefühle hatte(n) ich (wir) bei meinem (unserem) Tun?

Empirische Untersuchungen haben immer wieder den Nutzen einer systematischen kritischen Reflexion über diese Fragen erwiesen. Insbesondere waren es Reflexionen über die eigene Gefühlslage, die zu einer erheblichen Verbesserung der Problemlöseleistungen führten!

Dritte Faustregel:

Versuche, nicht alles zu kontrollieren und zu verstehen, konzentriere Dich auf die wichtigsten Aspekte der Situation und akzeptiere Dein unsicheres und unzulängliches Wissen.

Vierte Faustregel: Versuche nicht, alles möglichst im Detail voranzuplanen – das kann nur schief gehen.

Fünfte Faustregel: Plane grundsätzlich nur auf mittlere Sicht - mehr ist sowieso nicht möglich.

Sechste Faustregel: Entwickle einen Plan B - Nicht alles auf eine Karte setzen. Überlege vorher, was Du tun könntest, wenn das Erwartete nicht eintrifft.

Siebte Faustregel: Durchwursteln ist erfolgreicher als Planung auf lange Sicht. Schmiege Deine Pläne, Entscheidungen und Handlungen flexibel an die jeweiligen Möglichkeiten der Situation an, ohne das „große Ziel“ aus den Augen zu verlieren.

Achte Faustregel: Werde niemals prinzipiell – gern in Deinen Überzeugungen, aber niemals in deinen Handlungen. Handlungsbezogene Prinzipientreue macht kompromissunfähig und führt gerade in der Konfrontation mit komplexen Anforderungen zu suboptimalen Handlungsstrategien!

Neunte Faustregel: Steige ab und zu innerlich aus und betrachte die Situation noch mal aus der Perspektive von Leuten, die ganz anders als Du. Mehrere Perspektiven auf ein Problem erweitern zwar zunächst die empfundene Unsicherheit der Situation, führen aber häufig zu einer anschließenden zielführenden Unsicherheitsreduktion.

Zehnte Faustregel: Vertraue! Wenn Du es Dir gelingt, anderen Menschen zu vertrauen, wird man auch Dir vertrauen. Und Vertrauen ist eine zentrale Ressource für erfolgreiches Handeln unter unsicheren Bedingungen.

Zuletzt einige *Denkstrategien*, die sich in der Unsicherheitsforschung als günstig für die Bearbeitung komplexer Anforderungen erwiesen haben:

- in Zusammenhängen denken, niemals den Gesamtzusammenhang aus den Augen verlieren, in den die einzelnen Handlungen eingebettet sind.
- Prognosen und Erwartungshorizonte bilden, ehe konkrete Handlungspläne entworfen werden
- Ziele und Pläne flexibel gestalten, mit Leerstellen, die erst in der konkreten Situation gefüllt werden.
- Problemangemessenen Wechsel zwischen Planen und Handeln vornehmen.

- Temporäre Schwerpunkte bilden und rechtzeitig Korrekturen einleiten.
Nicht an einmal gefassten Vorsätzen kleben bleiben!
- Flexibel zwischen Detailbetrachtung und Vogelperspektive wechseln

Lassen Sie mich mit einem Zitat von Albert Einstein enden:

„Man soll die Dinge so einfach wie möglich machen, aber nicht noch einfacher“

Genau darin liegt die Kunst des Umgangs mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit in einer nur in Grenzen erkennbaren Welt.