Dickfelliger werden

Wie Ingenieure und Konstrukteure gelassener durch den Arbeitstag kommen

Die Arbeitsverdichtung lässt grüßen: Konstrukteure und Ingenieure sollen immer mehr in immer weniger Zeit leisten. Gegen die Gefahr, sich unter dem zunehmenden Druck innerlich zu verheizen, hilft es, die eigene innere Widerstandsfähigkeit zu trainieren.

Heutzutage ist alles durchgetaktet. Es scheint kaum noch Räume zu geben, die spielerischem aktivem Tun Platz bieten. Aber sie sind wichtig, um Energiereservoirs wieder aufzufüllen und Kreativität zu ermöglichen. Als ein Positivbeispiel nenne ich die Geek-Kultur: In „Ha3k3ln + Str1ck3n für Geeks – Von gehäkelter Mathematik bis zum Strickmaschinen-Hack" beschreibt Verena Kuni auf erbauliche Weise die Gestaltwerdung mathematischer Gesetzmäßigkeiten und Phänomene im Handarbeiten. Das Möbiusband findet seine Gestalt in einem Schal, hyperbolische Häkelobjekte und Mützen in Form Kleinscher Flaschen entstehen, Maschen werden zum Blinken gebracht, das Chaos durch Mustererkennung – scheinbar – gezähmt. Es findet sich eine überbordende Fülle von Links zu interessanten Inhalten, die den Geist anregen, aber ihren Zweck in sich selbst haben. Unser aktuelles Streben nach ursprünglichem Naturerlebnis und Abenteuer gewinnt vor diesem Hintergrund ebenfalls eine neue Dimension. Jetzt sind wir schon mitten drin, in der Resilienz: ursprünglich ein Begriff aus der Werkstoffkunde, der inzwischen im Feld Wohlbefinden und Gesundheit immer mehr Einzug gehalten hat. Dieser Gesundheitsbegriff umfasst das körperliche, psychische und seelische Wohlbefinden, wie es die WHO bereits 1946 zukunftsweisend definiert hat.

Dynamisch beschrieben, richtet sich Resilienz auf das Wechselspiel von Anpassung-, Veränderungs- und Widerstandskraft. Auf Individuen bezogen ermöglicht Resilienz uns, mit Herausforderungen und widrigen

Das denkt die Redakteurin

In Zeiten, in denen etliche Konstrukteure und Ingenieure so viel arbeiten, bis sie einen Tinnitus bekommen, ist Resilienz wichtig. Wir müssen weg von dem Mantra, dass man alles schaffen kann; und zu einer Kultur kommen, in der wir wieder akzeptieren, dass wir Menschen mit Grenzen sind. Wer wahrnimmt, dass sein Körper Signale für mehr Ruhe sendet, der kann kürzer treten – und wird dadurch wieder leistungsfähiger und kreativer. Wer an die eigenen Handlungsspielräume glaubt, der findet auch im nervigsten Arbeitsalltag Stellschrauben für winzige positive Veränderungen, die sich nach und nach addieren und die eigene Lebensqualität erhöhen. Die große Hürde dabei: Man muss bei sich selbst anfangen anstatt auf Chefs und Kollegen zu schimpfen und sich als Opfer zu betrachten. Das Schöne daran: Wer die Erfahrung macht, dass er Kleines bewirken kann, der hat auch Mut für Großes.

Kennt zu viele Burnout-Betroffene: Redakteurin Angela Unger

Grafik: Resilienzzentrum Osnabrück

Gegen den im Nacken sitzenden Stress hilft das dynamische Resilienz-Modell des Resilienzzentrums Osnabrück (Weckermitte) mit Faktoren wie Optimismus und Akzeptanz.

Umständen ohne langfristige Beeinträchtigungen besser umzugehen. Resilienz ist somit eine persönliche Haltung, eine Reservefähigkeit, die sich verändern und entwickeln läßt. Ein Ergebnis kann mehr Gelassenheit im Berufs- und Privatleben sein. In den letzten Jahren wächst die Aufmerksamkeit für verschiedene Belastungen in der Arbeitswelt. Dies zeigt sich auch in einer veränderten Wahrnehmung des Arbeitsschutzes und in steigender Sensibilität auf Arbeitgeberseite hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. So wie ein Teil einer Konstruktion in den anderen greift, rücken zunehmend Faktoren in den Fokus der Aufmerksamkeit, die das ihre zu einer gesteigerten Resilienz von Individuen und Systemen, wie auch Organisationen, beitragen können.

Stand der Forschung

An der Universität Erlangen ist seit 2014 ein Projekt zur Erforschung von Resilienz und ihrer Implementierung in die Arbeitswelt angesiedelt. Die grundlegendste Studie im Themenfeld Resilienz ist die KAWAII-Langzeit-Studie von Emily Werner. Das herausragende Ergebnis war, dass wider Erwarten Kinder, die in besonders schwierigen Lebensumständen aufwuchsen, sich auch zu besonders gesunden und lebenstüchtigen Menschen entwickeln konnten. Zur Erklärung wurden im Laufe der letzten 50 Jahre unterschiedliche Erklärungsmodelle entwickelt: Alles begann mit einem Kompensationsmodell (Ausgleich von Defiziten durch den richtigen Input), ging dann über zum Herausforderungsmodell („Krise als Chance für Wachstum“) und ist aktuell bei einem Schutzfaktorenmodell angekommen. Es fokussiert auf die Frage, was ist Schutz- was ist Risikofaktor? Um an dieser Stelle gleich zu antworten: Das lässt sich nicht eindeutig zuordnen. So kann eine Trennung der Eltern für ein Kind gut oder schlecht sein – je nach Kontext!

Auch in der Umsetzung gibt es verschiedene Modelle zum Thema, wie den Human-Balance-Kompass (Sylvia Kéré Wellensiek) oder auch Säulenmodelle. Jedes Modell eröffnet eigene Zugänge und erfüllt damit einen nützlichen sinnvollen Zweck. Das dynamische Resilienz-Modell, entwickelt von Monika Gruhl und Hugo Körbächer, Resilienzzentrum Osnabrück, verortet sieben Resilienzfaktoren in einem dynamischen Scheiben-Modell: Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung im inneren Kreis sind den persönlichen Eigenschaften und Ausrichtungen zugeordnet; Selbststeuerung, Verantwortung übernehmen, Beziehungen gestalten, Zukunft gestalten im äußeren Kreis richten sich auf die Handlungsebene. Sobald sich einer der Faktoren verändert hat das Auswirkungen auf die anderen Faktoren.

Dabei heißt Optimismus, an die Möglichkeit eines positiven Ausgangs zu glauben. Akzeptanz beinhaltet das Unabänderliche anzunehmen. Lösungsorientierung bedeutet, die Energie auf mögliche Lösungen zu richten anstatt auf Probleme. Selbstregulierung umfasst, die eigene Verfassung (Gedanken, Gefühle, Stimmungen) und die eigenen Reaktionen dem Kontext angemessen zu steuern. Verantwortung übernehmen bedeutet: Es gilt die Opferrolle zu verlassen und anstatt von Schuldzuweisungen oder Selbstmitleid die eigenen Handlungsspielräume zu nutzen. Beziehungen gestalten: Dies manifestiert sich in der Pflege gleichwürdiger Beziehungen, die dadurch gekennzeichnet sind, dass ich etwa Unterstützung gebe aber auch annehme. Zukunft gestalten heißt hier: An den eigenen Werten orientierte Ziele setzen und verfolgen, auf das Kommende vorbereitet sein.

Resilienz ist trainierbar

Die Arbeit an der eigenen Resilienz hat einen hohen unmittelbaren Anwendungsbezug. So wie bei ineinandergreifenden Zahnrädern, kommen die anderen Faktoren in Bewegung, wenn an einem Rad gedreht wird. Es handelt sich um trainierbare Fertigkeiten, die man üben kann und die auf das eigene Handlungsrepertoire und die eigene Sichtweise einwirken. Ziel ist, die eigene Haltung zu schulen. In diesem dynamischen Resilienz-Modell sind alle Faktoren gleichwertig. Ein Faktor kann nicht einen anderen ersetzen. Es ist unerheblich, bei welchem Faktor man startet – es werden nach und nach alle übrigen Faktoren miteinbezogen. Fokussiert man zum Beispiel auf den Resilienzfaktor Optimismus, beinhaltet dies den Blick auf die Welt, das Umfeld, die Einschätzung der eigenen Gestaltungsfreiheit, der eigenen Person. Hier kann es darum gehen, sich selber besser zu beobachten und daran zu arbeiten, den eigenen Optimismus zu pflegen. Wie könnte dies aussehen?

Wenn Sie Produkte entwickeln, tun Sie dies auch immer mit einem Maß an Zuversicht, dass am Ende etwas Gutes, wenn nicht Herausragendes dabei herauskommen wird. Neben der notwendigen Disziplin und der Fähigkeit zur Zusammenarbeit, wo Sie die Beziehungen zu Ihren Kollegen und Führungskräften gestalten, richten Sie sich auf die Zukunft aus, suchen Lösungen, übernehmen Verantwortung für Prozesse, und müssen vielleicht manchmal Grenzen (Ressourcenknappheit, Materialermüdung etc.) akzeptieren. Viel-

Bilder: Fotolia; lassedesignen; vectorfusionart

Bilder re. und ganz re.: sketchnotlovers.de

Über die Autorin

- Die Wahlgöttingerin, Diplom-Pädagogin, Systemikerin (Beratung, Therapie) **Ines Polzin** arbeitet freiberuflich als Resilienz-Coach, Trainerin und Sprecherin zum Thema Resilienz.
- Das Management und die Koordination von Bildungsprojekten für KMU führten zu einer besonderen Verbundenheit mit dem Mittelstand. Unternehmer, die sich an Werten orientieren, ihr Handeln transparent machen und Mitarbeiter als gleichwürdige Gegenüber begreifen, sind aus ihrer Sicht die Gestalter der Zukunft.
- Ines Polzin hat beim WoMenPower-Kongress 2015 in Hannover den Workshop „Wenn alle die Nerven verlieren ...“ gehalten.

Die Grafiken zeigen, dass es hilft, sich mit seinen Energiespendern (li.) und Energiefressern (oben) auseinanderzusetzen. Wem diese bewusst sind, der kann in diesem Bereich Selbstverantwortung für sein Wohlbefinden übernehmen.

leicht ist Ihre Akzeptanz sogar umfassend gefordert, wenn Sie ein hervorragendes Produkt entwickelt haben, das dann aber aus firmenstrategischen Entscheidungen nicht produziert und vermarktet wird. Auf der anderen Seite ist es eine wunderbare Motivation für weitere Vorhaben, wenn Sie Erfolg mit Ihrer Arbeit haben. Die alten Meister der bildenden Kunst kennzeichneten ihre Werke oft mit ihrem Namen und dem lateinischen Wort „fecit“ („hat es angefertigt“). Wir Menschen brauchen das Erlebnis, a) etwas Sinnvolles zu tun und b) etwas bewirken und gestalten zu können.

Energiebilanz – von Energiespendern und -fressern

Wenn nun in diesem Erfolgsszenario etwas aus dem Ruder gerät oder ein Faktor zu sehr strapaziert wird, so als ob man eine Schraube zu fest anzöge, bis der Kopf abbricht, dann gibt es ein Problem: Wenn Sie in einem Team oft die Rolle des Motivators innehaben, kann Ihnen dies durchaus auch einmal zu viel werden. Wenn Sie den Eindruck haben, Ihre Leistung wird vielleicht von Vorgesetzten oder Kollegen nicht angemessen anerkannt. Wenn Sie als Führungskraft zum Beispiel mit vielen Anforderungen aber meist nur mit wenig (positivem) Feedback konfrontiert sind. Energiefresser und Energiespender sind immer mit an Bord. Wie Sie persönlich ticken, was Sie brauchen, ist die eine Sache. Grundlegend ist, selbst zu bemerken, was gerade los ist.

An dieser Stelle ein kleines Low-Level-Beispiel: „Reselvanz“ ist eine kreative Wortschöpfung, die mein Hirn zustande brachte, als sich in meinem Kopf die Gedanken überschlugen. Innerlich war ich mit dem Themenkomplex „Resilienz und ihre Relevanz“ beschäftigt. Ehe ich mich versah, ploppte das Wort heraus. Kurz, prägnant, lustig. Oder die Grammatik löst sich im Sprechen wie bei Meister Yoda auf. Vielleicht kennen Sie Ähnliches. Für mich sind diese Kreationen immer ein Hinweis auf meine aktuelle Energiebilanz, die mir unmissverständlich ein Zeichen sendet. Hier findet sich der Einstieg ins Thema Selbstführung, Selbststregulierung, Selbstverantwortung. Wir sind für uns die einzigen Projektmanager und Instanzen, die auf das Geschehen in und mit uns Einfluss nehmen können. Indem wir Haltungen entwickeln und lernen uns selbst zu führen. Der Begriff der Self-Leadership geht in diese Richtung und bildet treffend einen Teil des Segments Selbstregulierung ab. Joanna Frelin, CEO der Hyper Island Company, stellte in ihrem Impulsvortrag „To be your own Captain in Chaos“ auf der diesjährigen Konferenz Republica in Berlin ihr eigenes Konzept vor, mit dem sie es in einem global tätigen Unternehmen schafft, den Stress im Zaum zuhalten. Unter anderem führt sie mit sich selbst einmal im Jahr ein Entwicklungsgespräch – ähnlich dem bekannten Personalentwicklungsgespräch – wo sie Berufliches und Privates in den Fokus nimmt. Sie prüft, ob sie alles unverändert fortsetzen oder einiges justieren will. Frelin sagt, diese Entwicklungsgespräche seien zu wichtig, um sie Managern zu überlassen. Unter anderem hat sie für sich eine eigene Strategie entwickelt, um Kapitän zu bleiben: Sie schaut nicht mehr, wie viel Zeit sie für die Dinge braucht, sondern welches Maß an Energie sie investiert. Um dann einen energetischen Ausgleich vorzunehmen – durch freie Zeit. Zeit, die sie Energiespendern widmet.

Selbstverantwortung zu übernehmen, ist ein wesentlicher Teil der Selbstregulierung, indem ich die Verantwortung für meine Gedanken, Gefühle und Stimmungen anerkenne. Frelins Firma arbeitet mit allen Themen des technologischen Wandels. Sie erlebt die Beschleunigung durch technologischen Fortschritt und die damit verbundenen Wandlungsprozesse selbst. Die geringe Planbarkeit der auf uns alle zukommenden Veränderungen beeinflusst unsere Gesellschaften und uns als Individuen. Verlässliche Größe in all dem sind wir selbst. Das Abstimmen und Balancieren von Ansprüchen, die von außen an uns herangetragen werden, wird eines der größten Erfordernisse in der Zukunft für uns alle sein. Die Entwicklung der eigenen Haltung, mit Hilfe des dynamischen Resilienzmodells nach Gruhl, Körbächer in Coachings und Trainings, ist dabei ein überzeugendes Tool, das sowohl Struktur aber auch große Entfaltungspotenziale bietet. *aru* ■

War dieser Beitrag für Sie nützlich? Schreiben Sie uns!

Ihre Meinung an leser@konstruktion.de
www.xing.com/net/ke
www.facebook.com/ke.next

Autorin Ines Polzin, Resilienz-Coach, Trainerin, Sprecherin