

SCHAFFE ICH DAS?

Und will ich es
überhaupt schaffen?

Kohärenz hilft uns,
Herausforderungen
zu meistern.



VON JUTTA HELLER

Mittlerweile ist sie mitten im Arbeitsleben angekommen: die Generation Y. Dieser Begriff trifft das Lebensgefühl der „Um-die-30-Jährigen“ gut: Die Frage nach dem Warum, englisch why, steht zentral in ihrem Wertekanon. Warum soll ich meine Kraft und mein Wissen investieren, damit das Unternehmen seine Ziele erreicht? Warum soll ich Veränderungen mittragen, deren Nutzen mir nicht unmittelbar klar ist? Die Schlussfolgerung eines Generation-Y-ers kann im Extremfall lauten: Ich muss mich da nicht einbringen, ich wechsle zu einem Unternehmen, das mir im Moment attraktiver erscheint.

Fachkräftemangel und Abwanderung fähiger Frauen und Männer stellen für viele Unternehmen den Dreh- und Angelpunkt des Personalmanagements dar. Gute Leute sollen im Unternehmen bleiben, Bewerberinnen mit hohem Potenzial sich angezogen fühlen. Nun sind Herausforderungen und Veränderungen, die dem einen oder der anderen im Unternehmen gegen den Strich gehen, der Normalfall. Es ist vergebliche Liebesmüh, es mit Entscheidungen allen recht machen zu wollen. Sehr viel aussichtsreicher ist es für Unternehmen, sich damit zu beschäftigen, wie sie Unternehmensmitglieder auch in schwierigen Situationen mit ins Boot bekommen.

Resilienz und Kohärenz fördern

Damit Menschen auch in schwierigen Situationen handlungsfähig und

zuversichtlich bleiben können, brauchen sie Resilienz. Resilienz ist die Fähigkeit, sich aus jeder beliebigen Lage wieder aufzurichten – durch den Rückgriff auf eigene Ressourcen. Ein zentraler Schlüssel der Resilienz ist die Selbstwirksamkeit, also das Vertrauen, mit Belastungen erfolgreich umgehen zu können. Sie wächst, je öfter man Aufgaben schon erfolgreich bewältigt hat. Damit wächst das Vertrauen, auch künftige Herausforderungen zu bewältigen. Und wir können Herausforderungen und Probleme leichter annehmen, „ja“ zu ihnen sagen. Wir empfinden sie dann als kohärent.

Probleme und Herausforderungen regen Kreativität und die Lösungsfindung an, sie können aber auch als Bedrohung empfunden werden – es kommt auf die Betrachtung an. Menschen fühlen sich den Herausforderungen gewachsen, wenn sie für sie kohärent sind. Das heißt, sie werden wahrgenommen als:

- verstehbar: Signale und Stimuli können als geordnete, konsistente, strukturierte Informationen verarbeitet werden, auch wenn sie unbekannt sind.
- handhabbar: zum einen sind sie tatsächlich zu bewältigen, etwa weil Ressourcen vorhanden sind; zum anderen habe ich auch ganz subjektiv das Gefühl, damit fertig zu werden.
- sinnhaft: die anstehenden Probleme und Herausforderungen sind es wert, Energie in sie zu investieren.

Das Konzept der Kohärenz stammt aus dem Modell der Salutogenese, der Lehre der Gesunderhaltung ▶

Die Informationsflut macht Abläufe und Prozesse komplex und kaum mehr überschaubar.

nach Aaron Antonovsky. Antonovsky beschäftigte sich damit, was den Menschen trotz unterschiedlichster Herausforderungen gesund hält – im Unterschied zur Pathogenese, die erforscht, welche Faktoren krank machen. Kohärenz beschreibt die Fähigkeit eines Menschen, Ressourcen zu nutzen, um auf Stress und Herausforderungen angemessen reagieren zu können.

Unternehmensangehörige können nun angesichts von Krisensituationen, wie aufgrund des Wandels im internationalen Umfeld oder durch interne Struktur- und Prozessveränderungen, gezielt für die drei Aspekte der Kohärenz sensibilisiert werden. Letztendlich handelt es sich bei Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit um mögliche Interpretationen der Wirklichkeit, die Energien mobilisieren können. Sowohl Einzelne als auch Teams können den eigenen Verantwortungsbereich unter diesen drei Aspekten analysieren und für mehr Kohärenz sorgen.

Verstehbarkeit

Eine einfache Frage lautet: „Verstehe ich das Problem?“ Doch sie reicht meist nicht aus, um die Dimension „Verstehbarkeit“ zu erfassen. Die folgenden Fragen gehen in die Tiefe. Sie können klar mit Ja oder Nein oder auch mit einem Jein beantwortet werden. Anschließend gilt es zu überlegen, wie die Neins und Jeins in klare Jas verwandelt werden können:

- Sind Zuständigkeiten und Prozesse klar und transparent für alle Beteiligten?

- Sind relevante Informationen stets verfügbar?
- Findet ausreichend Kommunikation statt?
- Sind organisatorische Strukturen stabil und zuverlässig?

Informationen sind, gerade in unklaren und kritischen Situationen, notwendig, um Orientierung für Entscheidungen und Handeln zu bieten. Die Informationsflut gehört zur vernetzten, globalisierten und digitalisierten Welt und macht Abläufe und Prozesse komplex und kaum mehr überschaubar. Die Aufgabe einer Führungskraft besteht darin, Informationen zur aktuellen und zukünftigen Lage des Unternehmens zu beschaffen, zu sortieren, zu bewerten und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu teilen. Auch jeder einzelne Mensch steht in der Verantwortung, sich zu informieren, etwa wenn sich die aktuelle Situation noch nicht stimmig anfühlt.

Handhabbarkeit

Wir vertrauen darauf, dass eine Aufgabe lösbar ist, wenn wir genügend Ressourcen haben, um sie zu lösen, z. B. eine ausreichende materielle und finanzielle Ausstattung. Oder das Wissen um die eigenen Fähigkeiten, das Vertrauen darauf, im Notfall Unterstützung zu bekommen. Mit den folgenden Fragen kann die Handhabbarkeit des eigenen Verantwortungsbereichs überprüft werden:

- Gibt es ausreichend Spielräume für Tätigkeiten und Entscheidungen?
- Sind die Arbeitsmenge und die Verantwortungsbereiche angemessen und fair verteilt?

- Werden Fach- und Führungskräfte ausreichend unterstützt?
- Werden Fehler und Misserfolge als Lernchancen gesehen?
- Gibt es kontinuierlich Rückmeldungen und Feedback – positiv und negativ?
- Werden individuelle Leistungsgrenzen respektiert?

Handhabbarkeit ist nicht ganz so objektiv, wie sie vielleicht aufgrund dieser Fragen scheinen mag. So gibt es Lebensphasen, in denen alles – auch das vermeintlich Schwierige – leicht von der Hand geht. Und andere Phasen, in denen selbst kleine Entscheidungen und Aktivitäten einen unverhältnismäßigen Kraftaufwand bedeuten. Daher kann einer der ersten Schritte auf dem Weg zur Handhabbarkeit sein, für sich selbst zu sorgen. Sich selbst etwas Gutes zu tun, den positiven Gefühlen mehr Aufmerksamkeit zu schenken als den schwierigen, sich auf die eigenen Stärken zu besinnen – wer selbst in einem guten Zustand ist, hat viel mehr Energie, um sich neuen Herausforderungen zu widmen. Das kann zum Beispiel durch einen Stärken-Workshop beim Team erreicht werden, oder durch gezielte Resilienz-Coachings bei Einzelpersonen.

Und wenn die Aufgabe dennoch wie ein Berg vor einem liegt? Dann gibt es immer noch ein Netzwerk, auf das man zurückgreifen kann. Niemand muss alles alleine machen, niemand kann alles wissen. Außerhalb des Unternehmens meint dies Alumni, Foren und Verbände, deren Mitglieder vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Innerhalb des Unternehmens sind ab-

Und wenn die Aufgabe wie ein Berg vor einem liegt?

teilungsübergreifende Maßnahmen eine gute Möglichkeit, neue Ideen für bestehende Aufgaben zu diskutieren und das eigene Netzwerk zu stärken.

Sinnhaftigkeit

Die Dimension der Sinnhaftigkeit ist für die Angehörigen der Generation Y besonders wichtig. Sie wählen Unternehmen, Bereiche und Aufgaben bewusst aus. Für sie ist es bei Krisen und hoher Belastung womöglich leichter, die Sinnhaftigkeit im eigenen Tun zu finden. Die folgenden Fragen dienen als Anregung, die Sinnhaftigkeit der anstehenden Herausforderung zu beurteilen:

- Leistet die eigene Arbeit einen Beitrag zum Unternehmenserfolg?
- Wird das Engagement als lohnend empfunden?
- Inwiefern dient die aktuelle Aufgabe der persönlichen Weiterentwicklung und Zukunftssicherung?

Bei der Sinnhaftigkeit einer Herausforderung kommen sich die Perfektionisten im Personal oft selbst ins Gehege. Denn sie empfinden nur das als sinnvoll, was zu 100 Prozent mit den selbst verordneten Zielen zusammenpasst und auch noch perfekt erreicht werden kann. Dabei geht es gar nicht immer um die „beste“ Lösung. Im Gegenteil. Meist reicht die zweitbeste Lösung.

Wer da einen Schritt zurücktritt und sich das eigene Wertegefüge ansieht, kann eine als drohend empfundene Herausforderung vielleicht mit anderen Augen sehen: Gehört dieses Ziel wirklich zu meinen wichtigsten Grundwerten, deren Verfolgung jeden Aufwand und alle Kraft wert ist? Oder möchte ich dieses Ziel zwar erreichen, aber mit einer möglichst guten Kosten-Nutzen-Relation? Dann

kann ich mich vielleicht auch mit einer „kleineren“ Lösung zufriedengeben.

Erst wenn Menschen die Aufgaben und Herausforderungen als kohärent erleben, macht es für sie auch Sinn, die eigene Kraft und Motivation zu investieren. Die Einstellung „Ich kann das schaffen“ erhöht die Selbstwirksamkeit, sodass Herausforderungen besser bewältigt und Rückschläge leichter verkraftet werden. Insgesamt steigt damit die Resilienz der MitarbeiterInnen, die dann auch neuen Krisensituationen und Belastungen gelassener entgegensehen können – und mit Überzeugung sagen können: „Ich schaffe das, und ich will es auch schaffen!“



Zur Autorin

Prof. Dr. Jutta Heller

Autorin und Beraterin zu Resilienz. Mit ihrer Akademie bietet sie u. a. eine einjährige Zertifikats-Ausbildung zum/zur ResilienzberaterIn an.
www.juttaheller.de