

Aktuelle Informationen aus der Sektion Logotherapie in Wirtschaft und Arbeitswelt - Juni 2015

Salutogenese, Teamarbeit und Kommunikation

Wie entsteht Gesundheit und was haben Beziehungen damit zu tun? Das sind Fragen, die heute auch in der Arbeitswelt immer mehr Menschen beschäftigen. Ich will dazu einige Aspekte ansprechen.

Aaron Antonovsky (Israelisch-amerikanischer Medizinsoziologe 1923 – 1994) hat den Begriff der **Salutogenese** - zu verstehen als Gesundheitsentwicklung - kreiert. Danach ist **Gesundheit kein Zustand**, sondern muss als **Prozess** verstanden werden. Die Hauptthese von Anotovsky: das **Kohärenzgefühl** ist als Kern der Frage zu sehen: „Wie entsteht Gesundheit?“

„**Das Kohärenzgefühl ist eine globale Orientierung**, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind; einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen; diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen“:

Vertrauen, dass die Umgebung in der man sich befindet, erklärbar und verstehbar ist. Wir wollen (Sinn-)Zusammenhänge sehen. Wir wollen verstehen und ein warum und wofür erkennen, wenn wir mit einer Aufgabe konfrontiert werden, wenn wir mit einer Situation verbunden sind und etwas verändern, bewegen sollen.

Anforderungen an den Menschen als Herausforderungen, die ein Engagement „rechtfertigen“ – als wertvoll betrachtet werden. Aufgaben, die nicht über- und nicht unterfordern.

Ressourcen stehen zur Verfügung, die es ermöglichen, die Aufgaben und Anforderungen auch zu erfüllen. Das können Kompetenzen und Entscheidungsmöglichkeiten sein, oder Betriebsmittel, oder Personalkapazitäten.

Selbstentschiedenheit, d.h. bis zu einem gewissen Grad will man sich auch selbst bestimmen, selbst entscheiden und die Dinge aus eigener Kraft meistern können.

Beziehungen zu und mit anderen Menschen, die gelingen – ein soziales Netzwerk pflegen. Gemeint sind persönliche Verbindungen, weniger die heute übliche Mail-, SMS- und "Soziale Netzwerke"-Unkultur

"Wir können nicht wirksam handeln, wenn wir nicht im Einklang handeln.

Wir können nicht im Einklang handeln, wenn wir nicht im Vertrauen handeln.

Wir können nicht im Vertrauen handeln, wenn wir nicht durch gemeinsame Ansichten, Neigungen und gemeinsame Interessen verbunden sind."

Edmund Burke, Britischer Publizist und Politiker

Wir könnten auch sagen: Beziehungswert schlägt (auf Dauer) Produktionswert. Oder: (Dauerhafte) Wertschöpfung beruht auf Wertschätzung. Aus: „Wertebalancierte Unternehmensführung“ (Von Mutius)

Die **Basis des Kohärenzgefühls** sind **Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit**, die uns innerlich zusammenhalten und stärken, sodass wir die Herausforderungen des Lebens bzw. die Herausforderungen in unserer Arbeitswelt meistern können. Es sind Kriterien, die heute manchmal zwar diskutiert werden, aber im konkreten Arbeitsvollzug in unseren Unternehmen - ob es sich dabei um ein Produktionsunternehmen oder um Dienstleister, um einen Kindergarten oder ein Krankenhaus, um einen Handwerksbetrieb oder ein öffentliches Amt handelt - zu wenig oder oft sogar nicht beachtet. Die Folgen zeigen sich u.a. in Leistungsverlusten,

Frustration und Sinnlosigkeit empfinden, bis hin zu Burnout und verschiedenen psychischen Störungen und Krankheiten.

Für Lebensprojekte, für ein gelingendes Leben und in einer menschenwürdigen Arbeitswelt brauchen wir ein tiefgründendes Vertrauen. Vertrauen in uns selbst, Vertrauen in andere Menschen, Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit und Zukunftsgestaltung.

Vertrauen ist Risiko. Aber will man heute in unserer Gesellschaft, in der überall Sicherheit gesucht und versprochen wird, das Risiko des Vertrauens noch eingehen? „Das Leben aktiv leben heißt, das Leben riskieren, das ich bekommen habe!“

Vertrauen trägt, ohne zu wissen, was es ist, ohne einen verstandesmäßigen Grund zu haben.

Vertrauen beginnt, wo Wissen aufhört!!!

Vertrauen heißt, meiner Erfahrung und meinen Potentialen trauen und der anderen Meinung und Sichtweise trauen!

Schließlich ist Leben weitgehend Selbstgestaltung und braucht viel Vertrauen. Gelingendes Leben bedeutet, zu sich selbst zu kommen

Zu pro-aktiven Veränderungen, zu pro-aktivem Zusammenarbeiten, gehört eben Vertrauen. Es bedeutet aber nicht, sich nicht konstruktiv mit den Themen und Aufgaben auseinanderzusetzen. Denn man kann die andere Meinung, das was auf mich zukommt, akzeptieren, tolerieren oder mit einer anderen Sichtweise und Ideen konfrontieren. Hierbei spielen die Werte-Dimensionen eine große Rolle, Denn jede Entscheidung und jede Handlung beinhaltet eine Wertesicht, eine Werthaltung, ein Werturteil. Und "ein Werturteil ist eine Aussage (über Situation oder Sachverhalt), die etwas Normatives (d.h. Sollensanspruch oder andere bewertende Begriffe wie „gut“, „schön“, „richtig“, etc.) beinhaltet und dadurch Orientierung (Sinnmöglichkeit, Richtung) bietet, für das Handeln von Menschen oder deren innere Haltung (zu dieser Situation oder diesem Sachverhalt)."

Hilary Putnam, The Collapse of the Fact/Value Dichotomy and Other Essays, Harvard 2002.

Der zweite wichtige Faktor, neben dem Vertrauen, ist das **Thema gelingende Beziehungen**.

Der Mensch lebt ja immer in Beziehungen zu anderen Menschen, ist ein Gemeinschaftswesen.

Aristoteles: Der Mensch ist ein Lebewesen, das von Natur aus auf Gemeinschaft bezogen ist = zoon politikon. Ein politisches Wesen zu sein bedeutet nicht nur irgendwie in Gemeinschaft zusammenleben – das tun Bienen und Wespen auch – sondern kooperativ zusammenleben und in diesem kooperativen, aktiven Zusammenleben eine Aufgabe, ein Ziel oder ein Werk zu realisieren.

Oftmals gibt es aber **Hemmnisse in einer Gemeinschaft, bei der Teamarbeit**, welche die Veränderungen, die Realisierung von Aufgaben und Projekten, positive Wirkungen und Ergebnisse behindern oder verunmöglichen – einige Beispiele:

- o Vorurteile gegenüber Kollegen und anderen Menschen einer anderen Abteilung - „Ach der, den kenn ich schon. Ich weiß doch, was der meint und will“
- o Egoismus und Eigeninteressen - gerade bei angekündigtem Personalabbau oder Organisationsveränderungen oder bei Budgetfragen und der Nutzung von Ressourcen
- o "Sich-für-wichtig-Halter" die Veränderungen und Projekte oder auch gelingende Meetings oft verhindern.
- o Scheinoffenheit und Abteilungsdenken
- o Mangel an Objektivität und Entscheidungsgrundlagen
- o Fehlendes Denken in Alternativen – zu geringe Auswahl von Möglichkeiten und deren pro und kontra Erörterung
- o Informationslücken - aber Emotionalisierung , Psychologisierung
Wo Informationen fehlen, wuchern Gerüchte und Spekulationen
- o Mangel an eindeutigen JA - Entscheidungen und somit Klarheit
- o Mangel an Konsequenz und Kontinuität in der Verwirklichung von Entscheidungen, Konzepten, etc.
- o **Mangelnde und mangelhafte Kommunikation** als eines der größten Hindernisse im Zusammenwirken von Menschen

Mangel in der Kommunikation bedeutet Konfliktpotential in der Realisierung. Deshalb kurz Grundregeln in 5 Phasen, die jede Kommunikation weitgehend durchlaufen kann oder sogar soll:

1. **Wahrnehmen des anderen** – zuhören und hinhören - etwas erfahren – auf den anderen konzentrieren - Respekt zeigen
2. **Verstehen des anderen** – begreifen, einsichtig werden – nachfragen weshalb und wofür und warum - andere nicht verurteilen und ihnen die eigene Meinung überstülpen
3. **Bejahen des anderen** – erkennen was es ist, was der Kern des Anliegens ist - es annehmen – Wertedimensionen erörtern - eigene Vorurteile abbauen
4. **Wirklichkeitsurteil** bilden - unterscheiden zwischen Konkretem, Fakten oder Meinungen, Stimmungen und Emotionen. "Güterabwägung": Aufwand gegenüber Nutzen und Werten? Prof. Peter Kern: „Was wäre in der Zukunft wert, verwirklicht zu werden?“ Oder: „Wertvoll ist, was Zukunft hat.“
5. **Handeln** und helfen – nach tragbaren Lösungen suchen - mit- und füreinander arbeiten, statt neben- und gegeneinander. Dies im Sinne gelingender Beziehungen und aller am Prozess Beteiligten.

Was kann zu einer menschenwürdigen und lebensförderlichen Kommunikation gehören?

Achtung vor dem Menschen und seiner Würde

Wertschätzung, Andersartigkeit akzeptieren,
konstruktive Kritik,

Wahr sein, Meinung und Wirklichkeit unterscheiden

Klare Aufgaben, Schriftlichkeit, Begründungen - wofür?

Vertrauen schenken und vertrauenswürdig sein!

Glaubwürdigkeit, Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit

Interesse am Anderen und seinen Ideen zeigen

Nachfragen, klären, Gemeinsamkeiten suchen

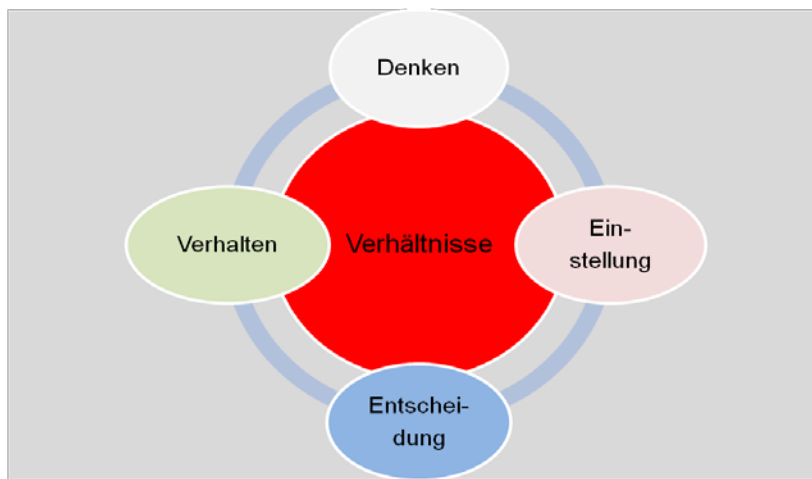
Gegenseitige Förderung

Offenheit im Gespräch und Kontakt, Informationen geben,
andere Menschen entscheidungsfähig machen

Positivität und das Gelungene und Verbindende betrachten

Fehler und Probleme als Chance für Veränderungen sehen.

Viel zu schnell bringen wir heute bei erforderlichen Veränderungen oder zu lösenden Problemen die Frage „Was sollen wir tun?“. Aber vor dieser Frage ist eine andere, wichtigere zu stellen: "Wie denken wir und wie <müssen> wir denken?" Denn aus unserem Denken entwickelt sich unsere Einstellung zu Menschen und den Dingen, daraufhin erfolgt eine Entscheidung, die dann über die Tat zu einem Verhalten führt, das zu bestimmten Verhältnisse führt, wenn wir dieses Verhalten immer wieder verwirklichen.



Die größte Entscheidung
deines Lebens liegt darin,
dass du dein Leben
ändern kannst, in dem du
deine Geisteshaltung änderst.
Albert Schweitzer

Und Geisteshaltung ändern bedeutet, das Denken und die Einstellungen überdenken, selbstreflektierend überprüfen und die eigenen "Werte-Welt" hinterfragen. Dies gibt ebenso in der betrieblichen Gemeinschaft. Auch hier also immer wieder die "Werte-Welt" beleuchten - denn keine Entscheidung ist wertefrei.

Ganz im Sinne der Salutogenese will ich zum Abschluss ein Zitat Albert Schweitzers Ihnen vorstellen:

Ein freier Mensch

"Ich will unter keinen Umständen ein Allerweltsmensch sein. Ich habe ein Recht darauf, aus dem Rahmen zu fallen, wenn ich es kann. Ich wünsche mir Chancen, nicht Sicherheiten. Ich will kein ausgehaltener Bürger sein, gedemütigt und abgestumpft, weil der Staat für mich sorgt. Ich will dem Risiko begegnen, mich nach etwas zu sehnen und es zu verwirklichen, Schiffbruch zu erleiden oder Erfolg zu haben. Ich lehne es ab, mir den eigenen Antrieb mit einem Trinkgeld abkaufen zu lassen. Lieber will ich den Schwierigkeiten des Lebens entgegentreten, als ein gesichertes Dasein führen; lieber die gespannte Erregung des eigenen Erfolges, als die dumpfe Ruhe Utopiens. Ich will weder meine Freiheit gegen Wohltaten hergeben, noch meine Menschenwürde gegen milde Gaben. Ich habe gelernt, selbst für mich zu denken und zu handeln, der Welt gerade ins Gesicht zu sehen und zu bekennen, dies ist mein Werk: Ich bin ein freier Mensch."

Albert Schweitzer

Und die Zukunft?

"Die Zukunft gehört denen, die der Nachwelt Grund zur Hoffnung geben." Teilhard de Chardin Priester, Jesuit, Forscher, 1881 - 1955

"Sei die Veränderung, die du in der Welt sehen willst. Ändert euch selbst! Engagiert euch! Das verändert die Welt." Mahatma Gandhi

Logotherapie ist eine "fordernde" Psychologie, d.h. durch das konkrete Tun, durch das Verwirklichen von Werten können wir zu Sinnerfahrungen kommen. Unsere Salutogenese ist dabei ein lebenswichtiger Aspekt. Wir sind aufgerufen, nicht nur zu reden, sondern zu handeln, pro-aktiv, werteorientiert, lebensdienlich.

© Paul M. Ostberg - Leiter der Sektion Logotherapie in Wirtschaft und Arbeitswelt - Juni 2015 - Mail: ostberg-beratung@t-online.de

Buchempfehlung: Otto Zsok "Sinn-Orientierte Führungslehre nach Walter Böckmann" EOS-Verlag ISBN 978-3-8306-7591-4