

Stabil in unruhigen Zeiten – mit resilienter (Selbst-)Führung

(Gundula Krawczyk-Wöhl)

Vom „Fels in der Brandung“ hin zum „Bambus im Wind“



Depressionen, Angststörungen und andere psychische Erkrankungen sind mit 16,7 % der Fehltage der zweithäufigste Grund für Krankheitsmeldungen (nach den Muskel-Skelett-, insbesondere den Rücken-Erkrankungen). Laut DAK-Bericht von 2018 hat sich dieser Anteil seit 1997 verdreifacht – dies ist bei keiner anderen Erkrankungsart der Fall. (DAK-Bericht 2018, S.21)

Aufgrund der zunehmenden Beschleunigung in der Arbeitswelt kommt es zu steigendem Zeitdruck, Informationsflut und Arbeitsverdichtung, die die Beschäftigten als belastend erleben, Engagement und Zufriedenheit sinken, Erschöpfungszustände nehmen zu. (Purpose Driven Organizations S.11).

Dies belegt auch die Gallup Studie zur Arbeitsplatzqualität. Aus der Pressemitteilung Engagement Index 2018: „Der Anteil der emotional hoch gebundenen Arbeitnehmer ist laut Gallup in Deutschland nach wie vor auf einem niedrigen Niveau. Nur 15 Prozent der Beschäftigten weisen hierzulande eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber auf und gehen ihrer Arbeit mit Hand, Herz und Verstand nach. Drei von vier Beschäftigten machen lediglich Dienst nach Vorschrift (71 Prozent). Über fünf Millionen Arbeitnehmer (14 Prozent) haben ihren Job bereits innerlich gekündigt und besitzen keine emotionale Bindung zum Unternehmen.“

Wir leben in der sogenannten VUKA-Welt. Das meint, unsere Lebenswelt, im Privaten wie im Arbeitsleben, ist geprägt von

- Volatilität, also starken Schwankungen in einer kurzen Zeitspanne und damit Zuständen, die instabil, unberechenbar und nicht vorhersehbar sind,
- Unsicherheit, aufgrund Ungewissheit, Unklarheit und Zuständen, die mit unbekanntem Risiken behaftet sind,
- einer hohen Komplexität, also einer Vielschichtigkeit und Verflochtenheit, eines Interagierens vieler Merkmale und Komponenten,
- sowie von Ambiguität, der Doppel- und Mehrdeutigkeit, in der es keine einfachen Antworten mehr gibt.

Hierdurch gilt es, die Balance von Bewahren und Verändern neu auszutarieren.

Immer weniger erfahren wir Halt im Außen, wie etwa in Strukturen (Trennung von Arbeit und Privatleben auch durch Nutzung digitaler Medien), in gesellschaftlichen Regeln („Sonntags ist Ruhetag“), in vereinbarten Plänen und auch immer weniger in engen sozialen Beziehungen.

Und das bei einer starken Außenorientierung, einer Orientierung an Leistung, Zielerreichung, Effizienz und Ergebnisverwirklichung.

Wir sind gefordert, die Stabilität in uns selbst zu fördern, zu entwickeln, manches Mal überhaupt erst zu entdecken. Dies stellt erhöhte Anforderungen bezüglich unserer Selbstregulierung. Wir sind gefordert, uns aktiv damit zu beschäftigen, wie wir von innen heraus widerstandsfähig werden, wie wir Zugang zu unseren vorhandenen und neuen Ressourcen bekommen. Konstruktive Selbstführung bedeutet, die eigenen unterstützenden Ressourcen zu erkennen und gezielt zu nutzen.

Für die Beratungsarbeit mit unseren Klientinnen und Klienten bedeutet dies:

- in persönlichen Krisen zu begleiten
- präventiv durch Aufklärung und Persönlichkeitsentwicklung Einzelne zu unterstützen
- zukunftsorientiert die Entwicklungsfähigkeit von Teams und Organisationen strategisch anzugehen.

Im Coaching - wie auch in der Führungskräfteentwicklung, Trainings und Teamentwicklungen - kann hier „Resiliente (Selbst-)Führung“ wichtige Orientierungshilfe bieten.

Resilienz ist ursprünglich ein Begriff aus der Werkstoffkunde und beschreibt die Fähigkeit eines Materials, nach Verformung wieder in die alte Form zurückzukehren. Allgemeiner ausgedrückt ist Resilienz die „Fähigkeit eines Systems, von außen und innen kommende Irritationen ausgleichen oder ertragen zu können, ohne dabei kaputt zu gehen.“ (Resilienz-Kompetenz der Zukunft, S.21).

Übertragen auf uns Menschen kann dies sogar heißen, uns über die „alte Form“ hinaus weiterzuentwickeln und eine höhere Lebensqualität zu erreichen.

Resilienz ist eine Veranlagung, die bei jedem unterschiedlich ausgeprägt ist und angestoßen und gestaltet werden kann. Sie bezieht sich auf innere Haltungen (statt Verhaltensweisen), auf soziale Ressourcen (Kontakte, soziale Netzwerke) wie auf umwelt-und arbeitsbezogene Ressourcen (Handlungsspielräume erkennen, schaffen und Umgebungen gestalten).

Ich arbeite mit **8 Resilienzfaktoren**.

Optimismus und positives Selbstbild

Gehe ich mit Zuversicht, (Selbst-) Vertrauen und auf Chancen ausgerichtet durch das Leben? Bin ich mir meiner Stärken und Ressourcen bewusst?

Die Arbeit mit Persönlichkeitsinventaren, beispielsweise mit dem Golden Profiler of Personality (GPOP) stärkt die Sicht auf die eigenen Präferenzen erfahrungsgemäß sehr.

Im Prozess eines begleitenden Coachings kann die erlebte Selbstwirksamkeit durch vereinbarte Aufgaben, Ermutigung, Beobachtungen und reflektierte Erfahrungen sinnvoll unterstützt werden.

Akzeptanz

Nehme ich Veränderungen, Ideen und Angebote - nehme ich mich selbst an?

Nach dem Ausloten von Veränderungsoptionen ist ein wichtiger Teil der Coachingarbeit, die Akzeptanz von Unabänderlichem zu begleiten. Erst wenn ich etwas akzeptiere, kann ich mich auf Neues ausrichten.

„Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“ (R. Niebuhr)

Selbstregulierung und Selbstfürsorge

Kann ich Gedanken, Emotionen und Handlungen auch in druckvollen Situationen steuern? Stehe ich für mich selbst ein und lege ich Wert darauf, mich körperlich, geistig und seelisch gesund zu erhalten?

Die Arbeit mit Präsenzübungen (z.B. „Power Poses“, Amy Cuddy) wie auch das Erlernen von Achtsamkeitsübungen sind hier gute Ansätze.

Auch das Erkunden der wirkenden Antreiber (Transaktionsanalyse) wie auch der eigenen Glaubenssätze nutze ich häufig, um dann mit den Methoden aus dem Zürcher Ressourcen-Modell (ZRM) neue Perspektiven zu eröffnen.

Eigenverantwortung

Übernehme ich die Verantwortung für mich und mein Handeln oder bleibe ich in der „Opferhaltung“? Wo übernehme ich zu viel Verantwortung und setze zu wenig Grenzen?

Die Arbeit mit dem „Circle of Influence“ gibt Orientierung und stößt oftmals den Prozess der Akzeptanz an, um dann das Handeln auf den eigenen Einflussbereich zu fokussieren.

Gemeinschaftsorientierung

Schaffe und pflege ich ein Netz von Menschen, die mich unterstützen, empathisch und nicht bewertend mit mir umgehen? Was gebe ich selber?

Sich zu verdeutlichen, wer da ist, wie ich mein Netz erweitern kann, was ich selber tun kann, wen ich ganz konkret um Unterstützung bei bestimmten Veränderungsvorhaben fragen kann, darum geht es bei diesem Faktor.

Sinn-Orientierung und Zukunftsgestaltung

Was sind meine Werte und wie und wo verwirkliche ich sie in meinem Leben? Wie ist mein Menschenbild und Führungsverständnis? Wann erlebe ich sinnvolles Handeln?

Sinn nach Viktor Frankl finden wir in der Überschreitung unseres Ichs in Bezug auf andere Menschen oder eine große Idee. „Ich stelle meine Kraft, meine Intelligenz, meine Kreativität in den Dienst eines Unternehmens, einer Organisation, die etwas Größeres schafft, als ich es allein verwirklichen kann.“

Für mich selbst wie auch insbesondere als Führungskraft für andere, den Sinn meines Handelns zu klären, ggf. zu kreieren und zu verdeutlichen, ist eine relevante Quelle für Engagement wie auch Gesundheit.

Das Konzept der Salutogenese (Entstehen von Gesundheit) beschreibt neben der Versteh- und Handhabbarkeit die Sinnhaftigkeit als ein entscheidendes Element.

Konzepte und Methoden zum Thema „Purpose“ spielen aktuell eine starke Rolle in der Organisations- und Führungskräfteentwicklung.

Flexibilität, Lernbereitschaft und Humor

Finde ich auch in ungewohnten Situationen gute und kreative Lösungen?

Habe ich Freude an Neuem und am Spiel? Bewege ich mich immer wieder einmal heraus aus meinen Gewohnheiten, meiner Komfortzone?

Humor, über sich selbst lachen, auch Methoden aus dem Improvisationstheater genauso wie die Reflektion der Fehlerkultur („Scheiter heiter“) sind hier zu nennen.

„Das Leben ist ernst genug, um alles ernst zu nehmen“ (Oskar Wilde)

*»Das Leben ist ernst genug, um alles ernst zu nehmen«
(Oskar Wilde)*



Bei der Arbeit im Coaching wie auch in Workshops reflektieren wir manches Mal alle Faktoren im Sinne eines Check-ups: Wie ist mein Zugang zu meinen Ressourcen, welche will ich ausbauen, auf welche kann ich mich gut verlassen?

Häufig stehen jedoch bereits einzelne Aspekte im Vordergrund und werden wie beispielhaft beschrieben bearbeitet.

Der Bambus steht für den gelingenden Umgang mit unruhigen Zeiten. Tief verwurzelt wiegt er sich im Wind, ist flexibel, beweglich und zugleich standhaft und stabil. Mit diesen Eigenschaften sind auch wir für Belastungen und Krisen gut gerüstet, können flexibel und anpassungsfähig auf die Anforderungen reagieren und damit selbstwirksam auf eine Vielzahl unserer Ressourcen zurückgreifen.

Literatur

- Ella Gabriele Amann, Ann Egger: Micro Inputs Resilienz, managerSeminare Verlags GmbH 2017
- Franziska Fink, Michael Müller: Purpose Driven Organizations, Schäfer Pöschel Verlag Stuttgart 2018
- Gallup Studie Engagement Index 2018 <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>
- Sylvia Kéré Wellensiek, Joachim Galuska: Resilienz- Kompetenz der Zukunft, Beltz-Verlag Weinheim und Basel, 2014
- DAK Gesundheitsreport 2018 <https://www.dak.de/dak/download/gesundheitsreport-2018-1970840.pdf>
- Amy Cuddy https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=de