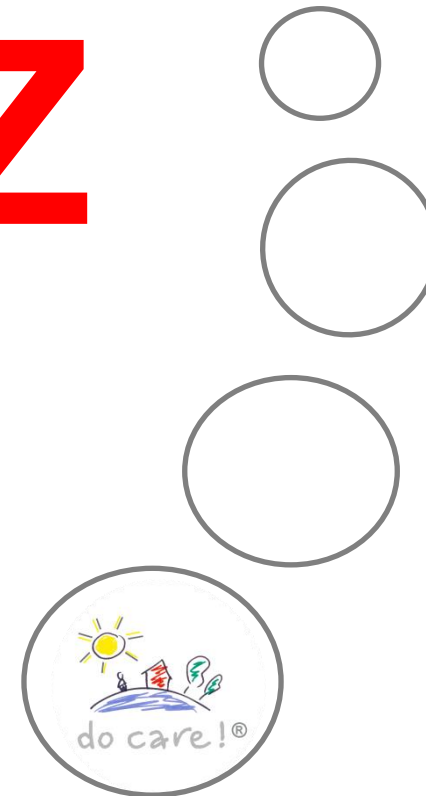


Führungs-FLASHLIGHT_02

RESILIENZ



Dr. Anne Katrin Matyssek


visana
Rundum gut betreut.

*Wie wunderbar, dass Sie sich diese 10 Minuten gönnen!
Dieses 2. Führungs-Flashlight soll Sie dabei
unterstützen, Ihren Akku wieder gut aufzuladen
– und auch auf den Ihrer Mitarbeitenden zu achten. 😊*

Worum geht es heute? Und wie wirkt das?


- Sie haben schlechte Laune, alles ist grau. Da fällt Ihr Blick auf das Foto Ihrer Kinder – und gleich sieht die Welt ein bisschen sonniger aus.
- Ein netter Kollege gibt Ihnen einen guten Tipp zu einer schwierigen Führungssituation – prompt haben Sie wieder mehr Freude an Ihrer Führungsarbeit.
- Vor lauter Aufgaben wissen Sie nicht mehr, was Sie zuerst tun sollen. Mittags drehen Sie eine Runde um den Block. Danach sind die Prioritäten klar.

Uns ist wichtig, dass Sie sich gut gerüstet fühlen für den Umgang mit Belastungen – und natürlich auch für die Führung Ihres Teams in belastenden Zeiten. Wie Sie schon aus dem 1. Führungspersonen-Flashlight wissen, spielen dabei Ressourcen (als „Gegenspieler“ der Stressoren) eine ganz wichtige Rolle: Das sind Ihre Kraftquellen, bei denen Sie Energie tanken, die Sie vorher im Stress verbraucht haben. Eine dieser Ressourcen heißt **Resilienz**.




Gerade in heißen Phasen von Projektgeschäften oder wann immer die Arbeit im Büro kein Ende zu nehmen scheint, vernachlässigen die meisten Menschen ihre Ressourcen: Sie gehen seltener zum Sport oder in die Sauna, treffen sich kaum noch mit Freunden, sagen Verabredungen ab und gönnen sich wenig Gutes. Sie verzichten also darauf, ihren Akku wieder aufzuladen: Sie zapfen ihre Ressourcen nicht an. Das soll Ihnen nicht passieren.

Sagen Sie sich gerade in Stressphasen: Jetzt erst recht!



Resilienz
=
Die Fähigkeit,
nach Krisen
wieder
aufzustehen



Je mehr Ressourcen Sie haben, desto resilienter sind Sie – also dem Stress umso stärker gewachsen. Den Ausdruck haben Sie bestimmt schon gehört: „Resilienz“ bedeutet Widerstandsfähigkeit.

Manche sprechen auch vom Steh-Auf-Männchen / der Steh-Auf-Frau.

Es geht darum, dass man auch nach Krisen wieder auf die Beine kommt, so dass die Psyche nicht dauerhaft Schaden nimmt. Resilienz ist also eine wichtige Ressource. Resiliente Menschen nehmen Stressoren anders wahr; sie verfügen insgesamt über mehr Ressourcen und tragen aktiv dazu bei, ihre Ressourcen noch weiter zu stärken. Das können Sie auch!

Später in diesem Flashlight finden Sie eine Anleitung für ein Team-Resilienz-Training, das Ihnen zeigen wird, dass sich auch hinter Ihrem Team eine „Steh-Auf-Truppe“ verbirgt.

WAS KÖNNEN SIE TUN?

Die folgenden Mini-Tipps
mit ressourcen-stärkender Wirkung
(„Energie-Kicks“), können Sie direkt
am Arbeitsplatz
Ausprobieren.



1.

Erinnern Sie sich an Ihre Erfolge in der Vergangenheit! Sie haben in Ihrem Leben schon vieles gemeistert. Die Kraftquellen, die Ihnen damals geholfen haben, stehen Ihnen auch heute noch zur Verfügung. Sie müssen sie nur anzapfen. Worauf sind Sie besonders stolz?

2.

Falls Sie gerade unbeobachtet sind: Spannen Sie alle Muskeln gleichzeitig an, während Sie weiteratmen. Stemmen Sie die Beine in den Boden, ballen Sie die Hände zu Fäusten, machen Sie den Bizeps hart, schneiden Sie eine Grimasse – bis Ihr ganzer Körper unter Spannung steht. Mit dem nächsten Ausatmen lassen Sie los und beobachten, wie entspannt Sie nun sind.

3.

Gönnen Sie sich eine Tasse Kaffee oder Tee – aber trinken Sie ihn nicht einfach irgendwie! Machen Sie daraus für sich eine Mini-Genuss-Pause. Konzentrieren Sie sich mit allen Sinnen auf das, was Sie sehen, riechen, schmecken. Trinken Sie mit voller Aufmerksamkeit langsam kleine Schlucke. Beobachten Sie, wie das heiße Getränk auf Sie wirkt und Sie belebt; diese Tasse haben Sie sich verdient!
(PS: Mit einem Apfel funktioniert das natürlich auch!)

**WARUM
SIND
DIESE
TIPPS
WIRKSAM?**

Weil Sie (wie schon im 1. Führungspersonen-Flashlight zu lesen war) wieder auf Distanz gehen zu Ihrem Stress, und weil Sie diesmal zusätzlich Ihren Blick auf etwas Positives lenken.

**In Kombination mit Ihrer Einstellung
„Das habe ich mir verdient“
verhilft Ihnen so eine Mini-Auszeit
zu neuen Kräften.**

Auch die Stimmung lässt sich auf diese Weise heben.




Wenn Sie Ihren Akku wieder aufladen wollen, sollten Sie also

- a) Ihre Aufmerksamkeit auf etwas Schönes lenken und zum Beispiel
- durch einen Blick auf Ihr Lebensmotto der Arbeit Sinn geben
 - mit netten KollegInnen zum Mittagessen gehen
 - Überlegungen zu einem Verwöhn-Wochenende anstellen

und

- b) das schlechte Gewissen beiseite räumen, indem Sie
- sich sagen, dass Sie Genuss-Erlebnisse verdient haben
 - sich vor Augen führen, dass gute Arbeit Erholung erfordert
 - sich klar machen, dass Ressourcen-Stärkung zur Burnout-Prävention beiträgt

**2 BASIS-TIPPS ZUM
ENERGIE TANKEN:
a) DEN BLICK AUF
ETWAS POSITIVES
LENKEN
b) DABEI DENKEN
«DAS GÖNN' ICH
MIR»**



Bestimmt haben Sie inzwischen den logischen Aufbau der Führungspersonen-Flashlights erkannt:

Im ersten Teil geht es jeweils um Sie als Person, entsprechend der Erkenntnis, dass eine Führungsperson ihre Mitarbeitenden nur dann gut führen kann, wenn es ihr selbst einigermaßen gut geht; in einem ersten Schritt sollten Sie also zunächst immer gut auf sich selbst achtgeben.

Und im zweiten Schritt geht es um Sie als Führungsperson – und die Frage, was Sie für Ihr Team oder für einzelne Mitarbeiter/innen tun können. Heute also: Wie können Sie die Resilienz und weitere Ressourcen Ihres Teams stärken?

Erholung ist Teil der Arbeit!

Das gilt für Sie genau so wie für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir alle brauchen Pausen, um weiterhin produktiv sein zu können.

**Wohlbefinden ist wichtig,
um gute Arbeit leisten zu können.**

Das hat nichts mit Sauna oder Massage zu tun – wobei auch solche Maßnahmen Ihre Psyche stärken können; es geht nicht um Wellness, sondern um Well-Being, Auf Deutsch: Sich gut fühlen.

Wer Kopfweg hat, kann nicht so produktiv sein wie jemand, der sich gut fühlt. Und er hat auch als Führungsperson in dem Moment wenig Lust auf Kontakt zu den Mitarbeitenden.

Nicht jede Pause ist automatisch eine gute Pause! Damit arbeitsfreie Zeit für uns erholsam ist, muss sie in der Regel ein **Kontrasterlebnis** zur Arbeit darstellen:

Wir müssen wo**anders** sein, etwas **anderes** tun, etwas **anderes** sehen, über etwas **anderes** reden, an etwas **anderes** denken.

Falls Sie mit Ihrem Team gemeinsam zum Mittagessen gehen, sollten Sie daran denken: Ein Arbeitsessen ist keine Pause!

Erste Hilfe gegen
Kopfweg:
PAUSE!
FRISCHLUFT!
1 GLAS WASSER
3x SCHULTERN
KREISEN
1 BANANE

**WO LADEN
SIE IN
DER
PAUSE
IHREN
AKKU
AUF?**

**UND
IHR
TEAM?**

Welche Kontrast-Erlebnisse sind wichtig, damit Ihre Pausen erholsam sind? Und wie sieht es bei Ihren Mitarbeitenden aus? Was brauchen die, um sich gut erholen zu können?

- ? Bewegung statt Still-Sitzen?
- ? Oder Ausruhen statt körperlicher Aktivität?


- ? Ruhe statt Lärm?
- ? Oder Geräusche von Leben statt Stille?

- ? Allein-Sein statt ständigem Ansprechbar-Sein?
- ? Oder Kontakt statt Einsamkeit?

- ? Handarbeit (z.B. Schreiben) statt
- ? Bildschirmtätigkeit?
- Oder Monitore (Smartphone) statt Werkarbeit?

Sie ahnen es schon: Hier gibt es kein Richtig oder Falsch. Sondern was ein Mensch als erholsam erlebt, hängt stark von der Art seiner Arbeit ab
**Wichtig ist aber, dass man weiß,
wie man sich am besten erholt.**





Als Führungsperson sollten Sie Respekt vor den Pausen Ihrer Mitarbeitenden haben und generell vor deren arbeitsfreien Zeiten (Feierabend, Wochenenden, Urlaub).

- Keine Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit!
- Keine E-Mails am Wochenende!
- Keine Kontaktaufnahme in Urlaub oder Krankheit!

Wenn es gar nicht anders geht, lässt sich vielleicht eine abwechselnde Ruf-Bereitschaft einrichten. In manchen Firmen brauchen E-Mails, die einen während des Urlaubs (oder zwischen 22.00 und 6.00 Uhr) erreichen, nicht beantwortet zu werden. Solche Regeln mögen hilflos wirken, aber ihre Botschaft ist klar:

Die arbeitsfreie Zeit brauchen alle Beschäftigten, um den Akku wieder aufzuladen.

Und natürlich sollten Sie sich als Führungsperson auch für die Stärkung äusserer Ressourcen einsetzen, wie zum Beispiel einen grösseren Handlungsspielraum, Ruheräume und ansprechend gestaltete Gemeinschaftsräume, gute Arbeitsmittel (funktionierende Software, Ergonomie), störungsfreies Arbeiten – zumindest für gewisse Zeiträume – oder unterstützenden Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen.

**WIE
STÄRKEN
SIE DIE
ÄUSSEREN
RESSOURCEN
IHRER
MITARBEITENDEN?**

Auch die Arbeitsumgebung stellt Ressourcen bereit (oder auch Stressoren). Um Ihr Team zu stärken, sollten Sie immer wieder mal die folgenden Ressourcen daraufhin überprüfen, ob hier noch Ausbaupotenzial schlummert:

Handlungsspielraum

So gross wie möglich (falls gewünscht!).

Partizipation

So viel wie möglich.

Arbeitsklima

So positiv und unterstützend wie möglich.

Sinn

So transparent wie möglich.

Anerkennung *

So viele Erfolgserlebnisse wie möglich.

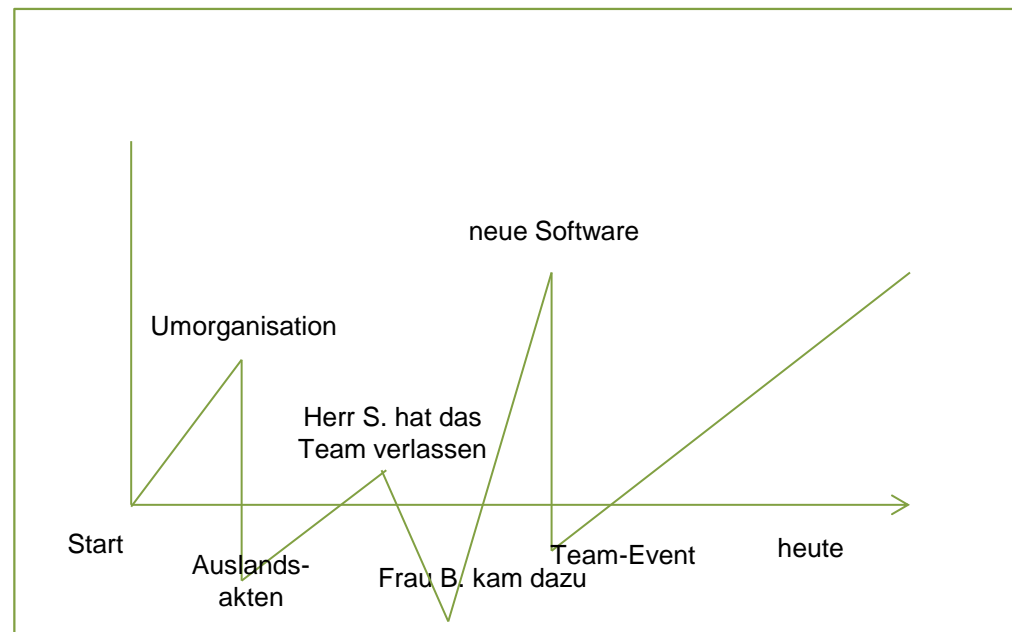
** Zum Thema
Anerkennung /
Wertschätzung gibt es ein
eigenes Flashlight*



KLEINES TEAM-RESILIENZ-TRAINING (1)

Auch in Ihrem Team steckt ein Steh-Auf-Männchen. Um sich vor Augen zu führen, wie viele Krisen das Team schon überstanden hat und wie gut seine Widerstandskraft ausgeprägt ist, nehmen Sie am besten ein Flipchartpapier, Ihr Team und 45' Zeit. Legen Sie das Blatt am besten quer vor sich auf einen Tisch oder pinnen Sie es an eine Wand, damit es waagrecht liegt. Und dann lassen Sie jemandem aus dem Team eine Linie von links nach rechts zeichnen – das ist der Lebensstrahl des Teams von seiner Gründung (oder dem Tag, an dem Sie es übernommen haben) bis heute. Eine senkrechte Linie links definiert, wie gut sich das Team während einzelner Phasen gefühlt haben.

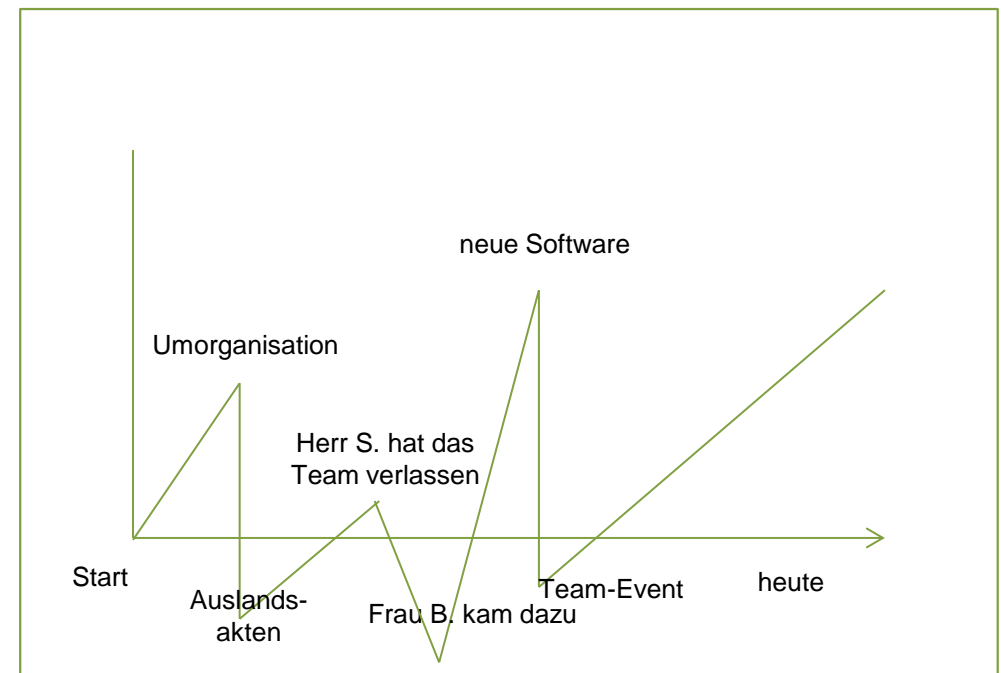
In dem Beispiel-Team rechts sah das so aus: Nach dem Start ging es mit frischem Schwung nach oben – bis eine Umstrukturierung alles auf den Kopf stellte.



KLEINES TEAM-RESILIENZ-TRAINING (2)

Dann erhielt das Team einen neuen Aufgabenbereich („Auslands-Akten“), der ihm Aufschwung gab, bis Herr S. in Ruhestand ging. Als Ersatz kam zum Glück Frau B. dazu, und es ging wieder bergauf, bis die neue Software alle zum Verzweifeln brachte. Ein Team-Event hat alle wieder zueinander gebracht – es geht wieder nach oben.

Lassen Sie Ihr Team so eine Kurve für sich entwickeln. Werfen Sie dann gemeinsam einen Blick auf die Krisen (die Felder unterhalb der Ausgangslinie): Was hat Ihnen geholfen, aus den Krisen wieder hochzukommen? Was sind Ihre innersten Kraftquellen? Das sind die Einstellungen oder Fähigkeiten, die Ihre Team-Resilienz begründen! Hängen Sie das Blatt gut sichtbar auf – vielleicht mit Unterschriften



Die eben beschriebene Team-Übung kann bereits den Charakter einer Team-Entwicklungs-massnahme bekommen – paradoxerweise: Es geht ja eigentlich genau um die Frage, wie sich das Team bislang entwickelt hat; aber über das Gespräch und die Reflexion in der Gruppe wächst ein Team oft noch stärker zusammen (und versteht sich als Team – auch wenn es über die einzelnen Phasen zu Streit kommen sollte!).

Auch durch die Wahl der jeweils zur Person passenden Aufgabeninhalte können Sie als Führungsperson die Arbeit für Ihre Mitarbeitenden ressourcen-fördernd gestalten. Wenn sich jemand gut einbringen und entfalten kann, wird das sein Wohlbefinden stärken. Vielleicht gerät er sogar in einen „Flow“ (Arbeitsrausch mit Selbstvergessenheit, im positiven Sinne).

Im einfachsten Fall:

Fragen Sie einfach, wer worin seine Stärken sieht. Ihre Mitarbeitenden wissen natürlich, dass Sie keine Traumstelle hervorzaubern können – aber vielleicht lässt sich durch diese einfache Frage, für deren Beantwortung Sie nicht viel Zeit brauchen, die Passung zwischen Mensch und Arbeit innerhalb Ihres Teams noch weiter verbessern.


**DENKEN SIE
AUCH AN:**

- ROTATION
- FORTBILDUNG
- KOMPETENZ-
KLÄRUNG

Das Stärken von Ressourcen kostet Sie als Führungsperson also wenig, bringt Ihnen aber viel.

Ein Ressourcen-reiches Team fühlt sich den gleichen Stressoren viel besser gewachsen als ein Ressourcen-armes Team, das vielleicht aus lauter Einzelkämpfern besteht, die Dienst nach Vorschrift machen, nur an sich selbst denken und bei Druck mit Angst und Fehlern reagieren.

Soziale Unterstützung stellt ebenfalls eine wichtige Ressource dar.



Durch
Erinnern an
Erfolge
stärken Sie Ihr
Team!

Ein wertschätzendes Miteinander im Team gibt Kraft und motiviert. Für Sie als Führungsperson macht sich dies zum Beispiel bemerkbar in:

- einer niedrigen Fluktuation
- weniger erkältungsbedingten Krankheitsausfällen
- besserem Informationsfluss im Team (weniger Missverständnisse)

*Wir wünschen Ihnen bis zum nächsten
Flashlight einen ressourcenreichen Monat (mit
vielen Möglichkeiten, die vorgestellten Tipps
umzusetzen...)!*

Bis zum nächsten Mal!

