

ARBEITSATMOSPHERE

Souverän durch das berufliche Fahrwasser ...

Harte Zeiten sorgen oft für ein angeschlagenes Klima in der Firma. Da sind gute Überlebensstrategien gefragt. In der Welt unter Wasser finden sich erstaunlich gute Vorbilder: Wie Sie Hai-Methoden am besten parieren.

➔ Es ist ein ganz normaler Montagmorgen. Sie fahren Ihren PC hoch, holen sich wie immer einen Kaffee und telefonieren kurz mit Ihrer Kollegin aus der Nachbarabteilung, um das anstehende Meeting abzustimmen. Und wieder einmal fällt Ihnen auf, dass Sie frösteln, obwohl weder die Heizung ausgefallen ist, noch draußen arktische Temperaturen herrschen. Ja, es stimmt – die Stimmung in der Firma kann manchmal eisig werden. Das wirkt sich auch auf Ihre eigene Befindlichkeit aus: Sie spüren die Kälte und fühlen sich irgendwie unwohl, so als wären Sie von lauter Haien umgeben

... Dieses Szenario stammt nicht etwa aus einer Neubearbeitung des Klassikers „Der weiße Hai“, sondern beschreibt eine immer häufigere Situation in Unternehmen, die sich in einem Existenzkampf befinden. Wirtschaftliche Begrifflichkeiten wie „feindliche Übernahme“, „Merger & Akquisition“, „Umstrukturierung“, „Reorganisation“, „Kurzarbeit“ oder „Einsparpotenziale“ werden für viele Unternehmen auf einmal real. Die Management-Entscheidungen und deren Auswirkungen finden den Weg direkt ins Sekretariat. Sie verändern nachhaltig die Arbeitsatmosphäre.

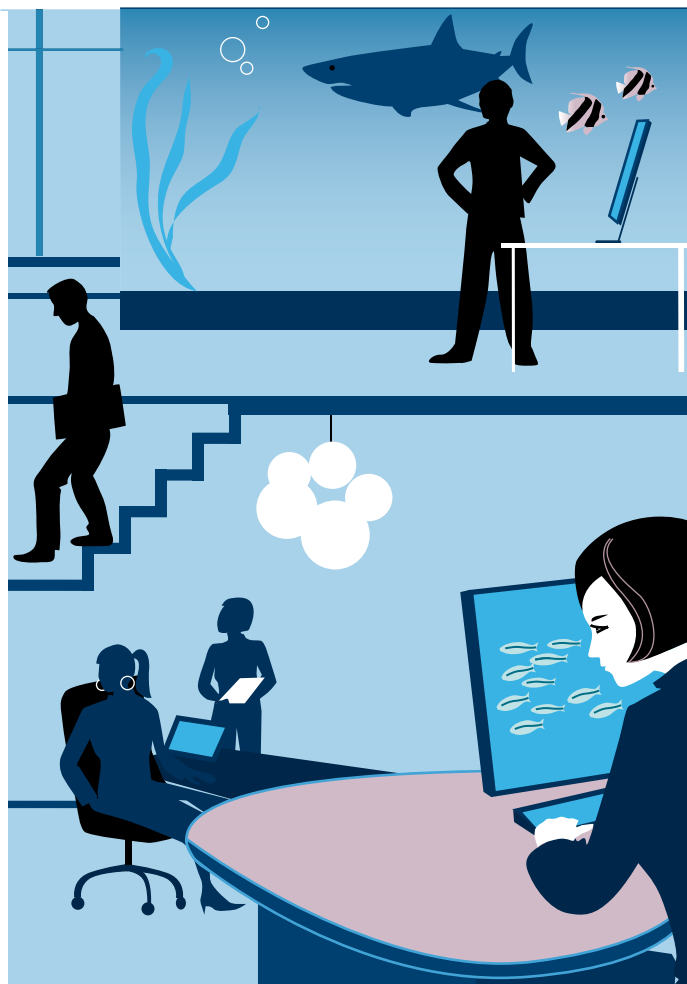


Illustration: Sylvia Wolf, Wiesbaden

Als Assistentin von Herrn X oder Frau Y, die etwaige Maßnahmen mit beschlossen haben oder aber in ihrer Management-Funktion verantworten müssen, sind Sie zwangsläufig Vertreterin und Erstbetroffene dieser Entscheidungen.

Veränderungen in Unternehmen, wie sie oben aufgezählt sind, wirken zunächst bedrohlich. Menschen, die sich bedroht fühlen, reagieren mit Flucht, Angriff oder Erstarrung. Diese drei Reaktionen schlagen sich einerseits in der Arbeitsatmosphäre nieder und andererseits in der Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden.

Allein unter Ratlosen

Als Sekretärin, Assistentin und Betroffene werden Sie einerseits mit dem Verhalten Ihres Chefs bzw. Ihrer Chefin identifiziert, andererseits sind Sie selber Betroffene und müssen auf die Veränderungen reagieren. Oft genug zeigen sich die Veränderungen der Arbeitsatmosphäre in ganz gewöhnlichen Arbeitssituationen, die sie noch vor gar nicht allzu langer Zeit gänzlich anders erlebt haben.

Wie oft berichten selbstbewusste und erfahrene Sekretärinnen von einer Situation in ihrer Abteilung, in der es unter den Kolleginnen und Kollegen wenig Vertrauen gibt, oder wenig Unterstützung von Vorgesetzten kommt. Assistenzkräfte können sich in dieser Situation regelrecht „zum Fraß vorgeworfen“ fühlen, wenn Konflikte nicht geklärt werden, Zuständigkeiten ausgehebelt und der Zusammenhalt gezielt untergraben wird.

Fehlendes Führungsverhalten hat für alle Beteiligten Konsequenzen. Alte Seilschaften reichen oft nicht mehr aus, wenn das Top-Management ausgetauscht wurde und das Mittlere Management auf dem Prüfstand steht. Dann wird das Büro zum sprichwörtlichen „Haifischbecken“. Viele betroffene Führungskräfte fallen womöglich in eine Art Entscheidungsstarre, die Veränderungsprozesse vermeintlich be- oder sogar verhindern. Selbst Alltagsfragen entwickeln sich dann zu kaum zu bewältigenden Problemen. Entscheidungsvorlagen werden nicht bearbeitet, die Assistentin bleibt ohne Antworten.

Sie können und dürfen den Führungsjob des Chefs oder der Chefin nicht übernehmen und so tun, als ob Sie die Entscheidungskompetenz haben. Ändern können Sie Ihre Vorgesetzten aber auch nicht. Was also ist zu tun? Manche Sekretärinnen fühlen sich wie ein kleiner Fisch, andere entwickeln Piranha-Ambitionen. Das sind mögliche Überlebensstrategien, die zur rechten Zeit angewandt richtig sein können.

Untertauchen im Schwarm hat Charme

Eine sicherlich gute – kurzfristige – Überlebensstrategie kann das Untertauchen im Schwarm sein. Sie erinnern sich vielleicht an eindruckliche Unterwasseraufnahmen, die die Jagd von Haien in Fischschwärmen wiedergeben. Der Schwarm reagiert als gemeinsam agierende Masse auf die Angriffe des Hais, teilt sich und bewegt sich vom Hai weg, um sich fast gleichzeitig an einer anderen Stelle wieder zusammenzufinden. Dafür braucht es allerdings

Die Delfin-Intelligenz-Strategie

Wenn man im Management von Delfin-Analogien spricht, dann meist im Zusammenhang mit den Ende der 80er-Jahre von Dudley Lynch und Paul Kordis entwickelten Delfin-Strategien*. Darin geht es um die systemtheoretische Annahme, das chaotische Systeme differenzierte Strategien benötigen. Auf Grundlage dieser Managementstrategie hat die Trainerin und Coach Martina Aron-Weidlich die sogenannte Delfin-Intelligenz-Strategie – DI-Strategie® – entwickelt. Sie macht sich die Verhaltenseigenschaften des Delfins als soziales und kommunikatives Wesen zunutze. In verschiedenen Trainings und Seminaren werden diese Fähigkeiten speziell für Assistenzkräfte vermittelt, zum Beispiel:

Erfolgsfaktor Persönlichkeit

25. – 27.05.2010, München

18. – 20.08.2010, Leipzig

01. – 03.12.2010, Köln

Mehr unter www.sekretariat-seminare.de

Weitere Informationen zu den Autorinnen, Veranstaltungshinweise und zur Delfin-Intelligenz-Strategie erfahren Sie unter www.weidlich.de.

„Masse“ und eine berufliche Situation, die nicht exponiert ist, sowie ein gehöriges Maß an Egozentriertheit.

Wenn noch keine klaren oder endgültigen Entscheidungen getroffen sind, beispielsweise für einen Verkauf oder eine Umstrukturierung, also noch alle Möglichkeiten offen sind, dann kann dies eine gute „Zwischenstrategie“ sein. Achten Sie allerdings darauf, dass Sie sich bewusst dafür entscheiden und sich nicht einfach „verkrümelnd“, und das diese Strategie nicht länger als nötig eingeschlagen wird.

Schützender Käfig als kurzfristige Strategie

Sind Sie Teil eines großen Schwarms, haben Sie gute Chancen, unerkannt in der Masse das Weite zu suchen. Sie aber möchten nicht in der Masse untergehen und trotzdem überleben? Manchmal hilft schon die Vorstellung, sich in einem schützenden Käfig zu befinden: Malen Sie sich aus, wie Sie entspannt in einem Käfig herum paddeln, der Sie vor Angriffen von außen schützt. Vielleicht spüren Sie gelegentlich ein Rütteln an den Gitterwänden, aber niemand kann Ihnen etwas anhaben. Das macht Sie sicher und souverän. Ihre Umwelt wird entsprechend reagieren, mit Respekt. Wie ein schützender Käfig wirkt auch die Protektion eines „Großen“. Das kann zum Beispiel ein Mentor sein, der sich vor Sie stellt. Oder Sie werden zum Pilotfisch: Wenn Sie einen Vorgesetzten haben, der über Entscheidungskompetenzen, Machtbefugnisse, Hierarchiezugehörigkeit und ein entsprechendes Netzwerk verfügt, schwimmen Sie quasi in seinem schützenden Umfeld mit.

Zubeißen kann manchmal richtig sein

Piranhas jagen unter schwierigen Umweltbedingungen, ihr Aggressionsverhalten ist berüchtigt. Sie schrecken auch vor

großer Beute nicht zurück und greifen schnell und entschlossen an. Für das Ökosystem sind sie notwendig, weil sie als „Gesundheitspolizei“ eine wichtige Funktion übernehmen.

Vielleicht meinen Sie, so rigoros und „brutal“ niemals vorgehen zu können. Doch manchmal gibt es Situationen, da hilft nur Angriff als beste Verteidigung, wie in dem folgenden Beispiel: Eine Kollegin arbeitete seit 15 Jahren als Bereichssekretärin und leitet zusätzlich den Sekretariatsbereich mit fünf weiteren Kolleginnen. Im Rahmen einer Umstrukturierung wurde ihr Bereich aufgelöst und sie erhielt das Angebot, in der Buchhaltung als Sachbearbeiterin weiterzuarbeiten, allerdings mit entsprechenden Gehaltskürzungen. Ihr Vorgesetzter hatte weder im Vorfeld mit ihr darüber gesprochen noch eine andere Möglichkeit mit ihr gemeinsam überlegt. „Wenn Sie das nicht wollen, können Sie ja kündigen!“, hieß es, und zwischen den Zeilen klang das wie „Friss’ oder Stirb“. Wenn Sie auch nach mehreren Klärungsversuchen nichts erreicht haben, erlauben Sie sich doch einfach mal die Piranha-Methode und beißen

zurück, wo man Sie bedroht. Wenn sich der Angriff arbeitsrechtlich und argumentativ rechtfertigen lässt, dann nutzen Sie diese Beißstrategie, um Grenzen aufzuzeigen.

In Tarnung gehen

Tarnen und Täuschen sind vertraute Phänomene aus der Tierwelt. Selbstverständlich sind auch wir Menschen dazu in der Lage. Für „kleine Fische“ ist es möglich, sich durch Anpassung an die Umgebung so unsichtbar zu machen, dass sie von Feinden nicht gesehen werden. Eine Strategie, die zwar kurzfristig funktionieren mag, aber auf Dauer sehr anstrengend ist.

Zum Tarnen und Täuschen gehört auch die folgende Methode: Als „kleiner Fisch“ können Sie sehr giftig und gefährlich wirken. Ein kleiner Feilenfisch hat beispielsweise die Zeichnung eines Kugelfisches und imitiert so seine Gefährlichkeit. Auch Sie können sich von gefährlichen Fischen ein Teil ihres Repertoires zu Eigen machen. Kein Hai möchte sich dann an Ihnen die Zähne ausbeißen.

Die Delfin-Intelligenz-Strategie



1. Ändern Sie Ihre Strategie

Suchen Sie nach Lösungen, hinterfragen Sie ständig, ob es nicht noch eine weitere Möglichkeit gibt. Wer immer das Gleiche tut, erhält auch immer das gleiche Ergebnis. Achten Sie deshalb darauf, dass Sie in Ihrer Arbeitssituation nicht unnötig Energie verschwenden, indem Sie Ihre Strategie stur beibehalten, statt flexibel zu reagieren. Spätestens nach dem zweiten Misserfolg sollten Sie sich überlegen, was sie anders machen könnten, um erfolgreich zu sein.

2. Nehmen Sie Abstand

„Wenn du ein Problem lösen möchtest, so löse dich vom Problem!“ lautet ein Ratschlag aus der Psychologie. Nur wenn Sie genügend Abstand zwischen sich und Ihr Problem bringen, können Sie auch auf andere Sichtweisen und Lösungsideen kommen. Gönnen Sie sich alltägliche Auszeiten; verbringen Sie die Mittagspause anstelle im Betriebsrestaurant mal beim Sushi-Laden um die Ecke oder gehen Sie mit anderen Kolleginnen und Kollegen als üblich in die Mittagspause. Nehmen Sie sich mal einen Vormittag mitten in der Woche frei und schwitzen allein in der Sauna oder gehen bewusst sinnierend spazieren.

3. Seien Sie zäh

Delfine geben nicht schnell auf, sondern haben eine hohe Frustrationstoleranz. Es sei denn, der erkannte Nutzen verändert sich – dann handeln sie schnell. Erfolg hat nicht nur etwas mit Können und Talent zu tun, sondern genauso viel mit Fleiß und Durchhaltevermögen. Wenn sich viel ändert, wächst die Ungeduld; die Verhältnisse sollen sich dann, bitteschön, schnell wieder „normalisieren“, damit man zum „eigentlichen“ Arbeiten zurückkehren kann. Frust macht sich breit und gewinnt viel zu schnell die Oberhand. Es kommt zu Kurzschlusshandlungen und vorschnellen Urteilen. Gerade in solchen Zeiten brauchen Sie eine höhere Frustrationstoleranz, um weniger zufriedenstellende Zustände auch mal auszuhalten. Achten Sie darauf, dass Sie diesen Zeitraum klar definieren und entsprechend prüfen, inwieweit Sie die eigenen Gestaltungsräume genügend nutzen.

4. Sie dürfen Spaß haben

Delfine gelten in Comics nicht umsonst als fröhliche Tiere: Sie springen aus dem Wasser, drehen sich, veranstalten Kapriolen, bevor sie mit einem rauschenden Platschen wieder ins Wasser eintauchen. Wann haben Sie das letzte Mal fröhlich gelacht? Viele Sekretärinnen haben den Anspruch, perfekt zu sein. Diesen Anspruch übertragen sie auch an die Kolleginnen, Chefs und Chefinnen und an neue Abläufe. Chaotische Zeiten brauchen aber eine kurzfristige Verabschiedung von der Perfektion, damit Freude und Leichtigkeit entstehen können. Lassen Sie auch mal Fünfe gerade sein und fokussieren Sie Dinge, die bereits funktionieren. Nehmen Sie eigene Teilerfolge wahr und nutzen Sie die kleinen Dinge des Lebens, um Spaß zu haben.

5. Kooperieren Sie, wenn nötig

Delfine sind einerseits hervorragende Einzelkämpfer und handeln auf kompetente Weise als Individuum. Andererseits sind sie Teamplayer, die in Gruppenverbänden zusammenarbeiten und in sogenannten Delfinschulen lernen.

Auch uns Menschen steckt das Kooperieren in den Genen, es ist sicherlich eines der Geheimnisse unserer evolutionären Weiterentwicklung. Um speziell in einer „Hai-Umgebung“ kooperieren zu können, braucht es allerdings immer beides. Machen Sie sich auf einer rationalen Ebene bewusst, wann Zusammenarbeit mit anderen tatsächlich einen Mehrwert

Smart und stark wie ein Delfin

Delfine sind Spezialisten im Umgang mit Haien und anderen komplexen Bedrohungen. Das Verteidigungsverhalten von Delfinen in der Nähe von Raubfischen ist legendär: Sie umkreisen die Haie und rammen immer wieder ihre Nase in den Brustkorb des Opfers, bis der Hai aufgibt. Der Delfin wählt diese aggressive Vorgehensweise allerdings nur im Verbund mit anderen Delfinen oder aber, wenn er sich in die Ecke gedrängt wähnt und keinen anderen Ausweg mehr sieht.

Wenn man im Management von Delfin-Analogien spricht, dann meist im Zusammenhang mit den Ende der 80er-Jahre von Dudley Lynch und Paul Kordis entwickelten Delfin-Strategien*. Darin geht es um die systemtheoretische Annahme, dass chaotische Systeme differenzierte Strategien benötigen.

Die sozialen und kommunikativen Eigenschaften des Delfins kann man sich auf Grundlage dieser Managementstrategie auch zunutze machen, nämlich mit der sogenannten Delfin-Intelligenz-Strategie – DI-Strategie® (siehe Kasten). Diese Stra-

ategie simuliert die Fähigkeiten des Delfins für die Bewältigung und die Entscheidungsfindung in sich schnell ändernden Zeiten. Es geht darum, konstruktiv und kreativ zu denken und entsprechend lösungsorientiert zu handeln. Es bedeutet unter anderem, auch in schwierigen, komplexen Arbeitssituationen emotional intelligent zu handeln, flexibel zu sein, Kooperationen mit anderen anzustreben und für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation zu schaffen. Besonders wichtig ist es dabei, nicht zu versuchen, immer wieder das Bisherige zu tun, sondern die Energie darauf zu verwenden, nach zweiten und dritten Möglichkeiten zu suchen. ←

Martina Aron-Weidlich, Geschäftsführerin, Trainerin und Coach

Ursula Fleckner-Jung, Trainerin und Coach

* DelphinStrategien, ManagementStrategien in chaotischen Systemen, Verlag Henrich, 1998

für Sie selbst und für die Sache bietet. Prüfen Sie auch, wann es für Ihr Image, Ihre Rolle oder Funktion Sinn macht, zu kooperieren. Selbst, wenn Sie nicht direkt zuständig sind: Jemandem zu helfen und zu unterstützen hat stets eine positive Außenwirkung ... sogar auf Haie!

6. Gönnen Sie sich ein Ziel

Bewegen Sie sich zielstrebig durch das berufliche Fahrwasser. Eine Segler-Weisheit lautet „Wer sein Ziel nicht kennt, wird von den Winden hin und her geworfen!“ Gerade wenn die Arbeitssituation schwierig ist, sollten Sie sich über Ihre eigenen beruflichen und persönlichen Ziele im Klaren sein. Die sollten Sie dann auch in Krisenzeiten nicht aus den Augen verlieren, sondern als eine Art roten Faden nehmen, an dem Sie sich entlang hangeln können. Heutige Arbeitssituationen sind so komplex, dass es kaum mehr möglich ist, sein Ziel Schritt für Schritt auf einem klar gezeichneten Weg zu verfolgen. Immer wieder gibt es Umwege, Haltebuchten oder ganz neue Wege, die kurz- und mittelfristig beschritten werden müssen. Machen Sie sich klar, was Sie langfristig erreichen möchten. Notieren Sie sich die eigene Zielsetzung mit einer entsprechenden Zeitachse. Schauen Sie sich Ihre Aufzeichnungen in regelmäßigen Abständen an und überprüfen Sie Ihre Ziele.

7. Schaffen Sie Ideen mit Eleganz und Präzision

Delfine bewegen sich elegant: Ob es Ihre Verhandlungsführung oder Ihr Verhalten gegenüber der Kollegin ist, achten Sie darauf, dass Sie locker, freundlich und entspannt bleiben. Einfachheit im besten Sinne bedeutet, schwierige Arbeitsprozesse so nachvollziehbar wie möglich zu machen, Transparenz in verwobene Zusammenhänge zu bringen und komplexe Informationen einfach und klar zu benennen. So entsteht eine Kombination aus Eleganz und Präzision, die einen kreativen Raum für Ideen schafft. Statt immer alles noch besser machen zu wollen, fragen Sie sich lieber: „Was macht es einfacher?“ „Wie kann ich es präziser sagen?“ „Wie formuliere ich es auf den Punkt?“

8. Es ist, wie es ist

Delfine gelten als extrem schlaue Tiere: Es hilft nicht, aus einem Hai einen Delfin machen zu wollen. Sie müssen akzeptieren, dass ein Hai ein Hai ist! Frauen glauben häufig, ihre Umwelt umerziehen zu können,

das zeigt sich oft genug in der Partnerschaft. Die offensichtlichen „Eigenarten“ des Partners werden im ersten Schritt „akzeptiert“, um dann in vielen kleinen und großen Auseinandersetzungen bekämpft zu werden. Anzuerkennen, dass Haie nicht auf Kooperation, sondern auf „Fressen“ aus sind, ist ein hilfreicher Schritt, um die Situation richtig einzuschätzen und die eigene Strategie entsprechend zu wählen. Reden Sie sich eine Situation nicht rosig; es ist, wie es ist. Mit dieser inneren Haltung haben Sie neue und zusätzliche Wahlmöglichkeiten für Ihr Verhalten.

9. Bleiben Sie sich treu

„So wie Sie sind, sind Sie o.k.“ Diesen Satz würden wir gerne täglich mehrmals hören, um die Gewissheit zu haben, alles richtig zu machen. Das Gegenteil ist häufig der Fall. Wir werden kritisiert, wir werden infrage gestellt und das, was wir sind, wird nicht als gut oder ausreichend gesehen. Sich selbst treu zu sein bedeutet nicht, all das, was uns kritisch entgegengebracht wird, zu ignorieren. Sich treu zu sein heißt, sich seinen Stärken wirklich bewusst und stolz darauf zu sein. Es bedeutet auch, die eigenen Schwächen zu sehen und daran zu arbeiten. In diesem Sinne bedeutet „sich treu sein“ eine permanente Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit. Das lebenslange Lernen ist dabei ein wichtiger Aspekt. Verfassen Sie eine Liste Ihrer Persönlichkeitsmerkmale, auf die Sie stolz sind. Vervollständigen Sie diese Liste anschließend mit Ihren „Schattenseiten“. Gehen Sie aus dem Gefühl der Stärke nun an die Bearbeitung Ihrer Schwächen.

10. Seien Sie Vorbild

In sogenannten Delfinschulen lernen die Jungen von den erfahrenen Tieren. Falls Sie das Arbeitsklima als zu kalt empfinden, den Umgangston als zu rau, wenn Sie die Verlässlichkeit der Kollegen als mangelhaft empfinden, dann haben Sie genau die Arbeitsfelder definiert, in denen Sie Vorbild sein könnten. So können Sie beispielsweise intensiv etwas für ein positives Arbeitsklima tun, indem Sie Kekse für Freitagmittag mitbringen oder anbieten, das nächste Arbeitstreffen zu leiten. Achten Sie auf eine verbindliche und freundliche Kommunikation. Damit dokumentieren Sie, dass man sich auf Sie verlassen kann und können damit Vorbild auch für andere sein.