



Schneller Marktüberblick für alle die suchen

Fachbeiträge für

Trainer, Coaches und Institute:

Erfahrungsaustausch unter Wirtschaftstrainern

Die Sache mit der Maus und jene mit der Positionierung

Empfehlungen vom Zufall befreien

Bildungsinteressierte:

10 Fragen zu brillanter Kommunikation

Eine „dickere Haut“ entwickeln

Faszination: Gedächtnis & Lernen

Personalentwickler:

Den Wildwuchs im Gebrauch von Social Media zügeln

Keynote-Speaker sind in. Aber wann sind sie auch ihr Geld wert?

Fachbeitrag für Bildungsinteressierte

24.11.2011

Eine „dickere Haut“ entwickeln- Sieben „Schlüsselqualifikationen“ für mehr Resilienz



Für viele Berufe gilt: Das enorme Arbeitspensum und den vorhandenen Arbeitsdruck können die betroffenen Mitarbeiter nicht senken – und oft auch ihre Vorgesetzten nicht. Was jedoch erhöht werden kann, ist die „Resilienz“, also Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter. Mitarbeitern zu einer „dickeren Haut“ verhelfen – mit dieser Aufgabe sehen sich neben Trainern und Coaches zunehmend auch die Personalverantwortlichen in den Unternehmen konfrontiert.

Im Alltagstrubel ist uns oft nicht bewusst, wie stark die neuen Medien in sehr kurzer Zeit – nicht mal zwei Jahrzehnten – neben unserem Arbeitsleben auch unser Verhalten verändert haben. „Ich muss stets und überall erreichbar sein – und wenn nicht, dann muss ich wenigstens so schnell wie möglich reagieren.“

Das hat sich nicht nur zu einem Lebensgefühl vieler Menschen entwickelt. In vielen Jobs sehen sich Berufstätige tatsächlich mit dieser Erwartung konfrontiert – sei es seitens ihrer Kollegen, Chefs oder Kunden, wodurch zunehmend auch die Grenzen zwischen Beruf und Freizeit verschwimmen.

Doch nicht nur wegen der permanenten „Ruf-Bereitschaft“ fällt es immer mehr Menschen schwer, mal abzuschalten. Hinzu kommt: Sie stehen tatsächlich in immer kürzeren Zeitabständen vor neuen Herausforderungen – nicht nur am Arbeitsplatz. Denn Fakt ist: Die Unternehmen müssen heute in immer kürzeren Zeitabständen ihre Strategien und ihre Art, Aufgaben zu lösen, überdenken. Für ihre Mitarbeiter bedeutet dies: An sie werden häufiger neue Anforderungen gestellt. Und sie müssen häufiger gewohnte Denk- und Verhaltensmuster aufgeben.

Viele Mitarbeiter fühlen sich überfordert

Für die meisten Unternehmen gilt: Ihre Ziele orientieren sich heute primär an den Umsatz- und Ertragszahlen (oder Aktienkursen), wobei die Renditeerwartungen immer weiter steigen. Deshalb sehen sich viele Mitarbeiter nebst ihren Führungskräften zunehmend mit unrealistischen Zielvorgaben konfrontiert. Die Folge: Viele Berufstätige versuchen einfach nur noch zu funktionieren – ohne sich mit den Zielvorgaben zu identifizieren. Denn diese sind meist nicht nur hoch, sondern oft auch sehr „abstrakt“. Wie soll sich ein Mitarbeiter zum Beispiel mit der Vorgabe „Der Ertrag muss um fünf Prozent steigen“ identifizieren, wenn er nicht weiß, wozu dies nötig ist – außer zum Erhöhen der Dividende? Sinnstiftende Zusammenhänge gehen so verloren.

Die Widerstandsfähigkeit steigern

All diese Punkte, permanente Ruf-Bereitschaft, erhöhter Leistungsdruck sowie Sinnverlust, verursachen bei vielen Mitarbeitern ein Gefühl der Überforderung, das im schlimmsten Fall zu einem Burn-out führt. Doch warum fällt bei gleichen Arbeitsbedingungen Mitarbeiter Müller wegen eines „Burn-outs“ für ein halbes Jahr aus, während sein Kollege Maier nur ab und zu klagt „Manchmal ist es ganz schön stressig“ und sich dann wieder an die Arbeit macht? Mit dieser Frage beschäftigt sich die Resilienzforschung. Der Begriff „Resilienz“ leitet sich vom englischen Wort „resilience“ ab und bedeutet so viel wie „Widerstandsfähigkeit“.

Die Resilienzforschung befasst sich mit Fragen wie: Was hält uns gesund? Und: Was gibt uns Kraft? Oder anders formuliert: Warum haben manche Menschen so etwas wie eine „dicke Haut“, an der Belastungen scheinbar spurlos abprallen, und andere nicht? Und was mindestens ebenso interessant ist: Woher kommt oder wie entsteht diese „Schutzschicht“?

Sieben „Schlüsselqualifikationen“

Wissenschaftliche Studien belegen, dass Menschen, die sich durch eine hohe Widerstandsfähigkeit auszeichnen, meist über folgende sieben Eigenschaften beziehungsweise Persönlichkeitsmerkmale verfügen:

- **Problemlösefähigkeit:** Widerstandsfähige Menschen denken lösungsorientiert; sie beschäftigen sich planend aber nicht besorgt mit ihrer Zukunft.
- **(Selbst-)Verantwortung übernehmen:** Widerstandsfähige Menschen lassen sich nicht in eine Opferrolle drängen.
- **Selbstwirksamkeit:** Widerstandsfähige Menschen akzeptieren die Dinge, so wie sie sind, aber lassen diese nicht so.
- **Selbstwertgefühl:** Widerstandsfähige Menschen glauben an sich und an das was sie tun.
- **Soziale Kompetenzen:** Widerstandsfähige Menschen schotten sich bei Stress nicht ab.
- **Stressbewältigungsstrategien:** Widerstandsfähige Menschen haben die Fähigkeit, sich Unterstützung zu organisieren, und können sich entspannen.
- **Positives Denken:** Widerstandsfähige Menschen reagieren auf neue Herausforderungen nicht panisch, sondern denken sich: Irgendwie schaffe ich das schon.

Entwicklungshelfer für die Persönlichkeit

Doch wie können Menschen die vorgenannten Fähigkeiten und Eigenschaften entwickeln? Die positive Nachricht: Sie schlummern in (fast) jedem. Die negative: Alleine – ohne externe Unterstützung – fällt es den meisten Menschen schwer, diese zu aktivieren. Denn dies setzt die Erkenntnis voraus: Wie reagiere ich regelmäßig in gewissen Situationen? Zum Beispiel bei neuen Aufgaben oder Herausforderungen? Oder wenn wichtige Entscheidungen zu treffen sind? Des Weiteren: Warum reagiere ich so und nicht anders?

Selbstverständlich können wir uns diese Fragen auch alleine stellen. Doch oft finden wir dann nicht die richtigen Antworten. Zum Beispiel, weil wir gar nicht registrieren, dass wir in vergleichbaren Situationen stets ähnlich reagieren. Oder weil uns unser Verhalten als so normal erscheint, dass wir uns gar nicht vorstellen können, anders zu reagieren.

Deshalb empfiehlt es sich meist, wenn man festgefahrene Verhaltensmuster durchbrechen möchte, sich einen professionellen Sparringpartner zu suchen – zum Beispiel einen Coach, der einen auf die eigenen blinden Flecken hinweist. Denn nur dann lassen sich auch – alleine oder mit Unterstützung des Coaches – konkrete Wege erarbeiten, wie zum Beispiel der reale oder der empfundene Stress gesenkt und die Widerstandsfähigkeit erhöht werden kann.

Dass es wichtig ist, die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter zu stärken, um deren Motivation und Leistungskraft zu bewahren, das haben inzwischen viele Unternehmen erkannt. Deshalb werden Trainer und Coaches zunehmend von ihnen mit Anfragen konfrontiert wie: Können Sie unsere Mitarbeiter dabei unterstützen, eine „dickere Haut“ oder höhere Stressresistenz zu entwickeln?“ Das tun die Unternehmen vorwiegend aus betriebswirtschaftlichen Motiven. Denn auch sie wissen: Wenn ein Leistungsträger wegen eines Burn-out längerfristig ausfällt, verursacht das nicht nur erhebliche Kosten. In unserer Organisation entsteht dann auch ein ganz schönes Chaos – was wiederum zu noch mehr Stress bei den noch gesunden Mitarbeitern führt.



Über die Autorin

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska. Sie ist Autorin des Buchs „Erfolgreich im Training - Praxishandbuch“.