Institut für Gesundheits- und Sozialmanagement

voneinander lernen – sich weiterentwickeln – mitgestalten

IGS – Newsletter Nr. 6-2015

Resonanzen und Authentizität am Arbeitsplatz

Brauchen wir beides, um Arbeit gut machen zu können?

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Stellen Sie sich vor, Sie sind von Ihrer Arbeit angetan und sagen zu sich: „Das war echt gut, was ich gemacht habe." Stellen Sie sich weiterhin vor, Sie erhalten für das, was Sie an Gutem geleistet haben, von Ihren KollegInnen, MitarbeiterInnen oder Ihrem Vorgesetzten auf Ihre selbst als positiv eingeschätzte Arbeit keine Reaktion, kein Feedback, keine Resonanz. Was löst dieses Schweigen bei ihnen aus? Wie reagieren Sie darauf? – Mit Schweigen? Mit Enttäuschung? Sind Sie ärgerlich oder sagen Sie zu sich: Jetzt erst recht!



Die Reaktion auf das Nicht-Wahr-Genommene wird sicherlich bei Jedem von uns z. T. unterschiedlich ausfallen, weil bestimmt durch Temperament und Charakter der Persönlichkeit und durch die persönliche Einschätzung des Wertes der geleisteten Arbeit.

Stellen Sie sich außerdem vor, dieser Newsletter wäre der letzte. Werden Sie ihn vermissen? Vielleicht ist diese Newsletter-Reihe für Sie von derartiger Belang- und Wertlosigkeit, dass sie keiner Resonanz bedarf. Vielleicht ist es auch eine Frage der mitmenschlichen Höflichkeit zu schweigen, sich nicht kritisch mit dieser Reihe auseinanderzusetzen. Hier schwingt zugleich die Authentizität menschlicher Kommunikation mit, die in heutigen Zeiten von Facebook, Twitter, Selfies und Co. eine wohlgemeinte und doch nur eine m. E. scheinbare Konjunktur erlebt,

Sind wir ehrlich zu uns selbst, wird unser Ego mit seinem Selbstwertgefühl nicht auch vor der „Tür" stehen und fragen: „Und, was bekomme ich?"

Wir wissen es alle: Unsere Arbeitstätigkeit ist und bleibt nicht wirkungslos, weder zu sich selbst und schon gar nicht, wenn sie sich im Betrieb in einem sozialen Kontext bewegt, was meistens der Fall ist. Und dennoch befindet sich unsere Arbeit in einem Milieu der Resonanzlosigkeit oder in einem Resonanzraum, der so schwach ist, dass wir ihn nicht wahrnehmen (können).

Doch was sind Resonanzen? Was haben sie mit unserer Arbeitswelt zu tun? Lassen sich Resonanzen erzeugen, gestalten, wenn ja – wie? Was geschieht, wenn diese Resonanzen am Arbeitsplatz ausfallen?

Daran angeschlossen stellt sich die Frage nach dem Wert menschlicher Authentizität in unserem heutigen Arbeitsleben an und was hat sie mit Resonanzen zu tun.

Der Begriff der Resonanz ist uns ein bekannter Begriff aus der Physik oder Musik. Es ist kein Echo i. S. eines eigenen Rückrufs. Es geht nicht darum, sich selbst wieder zu hören, sondern um das von anderen Wahrgenommen-Werden mit einem „kommunikativen Rückruf". Es ist ein erzeugtes, ein vor allem psychosoziales Schwingen beim Gegenüber, was zu einer derartigen Anregung führt, die auf den Urheber zurückgeht, der den Anstoß zur Resonanz gegeben hat.

Jeder kennt die Wirkung einer Schaukel, wenn diese im Zuge einerr Schwingung angestoßen wird und sich weiter „aufschaukelt". Oder denken Sie daran, wenn Sie sich einen Teller Suppe von der Kantine geholt haben und mit diesem auf dem Weg zu Ihrem Sitzplatz sind und merken, dass Sie mit Ihrer Schrittfolge Gefahr laufen, dass die Suppe über den Tellerrand schwappen könnte.

Resonanzen brauchen erstens einen Impuls und einen so genannten Resonanzboden, damit eine Schwingung möglich wird.

Dieses physikalische Prinzip lässt sich in analoger Weise auch auf das Arbeitsleben, auf den Umgang im Miteinander übertragen.

Es bedarf des Anstoßes, der nur dann als Resonanz erscheint, wenn dieser beim Gegenüber zum „Klingen" kommt; doch dieses Klingen benötigt einen Resonanzboden, der Schwingungen zulässt, die dann hörbar werden.

Für Sie als Führungskraft bzw. leitende/r Mitarbeiter/in bedeutet das, Schwingungen, Resonanzen zu erzeugen, auf der Grundlage des bei Ihnen verfügbaren Resonanzbodens. Das „Klingende" wird bei Ihnen erzeugt.

Friedrich-Barnewitz-Straße 6
18119 Rostock-Warnemünde

Tel. 0381 – 5 19 61 42
Tel. 0381 – 4 90 28 25
Fax 0381 – 4 44 42 60

Geschäftsführer
Prof. Dr. oec. habil. Armin Stöhr
Institutsleiter
Dr. phil. habil. Hans-Jürgen Stöhr

www.wta-rostock.de
igs@wta-rostock.de

Gerichtsstand Rostock
HRG 3057

Ein derartiger Resonanzboden, der die MitarbeiterInnen zum Klingen bringt, ist die Anerkennungserfahrung. Erfahrungen der Nicht-Kenntnisnahme oder gar der Missachtung erzeugen dagegen Entfremdungserfahrung (H. Rosa, Resonanz statt Entfremdung, Thesenpapier, 2012, S. 6)

Resonanzerfahrungen sind identitätsstiftend; sie fördern nicht nur die Motivation des Mitarbeiters, sondern stärken auch das Selbstvertrauen und das Selbstwertgefühl, die angesichts heutiger Zeit von Beschleunigung und Arbeitsverdichtung von großer Bedeutung sind, weil resilienzfördernd.

Resonanzerfahrungen sind Erfahrungen des Berührt-Werdens mit einer hohen emotionalen Kraft. Das macht deutlich, wie wichtig es heute bei aller Rationalität von Zielfindung und Aufgabenformulierung und deren Bewältigung ist, auch die emotionale Intelligenz zu nutzen und zu stärken. Es wird zunehmend wichtig, Arbeit in einem emotionalen Kontext zu verstehen und zu gestalten. Das heißt: Wir müssen der Arbeit im hohen Maße ihren Entfremdungseffekt nehmen, indem Arbeit sich als Teil des Lebens und nicht außerhalb dessen verwirklicht. Mehr noch, die Arbeit ist zu wandeln von der Arbeit als Leistung in ein ergänzendes Medium des Er-Lebens, in der Freude, Genuss bestimmend ist. Leistungsbezogene Zielerfüllung organisiert sich dann fast von selbst, weil die Erzeugung von Erlebenseffekte am Arbeitsplatz das Zielführende ist. Das bedarf natürlich einer grundsätzlich veränderten Haltung zu dem, was unter Arbeit verstanden wird.

Solange Arbeit als Mittel zum Zweck des Erlebens außerhalb von Arbeitszeit gesehen wird, Arbeit sich auf Geldverdienen reduziert, wird Arbeit zur Entfremdungserfahrung. Und sie wird es auch dann, wenn Leitende bzw. Vorgesetzte keine Resonanzen bei den MitarbeiterInnen erzeugen.

Soziale Resonanzen sind heute mehr denn je eine Grundvoraussetzung für ein Arbeiten mit psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz. Ihr Fehlen bedeutet mit dem Verstummen nachhaltige Entfremdung, mit der der Betrieb und mit ihm die MitarbeiterInnen Schaden nehmen. Resonanzdefizite machen Betrieb und MitarbeiterInnen letztlich krank.

Was hat das alles mit **Authentizität** tun? In der Humanistischen Psychologie steht Authentizität für ein entscheidendes Kommunikationsideal. Es steht für Kongruenz, Übereinstimmung von innerem, subjektivem Erleben mit kommunikativer und verhaltensmäßiger Ausdrucksweise gegenüber meinem Gesprächspartner. Das Smart-Phon macht es heute möglich, sich mehr als je zuvor selbst in Szene zu setzen und sein eigenes Ego mit Selfies bei Facebook und Co. zu streicheln.

Die Selbstinszenierung ist einerseits „trendy“; sie macht aber auch die Bedürftigkeit nach Anerkennung deutlich, die in dieser Form von Aufmerksamkeit nach Erfüllung sucht. Hier hat offensichtlich der „Terror der Authentizität im öffentlichen Raum“ (B. Pörksen, F. Schulz v. Thun, Kommunikation als Lebenskunst, Carl-Auer, 2014, S. 78) seinen Platz gefunden.

Authentizität ist wichtig; denn ich erachte sie als einen wichtigen Resonanzboden. Und zugleich wird dieser Resonanzboden durch einen smartfongesteuerten Ego-Kult derart deformiert, dass sein wirklicher Wert verloren zu gehen scheint.

Authentisch sein heißt, sich selbst in seinen Werten treu zu bleiben. Authentisch sein heißt, sich offen zu seinen Werten zu bekennen und ihnen Ausdruck zu verleihen. Die Umsetzung der Authentizität im praktischen Arbeitsalltag ist neben den bereits im vorangegangenen Newsletter genannten Merkmalen wie Vertrauen, Vorbild und Dialog eine wichtige ergänzende Größe für eine Resonanzbildung.

Authentizität in ihrer Absolutheit umgesetzt kann verständlicherweise auch „nach hinten“ losgehen. Ungefiltert den Emotionen freien Lauf zu geben mag durchaus etwas Gutes in sich tragen. Es gibt jedoch vielfältige Situationen am Arbeitsplatz, wo eine Authentizitätsidealverwirklichung unangemessen ist. R. Cohn spricht hier von der *selektiven Authentizität* (ebenda, S. 79) und formuliert anschaulich: *„Nicht alles, was echt ist, will ich sagen, doch was ich sage, soll echt sein.“* Das ist auch der Grund dafür, warum von den MitarbeiterInnen Offenheit jedoch nicht Ehrlichkeit einforderbar ist. Ehrlichkeit gleichermaßen anzumahnen ist sehr schwierig bzw. kaum machbar. Gleichermaßen Ehrlichkeit und Offenheit von den MitarbeiterInnen zu fordern, ist schier ein unerfüllbares Mitarbeiterinnen-Führungsunterfangen.

So sagt Schult v. Thun (ebenda, S. 80): „Totale Aufrichtigkeit und Offenheit, ohne ein Gefühl für Takt und Zeitpunkt, für Kontext und Verkraftbarkeit, können rücksichtslos und zerstörerisch sein. Ruth Cohn unterscheidet daher zwischen maximaler und optimaler Authentizität. Erstere ist erstrebenswert sich selbst gegenüber; Letztere gegenüber dem anderen. Und optimale Authentizität ist immer selektiv.“

* * *

Newsletter Nr. 1-2016 des IGS am ???

Friedrich-Barnewitz-Straße 6
18119 Rostock-Warnemünde
Tel. 0381 – 5 19 61 42
Tel. 0381 – 4 90 28 25
Fax 0381 – 4 44 42 60
Geschäftsführer
Prof. Dr. oec. habil. Armin Stöhr
Institutsleiter
Dr. phil. habil. Hans-Jürgen Stöhr
www.wta-rostock.de
igs@wta-rostock.de
Gerichtsstand Rostock
HRG 3057

Friedrich-Barnewitz-Straße 6
18119 Rostock-Warnemünde

Tel. 0381 – 5 19 61 42
Tel. 0381 – 4 90 28 25
Fax 0381 – 4 44 42 60

Geschäftsführer
Prof. Dr. oec. habil. Armin Stöhr
Institutsleiter
Dr. phil. habil. Hans-Jürgen Stöhr

www.wta-rostock.de
igs@wta-rostock.de

Gerichtsstand Rostock
HRG 3057