

Auf der

Neue Aufgaben geben uns unseren Selbstwert zu stärken. kann jedoch das

MIRJAM ROLFE
Zertifizierte
Change Managerin,
Beraterin, Coach
und Trainerin.

FACHBUCH
Positive Psychologie
und organisatorische
Resilienz.
Stürmische
Zeiten besser
meistern.



Wann genau viel Verantwortung zu viel wird, erklärt die Autorin Mirjam Rolfe im Gespräch. Sie unterstützt Menschen und Unternehmen bei der Neuorientierung, Stressresistenz oder der Organisationsentwicklung. In ihrem Buch „Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern.“ erklärt sie, wie Mitarbeiter, Teams und Führungskräfte, auch in Veränderungsphasen und unter Stress innere Kraft stärken, lebendig und engagiert bleiben – und was Unternehmen dazu beitragen können. Dabei kombiniert sie Veränderungsmanagement, Konfliktklärung und Kommunikation mit wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der positiven Psychologie, der Resilienzforschung und Systemik.

Frau Rolfe, in vielen Wirtschaftsmagazinen wird Managern empfohlen, ihren Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen, um sie zu motivieren. Kann man das so pauschalisieren?

Verantwortung motiviert, wenn sie positiv wahrgenommen wird. Dafür müssen die Bedingungen am Arbeitsplatz stimmen und Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen sollten sich die Waage halten. Verantwortung zu übernehmen, ist eine Arbeitsanforderung, die es mit entsprechenden Ressourcen abzufedern gilt; das sind beispielsweise Autonomie, Feedback oder ein gutes Ver-

hältnis zum Chef und den Kollegen. Habe ich Verantwortung, muss ich also auch den Freiraum haben, Entscheidungen selbstständig zu treffen oder Feedback von meiner Führungskraft einfordern können. In dieser Kombination entsteht Motivation. Wenn ich nur auf dem Papier verantwortlich bin, beispielsweise als Projektleitung, der Chef sich aber entgegen der Abmachungen immer wieder einmischt, habe ich keinen wirklichen Einfluss auf das Ergebnis. Das baut Belastung auf. Und natürlich gilt es, bei der Übertragung von Verantwortung auch die individuellen Voraussetzungen eines Menschen zu berücksichtigen.

Welche sind das denn?

Jeder Mensch hat Fertigkeiten, Fähigkeiten und einen Erfahrungsschatz, den er im Laufe seines Lebens gesammelt hat. Sind das gute Erfahrungen, zum Beispiel hinsichtlich Verantwortungsübernahme, ist meine Tendenz, wieder Verantwortung übernehmen zu wollen, größer als dann, wenn ich jedes Mal, wenn etwas schief lief, eins auf die Mütze bekommen habe. Darüber hinaus sind natürlich auch physische und psychische Voraussetzungen relevant. Bin ich gesund, in welcher Lebensphase befinde ich mich gerade, wie sehr vertraue ich in meinen eigenen Fähigkeiten, wie motiviert bin ich von Natur aus und welche Bewältigungsstrategien habe ich, wenn es hart auf hart kommt?

Kippe

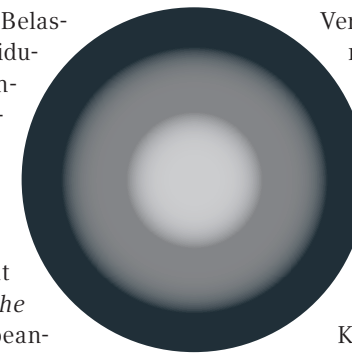
die Chance, zu lernen und Eine Überdosis Verantwortung Gegenteil bewirken.

von Julia Wieland

PANIKZONE
Lähmung,
Kontrollverlust,
Bedrohung

LERNZONE
Ziele, Herausforderungen

KOMFORTZONE
Gewohntes,
Wohlbefinden,
Sicherheit



Geht es also in erster Linie darum, psychische Belastung zu reduzieren?

Nicht unbedingt. Denn psychische Belastung durch Arbeit ist an und für sich nichts Schlechtes. Der Mensch braucht sie bis zu einem gewissen Grad, um aus seiner Komfort- in die Lernzone zu kommen. Belastung ist der Motor für menschliche Entwicklung. Stellen Sie sich eine Waage vor: rechts die psychische Belastung durch Arbeit, links die individuellen Voraussetzungen des Menschen. Kippt die Waage ein bisschen nach rechts, haben wir die günstigsten Voraussetzungen. Ein starker Ausschlag nach rechts über längere Zeit kann zu Burn-out, einer nach links zu Bore-out führen. Im 3-Zonen-Modell (siehe Grafik rechts) entspricht die Überbeanspruchung der Panikzone. Kurzfristige Folgen sind ermüdungsähnliche Zustände, durch die Betroffene beispielsweise mehr Flüchtigkeitsfehler machen. Stress und Erschöpfung führen langfristig zu psychosomatischen Störungen und Erkrankungen wie Verdauungsproblemen, Herzbeschwerden, Kopfschmerzen bis zu Burn-out. Damit einher gehen Fehlzeiten, Stellenwechsel und Frühverrentung.

Aber so weit wollen wir es gar nicht erst kommen lassen. Was kann ich denn präventiv tun?

Ich empfehle, frühzeitig und konsequent an der eigenen Resilienz – der inneren Widerstandskraft – zu arbeiten. Jeder Mensch kann seine Resilienzfaktoren stärken. Das sind Optimismus, Akzeptanz,

Lösungsorientierung, aber auch die Netzwerkorientierung im Sinne von sozialer Unterstützung und der Glaube an die eigene Selbstwirksamkeit. Das heißt, man ist überzeugt, sein Leben selbst gestalten zu können und Dinge aus eigenen Kräften zum Besseren zu verändern. Resiliente Menschen interpretieren Herausforderungen, beispielsweise mehr Verantwortung, positiver. Sie probieren neue Lösungsstrategien aus und sind hartnäckiger beim Lösen von Problemen, sie nehmen keine Opferhaltung ein – sie sitzen sozusagen auf dem Fahrersitz des Lebens und wollen mitgestalten. Damit verbunden ist eine mögliche motivationsfördernde Maßnahme am Arbeitsplatz: das Job Crafting, ein Konzept aus der positiven Organisationspsychologie. Die Mitarbeiter werden

dabei unterstützt, ihren Funktionsbereich innerhalb ihrer Gestaltungsmöglichkeiten selbst zu verbessern, etwa im Aufgabenbereich, in der Zusammenarbeit mit Kollegen, aber auch in der Wahrnehmung der Arbeit. Bekomme ich eine neue Aufgabe, kann ich die als Belastung sehen, ich kann aber auch stolz sein, weil mein Chef mich für kompetent hält und mir diese neue Herausforderung zutraut. Neben aller Persönlichkeitsarbeit dürfen also die Arbeitsbedingungen, Arbeitsanforderungen und -ressourcen nicht vergessen werden, von denen wir zu Beginn gesprochen haben. Diese müssen im Einklang sein, damit Verantwortung positiv konnotiert wird und Menschen motiviert. ■