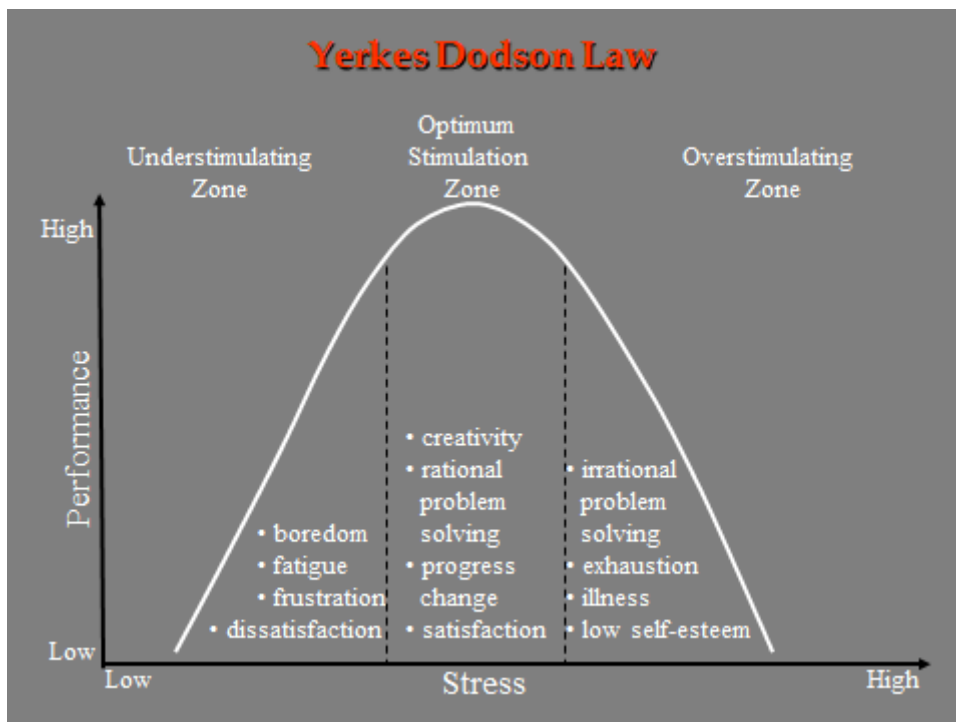


Mehr Ruhe oder mehr Stress? Über eine Wurzel des derzeitigen Irrsinns ***(Daily Dueck 261, März 2016)***

Gunter Dueck, www.omnisophie.com

Viele Fachleute würden ganz gerne einmal in Ruhe arbeiten. „Ich bleibe immer noch nach fünf Uhr am Nachmittag da, dann sich viele weg. Erst dann kann ich entspannt arbeiten. Mir fällt nichts ein, wenn alle rumwuseln oder sogar laut telefonieren. Versteht mich keiner? Es ist doch so: Die meisten können nicht einmal ohne Ärgergefühle in der Bahn fahren, wenn einige Berater laut im Wagon telefonieren und dabei rumschimpfen oder in einem seltsamen Kauderwelsch reden. Aber wir – wir sollen dabei arbeiten! Hilfe!“

Der Erregungslevel („arousal“) ist allen denjenigen Leuten, die an sehr komplexen Arbeiten sitzen, oft viel zu hoch. Ich zum Beispiel drehe immer das Autoradio auf leise, wenn ich mich einem unbekanntem Ziel nähere und einen komplizierten Parkplatz suchen muss. Ich will mehr Ruhe!
Es geht darum, dass jede Arbeit unter einer optimalen Erregung durchgeführt werden sollte. Verhandeln oder Konflikte austragen ist nicht so ruhig wie das Nachdenken über ein neues Konzept. Die Wissenschaftler Yerkes und Dodson beglückten uns zum Verständnis dieses Sachverhaltes mit einer heute sehr bekannten Kurve (ich lasse sie einmal so auf Englisch):



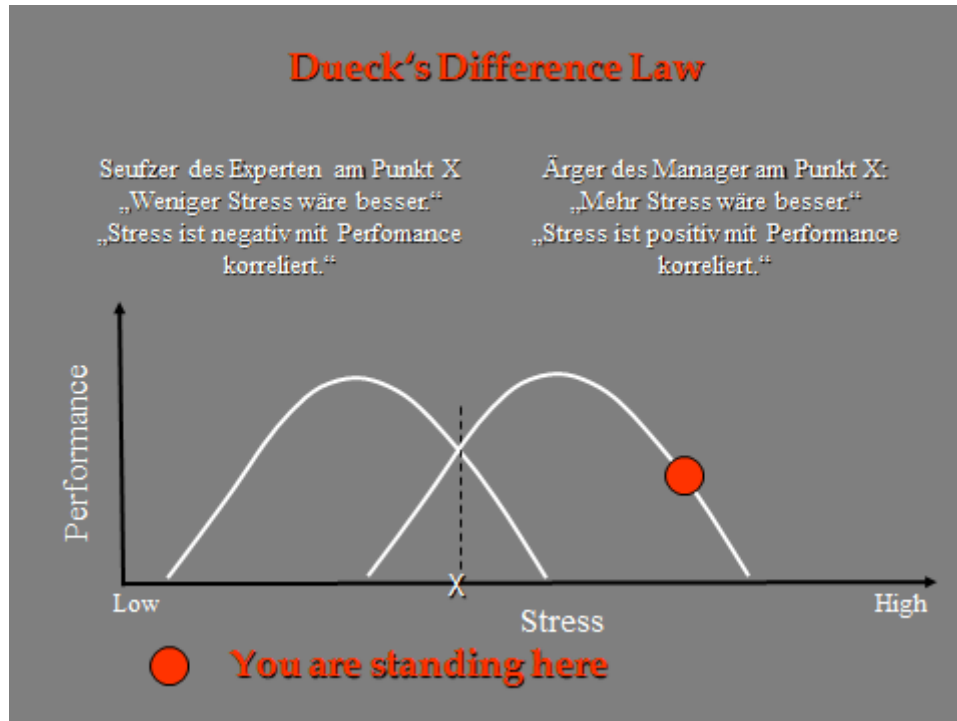
Wer zu wenig Stress hat, langweilt sich und fürchtet sich vor einem „Boreout“. Er sagt sich: „Die Eintönigkeit macht mich wahnsinnig, so unruhig wie ich mich ein gefangenes Tier im Zoo fühlen.“ Wer aber zu viel Stress hat, wird schwach verrückt (das sagt man ja so: „Ich werd’ verrückt“), beginnt Fehler zu machen und wird aktionistisch. Dazwischen gibt es eine optimale Zone, in der man gerne arbeitet, nämlich im „Eustress“. Sonst fühlt man „Distress“.

Das Management ist folglich dafür verantwortlich, dass es die Performance dadurch richtig schön in die Höhe treibt, indem es die Mitarbeiter auf dem optimalen Erregungslevel arbeiten lässt.

Hallo? Warum tut es das nicht?

Geht's noch? Warum macht das Management immer Distress?

Das möchte ich Ihnen an einer zweiten Graphik erläutern, auf die ist noch niemand gekommen, obwohl ich darüber schon so lange – ja, fast – wehklage.



Ganz einfach: Normales Arbeiten hat einen anderen optimalen Stress-Level als das Managen! Versteht das keiner? Es gibt große Einigkeit, dass man für tiefes Hineindenken mehr Ruhe braucht als für Management-Meetings – dort ist Alert-Status und Anspannung besser. Das ist doch sonnenklar!

Unsere Chefs verstehen das zwar als wissenschaftliche Erkenntnis, aber sie begreifen es nicht bei der Tagesarbeit. Im Job sehen sie, dass sie selbst hektisch herumsausen, während die Mitarbeiter vergleichsweise gelassen wirken. Da scheint etwas in den Körpern der Manager aufzubegehren. Sie wütern Gefahr. „Die arbeiten nicht! Die versauen mir meine Zielerreichung! Die wollen wohl, dass ich den Bonus verliere!“ Und der Manager beobachtet jetzt genauer: „Sie machen das absichtlich!“ Das stimmt, weil sie auf beste Performance für ihren Chef aus sind. Er aber nimmt ihnen das übel und kommt mit der Peitsche...

Da prügelt er auf sie ein, dass sie schneller erfinden, kreieren, nachdenken, programmieren, Patienten beruhigen oder Kunden verführen sollen. Schneller! Zeit ist Geld! Nun aber werden die Mitarbeiter aus dem Optimum gerissen und arbeiten sofort deutlich schlechter. Der Manager erhöht den Stress erneut, auch für sich selbst, denn er ist nun wütend erregt, dass seine Mitarbeiter partout nichts tun. Er selbst ist nun auf dem roten Punkt in der Grafik. Er zappelt nur noch aktionistisch. Er sagt: „Ich werde verrückt, wenn ich sehe, wie gemächlich die arbeiten. Es macht mich wahnsinnig.“ Das ist er am roten Punkt schon und schafft dasselbe mit seinen Mitarbeitern. Die fordert er auf: „Treiben Sie an! Werden Sie wie ich zum Leistungsträger!“

Jetzt sind alle im Distress-Bereich. Sie arbeiten alle schlechter als ohne das Verrücktmachen durch den Chef. Und es könnte sein, dass dies so stimmt:

Der Manager ist der größte Feind optimaler Performance.

Vielleicht lesen Sie doch noch mal mein erstes Buch *Wild Duck*, da kommt das schon vor. 1999. Damals durfte ich das noch nicht so laut sagen, weil man das Stressmachen gerade wieder neu für sich als Wundermittel entdeckt hatte. Heute überlebe ich dieselbe Aussage...meine jüngeren Familienmitglie-

der würden an dieser Stelle zum Management sagen: „Merkste selber jetzt??“ Na, so weit sind wir noch nicht.