

Kapitel 2

Auf dem Prüfstand – Und wie steht's um mich?

Nur das, was wir über uns selbst wissen, steht uns zur Bearbeitung zur Verfügung. Ausgangspunkt der meisten Veränderungs- und Entwicklungsprozesse ist eine Bestandsaufnahme, eine IST-Analyse. Dieses Kapitel beinhaltet hilfreiche Instrumente zur Selbsteinschätzung sowie methodisch unterstützter und strukturierter Selbstreflexion.

Meine Motivationsbilanz

Das Ergebnis dieser Übung wird Sie überraschen! Sie sehen auf einen Blick, wie es um Ihre Motivation bestellt ist. Und das ist nach ein bisschen Nachdenken meistens viel besser, als das vordergründige Gefühl sagt. Der Mensch neigt dazu, Störendes und Ärgerliches in den Vordergrund zu rücken und sich im Jammertal einzunisten.

Steuern Sie gegen! Mit System und Methode. So gehen Sie vor:

- Nehmen Sie sich etwas Zeit und sorgen Sie dafür, dass Sie nicht gestört werden. Dann schauen Sie sich Ihre Arbeitssituation gründlich und ehrlich an.
- Dazu nehmen Sie einen Streifen Papier, etwa 10 x 50 Zentimeter. Sie beginnen am oberen Rand des Streifens alles aufzuschreiben, was Sie an Ihrer Arbeit freut, was Ihnen leicht von der Hand geht, worauf Sie stolz sind, wo Sie etwas lernen dürfen, wo Sie sich gerne engagieren, wie Sie Ihre Kreativität einsetzen können, was Sie mit Optimismus erfüllt. Lassen Sie sich Zeit, manchmal dauert es einige Minuten, bis die Gedanken aus der Feder fließen.
- Dann stellen Sie das Blatt auf den Kopf und wenden sich den ärgerlichen und belastenden Seiten zu.
- Nun gewichten Sie die beiden Seiten. Nicht die Anzahl der Eintragungen ist gemeint, sondern deren Gewicht. 80 positiv : 20 negativ? 50 : 50?
- Im nächsten Schritt übermalen Sie Ihre Eintragungen mit Wachskreiden und drücken damit bildhaft Ihre Bilanz aus.
- Nun setzen Sie einen Schlüssel an und überlegen, was Sie persönlich tun können, um die Bilanz zumindest um ein paar Prozent zu verbessern. Nicht was andere tun müssten, sondern Sie persönlich.
- Diese Punkte schreiben Sie sich auf und gehen Schritt für Schritt in die Umsetzung. Ihre Arbeitszufriedenheit wird sich verbessern.

(Meine Motivationsbilanz)



Abb. 20 Meine Motivationsbilanz

Den beruflichen Beanspruchungen gewachsen? – Arbeitsbewältigungsfähigkeit

Auf einem Bild – Sie kennen es vielleicht – sind ein Baum und mehrere Tiere, darunter ein Elefant, ein Goldfisch, ein Affe und ein Vogel abgebildet. Im zugehörigen Text steht die Anweisung an alle: „Damit es gerecht zugeht, bekommen alle die gleiche Aufgabe: Klettern Sie auf den Baum!“

Dieses Bild wählt Juhani Ilmarinen, ein finnischer Arbeitsforscher, um den Zusammenhang zwischen Belastungen, Ressourcen der Ausführenden und erlebter Beanspruchung zu verdeutlichen. Dieselbe Aufgabe (Arbeitsanforderung, Belastung) wirkt auf verschiedene Individuen unterschiedlich. Je nach mitgebrachten Fertigkeiten (Ressourcen) ist die subjektive Beanspruchung „easy“ oder gar nicht zu schaffen. Das Meistern dieser Beanspruchung nennt die Arbeitsforschung Arbeitsbewältigungsfähigkeit (Work Ability).

Ilmarinen und andere Arbeitsforscher haben einen einfachen Fragebogen entwickelt, der zur Selbst-Diagnose oder als Gesprächs- und Coaching-Leitfaden für Führungskräfte eingesetzt werden kann. Abgefragt werden Faktoren, die sich für die Arbeitsfähigkeit als wesentlich herausgestellt haben:

- Gesundheit im physischen, psychischen und mentalen Sinn.
- Die Wahrnehmung der Arbeitsanforderung/Belastung.
- Die Selbsteinschätzung, welches Bild ich mir von meinen Fähigkeiten mache und mit welcher Einstellung ich an die Arbeit herangehe.

Quelle: Ilmarinen (2013)

Wer bewältigt die Aufgabe?

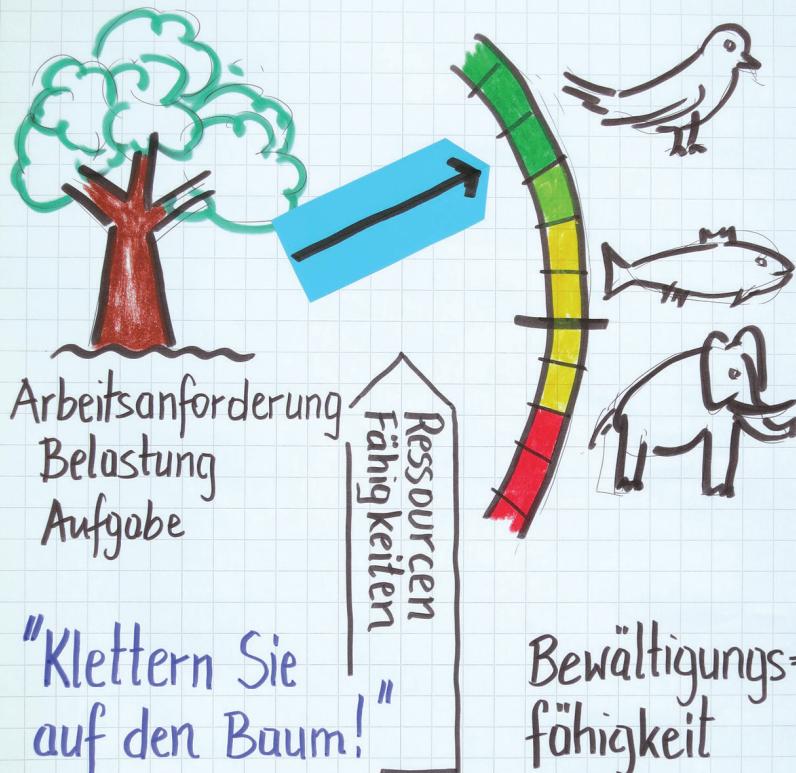


Abb. 21 Wer bewältigt die Aufgabe?

Check yourself! – Arbeitsbewältigungsfähigkeit

Bewerten Sie die sieben Fragen rechts nach folgendem Muster: Bei Frage 1 bedeutet 0 = völlig arbeitsunfähig und 10 = derzeit die beste Arbeitsfähigkeit; die Werte 2 bis 9 liegen sinngemäß dazwischen. Frage 2 streut von nicht (= 2) bis bestens (= 10) usw.

Die Auswertung des Fragebogens ergibt eine Einstufung in die Kategorien „sehr gut“ – „gut“ – „mäßig“ und „schlecht“. Für die Interpretation der Ergebnisse sollen die verschiedenen Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit (siehe Kapitel 1 „Das Haus der Arbeitsfähigkeit“) herangezogen werden.

Interessante Forschungsergebnisse in diesem Zusammenhang:

- In einer Längsschnittstudie konnte gezeigt werden, dass die Einschätzung mittels des Fragebogens Aussagekraft besitzt: 46-Jährige, die ihre Arbeitsbewältigungsfähigkeit als schlecht einstuften, waren nach elf Jahren zu 60 Prozent erwerbsunfähig. Jene, die sich sehr gut einstuften, nur zu zehn Prozent.
- Die durchschnittliche Arbeitsfähigkeit kann mit dem Älterwerden in allen Bereichen sinken, in einigen Bereichen (z.B. körperliche Arbeit) sinken und in anderen (z.B. mental) steigen. Sie kann aber auch grundsätzlich und insgesamt steigen.
- Die erlebte Beanspruchung durch die Arbeit wechselt im Laufe des Arbeitslebens durch Veränderungen in Bezug auf die Anforderungen und die eigenen Ressourcen. Altersgerechtes Arbeiten und Führen nimmt darauf bedacht.

Quelle: Ilmarinen, Tempel (2002)

Der Fragebogen

	Punkte	Wert
1. Derzeitige Arbeitsbewältigungsfähigkeit im Vergleich zu der besten jemals erreichten Arbeitsbewältigungsfähigkeit	0-10	
2. Wie gut kann ich derzeit die psychischen, geistigen, körperlichen und sozialen Anforderungen der Arbeit bewältigen?	2-10	
3. Anzahl der aktuell diagnostizierten Krankheiten (sehr viele = 1 Punkt, keine = 7 Punkte)	1-7	
4. Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung infolge von Erkrankungen oder Verletzungen (sehr = 1 Punkt, nicht = 6 Punkte)	1-6	
5. Meine Krankenstände während der letzten zwölf Monate (häufig = 1 Punkt, ganz selten = 5 Punkte)	1-5	
6. Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in Zukunft: Wie gut, denke ich, kann ich meine derzeitige Arbeit in den nächsten zwei Jahren bewältigen?	1-7	
7. Zur mentalen Einstellung und Herangehensweise: Wie gehe ich in der letzten Zeit an die täglichen Arbeitsaufgaben heran? Lustlos und resigniert oder mit Freude und Elan?	1-4	
Summe	7-49	

Die Bewertung der Antworten ergibt den Arbeitsbewältigungsindex (ABI) bzw. Work Ability Index (WAI):

Wert (Index)	Einstufung	Folgerndes Ziel
44-49	Sehr gut (excellent)	Work Ability erhalten
37-43	Gut (good)	Work Ability unterstützen
28-36	Mäßig (moderate)	Work Ability verbessern
7-27	Schlecht (poor)	Work Ability wiederherstellen

Resilienzcheck – Der Fragebogen

Resilienz ist die Fähigkeit, trotz widriger Umstände oder schlimmer Ereignisse ein gutes Leben zu führen. Der folgende Fragebogen gibt neben der Möglichkeit, sich selbst einzuschätzen, auch Auskunft über Verhaltensweisen, die resiliente Menschen an den Tag legen. So können Sie von den Aussagen individuelle Entwicklungsziele ableiten. Sehen Sie also nicht nur auf das Gesamtergebnis, sondern auch auf die einzelnen Punkte.

Schätzen Sie sich selbst zu folgenden Kriterien ein.

1 = stimmt gar nicht; 5 = stimmt völlig

- In einer Krise oder chaotischen Situation beruhige ich mich selbst und konzentriere mich auf das, was ich sinnvoll tun kann.
- Normalerweise bin ich optimistisch. Ich sehe Schwierigkeiten als vorübergehend an. Ich akzeptiere sie und glaube, dass es gut ausgehen wird.
- Ich halte Ungewissheit und Unentschiedenheit gut aus.
- Ich passe mich schnell an neue Entwicklungen an. Von Schwierigkeiten erhole ich mich schnell.
- Ich bin irgendwie spielerisch unterwegs. In den schwierigsten Situationen behalte ich meinen Humor, kann über mich selbst lachen und bin schnell für Späße zu haben.
- Ich bin in der Lage, mich von Verlusten und Rückschlägen emotional zu erholen. Mit Freunden kann ich darüber sprechen. Ich kann meine Gefühle ausdrücken und auch andere um Hilfe bitten.
- Ich fühle mich selbstsicher, habe ein gutes Verhältnis zu mir und ein gesundes Selbstbild.
- Ich bin neugierig. Ich stelle viele Fragen. Ich will wissen, wie Dinge funktionieren. Ich mag es, neue Wege zu entdecken, wie ich etwas tun kann.
- Wertvolle Erkenntnisse gewinne ich aus persönlichen Erfahrungen und aus den Erfahrungen anderer.
- Ich bin gut darin, Probleme zu lösen. Ich kann analytisch, kreativ und praktisch denken.

- Ich bringe Dinge gut auf den Weg. Darum werde ich oft gebeten, Gruppen oder Projekte zu leiten.
- Ich bin sehr flexibel, fühle mich mit meinen Gegensätzen wohl. Ich kann beides sein: optimistisch und pessimistisch, vertrauensvoll und vorsichtig, selbstlos und egoistisch und so weiter.
- Ich bin immer ich selbst, aber ich habe festgestellt, dass ich mit unterschiedlichen Leuten und in verschiedenen Situationen immer auch anders bin.
- Lieber arbeite ich ohne eine schriftliche Stellenbeschreibung. Ich bin effektiver, wenn ich den Eindruck habe, das tun zu können, was ich jeweils in einer Situation für richtig halte.
- Ich nehme Menschen gut wahr, und ich vertraue meiner Intuition.
- Ich höre gut zu und habe auch Einfühlungsvermögen.
- Ich bin sehr standhaft. In harten Zeiten halte ich mich gut. Ich bin in der Lage, gut mit anderen zusammen zu arbeiten.
- Schwierige Erfahrungen haben mich letztlich stärker gemacht.
- Ich konnte schon Glück im Unglück erleben und das Gute an schlechten Erfahrungen.

Gesamtpunkte: _____

Quelle: Siebert (2005)

Wie resilient sind Sie? Die Auswertung

Wenn Sie den Check gemacht haben, interessiert Sie vielleicht auch die Auswertung.

Eine **niedrige Punktezahl (unter 50)** zeigt, dass das Leben für Sie vermutlich schwierig ist und das wissen Sie auch. Es ist für Sie nicht leicht, mit Druck umzugehen. Sie fühlen sich schnell verletzt, wenn Sie kritisiert werden. Manchmal erleben Sie sich vermutlich hilflos und ohne Hoffnung. Tauschen Sie sich mit Menschen aus, die eine höhere Punktezahl haben und sprechen Sie über verschiedene Haltungen und Herangehensweisen. Versuchen Sie, einige Übungen aus diesem Buch umzusetzen oder ein Resilienz-Coaching zu machen.

Mit **50–69 Punkten** sind sie schon ziemlich gut unterwegs, vielleicht unterschätzen Sie sich sogar. Es gibt mehr Menschen, die sich unterschätzen, als solche, die sich überschätzen. Teilen Sie Ihre Erfahrungen mit anderen und tragen Sie so vielleicht dazu bei, dass es mehr Resilienz in Ihrem Umfeld gibt.

Mit einer **mittleren Punkteanzahl (70–89)** liegen Sie recht gut und das ist sehr erfreulich! Das Ergebnis zeigt, dass Sie von der Beschäftigung mit Resilienz eine Menge lernen können und noch selbstsicherer werden.

Eine **hohe Punktezahl (mehr als 90)** bedeutet, dass Sie schon ziemlich gut darin sind, mit Rückschlägen im Leben umzugehen. Für Sie kann es darum gehen, vieles zu bestätigen, das Sie schon richtig machen. Und – weil Sie es ja mögen, immer wieder etwas dazuzulernen – vielleicht sogar noch besser zu machen.

Wie Sie Ihre Selbsteinschätzung überprüfen können

Bitten Sie Personen, die Sie gut kennen, diesen Fragebogen für Sie auszufüllen und Ihnen so Feedback zu geben. Besprechen Sie Unterschiede in der Einschätzung und hören Sie aufmerksam zu, was Ihnen diese Menschen sagen. Fällt deren Einschätzung höher aus als Ihre eigene, mag das ein Hinweis darauf sein, dass Sie zu „gut erzogen“ sind, d.h. zu entgegenkommend, angepasst, „brav“, zu sehr für andere da. Das macht sie weniger resilient, als sie sein könnten.

Überprüfen Sie Ihre Selbsteinschätzung, indem sie die nachfolgenden Bonusfragen beantworten:

- Hat Sie Ihr Sinn für Humor schon mal in Schwierigkeiten gebracht?
- Haben Sie schon mal Fragen gestellt, die Ihnen Schwierigkeiten gemacht haben?
- Wurde Ihnen schon mal von jemandem vorgeworfen, dass Sie die schlechte Angewohnheit hätten, mögliche Probleme vorauszudenken?
- Haben Sie schon mal Konfliktpartner irritiert, indem Sie deren gegensätzliche Sichtweise verstehen konnten?

Geben Sie sich für jedes JA auf die obigen Fragen einen Zusatzpunkt.



Abb. 22 Resilienz

Zustandsbewertung wichtiger Lebensbereiche

In der Geschäftswelt dient die Inventur dazu, den momentanen Warenstand zu erheben. Das Formblatt rechts ist als Hilfe gedacht, strukturiert und angeleitet in der gegenwärtigen Lebenssituation Inventur zu machen.

Leben und Arbeit sind korrespondierende Gefäße. Wer mehr Sinn, Zufriedenheit und Motivation im Leben entwickeln kann, hat gute Chancen, auch die Arbeit gut zu bewältigen. Sinnerlebnisse und Zufriedenheit sind die Quelle für Motivation und damit auch für Widerstandskraft im Job.

So können Sie vorgehen:

- Beschreiben Sie für jeden Lebensbereich in Stichworten oder kurzen, klaren Sätzen Ihre gegenwärtige Situation.
- Bewerten Sie die einzelnen Lebensbereiche nach Zufriedenheit. Vielleicht ist eine Punkteskala von 0–10 hilfreich oder ++ bis – – oder Sie gehen die Beschreibungen gedanklich noch einmal durch.
- Mit grünen Klebepunkten markieren Sie Bereiche, in denen Sie zufrieden sind und wo Sie sich überlegen wollen, wie Sie den guten Zustand erhalten können.
- Markieren Sie mit roten Klebepunkten maximal drei Lebensbereiche, in denen Sie für sich entschieden haben, dass Sie hieran weiterarbeiten und sich weiterentwickeln möchten.

Quelle: Gelb (2004)

Die richtigen Ziele finden

(Zustandsbewertung in den wichtigen Lebensbereichen)

Menschen – Wie sehen meine Beziehungen jetzt aus?	
Karriere – Wo stehe ich gegenwärtig in meiner Karriere?	
Finanzen – Wie ist meine finanzielle Lage? Ausgaben, Schulden, Einnahmen?	
Wohnen – Wie ist meine Lebenssituation?	
Besitz – Was besitze ich?	
Gesundheit – Wie fit bin ich? Wie ist es um meinen Energiehaushalt bestellt?	
Vergnügen – Genieße ich das Leben?	
Reisen – Wo bin ich gewesen?	
Lernen – Wo liegen meine größten Bildungslücken?	
Ich selbst – Welche Person bin ich? Wo liegen meine Stärken und Schwächen?	
Wertvorstellungen – Wo liegt der Unterschied zwischen den Wertvorstellungen, die ich gerne hätte, und denen, die ich jetzt habe (gemessen an meinen Handlungen und Verhaltensweisen)?	
Partnerschaft – Wie lebe ich sie? Wie entwickelt ist sie?	
Image – Welches Ansehen genieße ich? Wie werde ich von anderen gesehen?	

Abb. 23 Zustandsbewertung