

Vulnerabilität –

Wie sensibel sind Ihre MitarbeiterInnen?

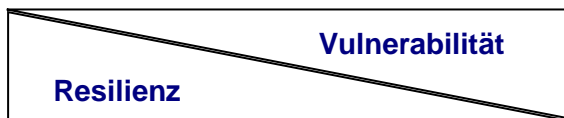
Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Erst **Resilienz** (lat.: überspringen, abprallen; psychische Widerstandsfähigkeit; sh. Newsletter 3/2013) – nun **Vulnerabilität** (lat. von „vulnus“ – die Wunde), die für „Verwundbarkeit“ bzw. „Verletzbarkeit“ oder auch „Empfindsamkeit“ steht.

Beide Begriffe haben ihren Platz in der Gesundheitspsychologie. Angesichts der bestehenden Arbeitswelt mit ihren Erfordernissen, Belastungen und Beanspruchungen haben sich diese beiden Eigenschaften als persönliche Kompetenzen zu **den** Herausforderungen für Mitarbeiter- und Selbstführung entwickelt.

Resilienz und Vulnerabilität sind zwei Seiten **einer** Medaille: die persönliche Fähigkeit, mit widrigen Situationen am Arbeitsplatz angemessen umzugehen.

Resilienz und Vulnerabilität lassen sich zum Verständnis als Kontinuum (komplementär) darstellen:



Meine Erfahrung in vielen Seminaren mit Pflege- und Betreuungskräften zeigt, dass deren Resilienz „ausbaufähig“ ist, d. h. gestärkt und deren Vulnerabilität gemindert werden muss. Das zu erreichen ist in Seminaren ein wichtiger Einstieg in das unterstützende Selbstmanagement eines/r jeden Mitarbeiters/in. Wichtig erscheint mir, den Prozess der Resilienzentwicklung/Vulnerabilitätsminderung bewusst geführt zu begleiten.

Was macht eine vulnerable Persönlichkeit aus? Woran ist sie zu erkennen?

Es gibt eine Vielzahl von Merkmalen, die auf eine unzureichende Resilienz und damit starke Vulnerabilität hindeuten. Jedes für sich fungiert als Symptomträger, jedoch in einem Gesamtbild geben die Merkmale einen klaren Hinweis auf ein hohes Maß an emotionaler Verletzlichkeit. Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie haben eine

uhrzeitlich vereinbarte Verabredung und Der-(Die)jenige kommt nicht zu der vereinbarten Uhrzeit. Wann beginnen Sie unruhig oder gar ärgerlich zu werden? Nach Ihrer „Maßüberschreitung“ an Verspätung sind Sie wütend, dass Sie Ihren Frust beim Verspäteten loslassen, was Ihnen – nebenbei bemerkt – auch erlaubt ist. Die Frage, die sich hier stellt ist: Wer oder was hat diesen Ärger **verursacht** – der Zuspätkommer oder Sie?

Dieses Beispiel im Seminar von mir angebracht, hat als Antwort der meisten der TeilnehmerInnen, dass der andere (also der „Zuspätkommer“) „Schuld“ sei an meinem Ärger. Richtig – falsch? Steht das emotionale „Weltbild“ auf dem Kopf, weil die meisten der SeminarteilnehmerInnen eine so genannte Schuld nach außen zu projizieren, ohne dabei zu erkennen, dass die negativen Gefühlen in ihren Ursachen ausschließlich bei sich selbst zu suchen sind? Richtig! Warum? Nun, der Zuspätkommer ist lediglich Auslöser – nicht Verursacher – meines Ärgers. Immer dann, wenn meine Werte, Soll-Sätze oder auch erlernten, von Eltern beigebrachten „Programme“ von anderen in Frage gestellt werden, erzeugt das in uns inneren emotionalen Widerstand, den wir dann nach außen tragen, andere „beschuldigen“, obwohl es unsere eigene Unzulänglichkeit ist, mit unerwünschten Situationen umzugehen. Immer dann, wenn unsere inneren „Programme“ angegriffen werden – hier: „Wenn **man** sich verabredet, hat **man** pünktlich zu sein.“ – fühlen wir uns oft persönlich angegriffen.

Für eine hohe Vulnerabilität bzw. niedrige Resilienz spricht eine Reihe von „Indizien“. Zu ihnen gehen u. a.:

- schnell aufbrausend, verärgert, frustriert
- viel Kritik ühend – doch wenig Kritik aushaltend
- Schuld zuweisend, andere beschuldigen oder auch alles auf sich beziehen
- gereiztes Reagieren, sich angegriffen fühlen
- sich länger als 10 Minuten ärgern.

Die Folgen sind vulnerables Menschenbild mit

- einer allgemeine Lebensunzufriedenheit; immer was auszusetzen - Das Glas ist halb leer als ...
- Leben in einer so genannten „Kinderkultur“
- „Hecheln“ nach Aufmerksamkeit, Anerkennung, Wertschätzung von außen

- hohes Harmoniebedürfnis, unzureichende Kommunikations- und Konfliktfähigkeit
- starke Fremdmotivation – sich nicht selbst lobend und für sich nicht hinreichend sorgen, sich nicht abgrenzend, nicht Nein-sagen könnend,
- verzerrtes Selbstbild, schwaches Selbstwertgefühl, sich in Opferrollen sehend.

Menschen mit einer niedrigen Resilienz bzw. Vulnerabilität fühlen sich den Arbeitsanforderungen nicht gewachsen, sehen sich überfordert und „steigen“ zwangsläufig früher oder später mit einem Krankenschein aus dem Arbeitsprozess aus.

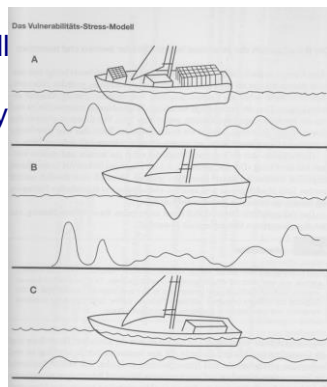
Was tun, werden Sie sich fragen. Die schlechte Nachricht ist: Eine MitarbeiterInnen-Persönlichkeit zu verändern – zumal begründet durch Temperament (Natur) und Charakter (Erziehung und Erfahrung) – ist von außen sehr schwer veränderbar; es sei denn, derjenige macht sich selbst auf den Weg. Die gute Nachricht ist: Resilienz und damit auch Vulnerabilität ist nicht vererbbar, sondern wird erworben. Das bedeutet: Sie sind gestaltbar und veränderlich – von außen und von innen.

Welches Modell liegt der Vulnerabilität zugrunde? Wie kann die Vulnerabilität eines/r Mitarbeiter/in Ihrerseits besser verstanden werden?

Das Vulnerabilitäts-Modell beschreibt die Tendenz eines Menschen, nicht in der Lage zu sein, angemessen auf bestimmte Belastungen und erfahrenen Überbeanspruchungen zu reagieren. Es bildet sich eine Maß von Empfindsamkeit heraus, das sich zum Verhaltensmuster entwickeln kann.

Die zentrale Annahme des Modells ist, dass zum Entstehen von unangemessenen Verhaltensweisen (z. B. Burn-out oder Depression) sowohl Vulnerabilität als auch Stress erforderlich sind.

In der Fachliteratur wird das Vulnerabilitäts-Modell u.a. so dargestellt: Das Boot repräsentiert die psychische Verfassung. Die Größe des Schwertes zeigt die Empfindsamkeit an. Die Kisten im Boot sind die Belastungen (Probleme, Sorgen). Das Bodenrelief und die Höhe des Wasserspiegels symbolisieren die Unebenheiten des Lebens (Biografie und aktuelle Lebenssituation).



Der „Lernauftrag“ ist das Schwert und die Kisten im Boot so zu handhaben, dass das Schiff gut

befahrbar durch das Wasser kommt, was übertragen heißt, eine psychische Stabilität zu sichern.

Was können Sie als Führungskraft tun, die Vulnerabilität eines Ihrer MitarbeiterInnen immer mehr in eine Resilienz umzuwandeln?

Natürlich stehen vulnerable MitarbeiterInnen selbst in der Verantwortung, deren Vulnerabilität zu verringern und damit die Resilienz zu steigern. Dennoch heißt MitarbeiterInnen – auch über Gesundheit! Zu führen – diese bei der Vulnerabilitätsminderung zu unterstützen, indem Sie bei deren Resilienzentwicklungsabsichten begleiten.

1. Bitte nehmen Sie zur Kenntnis, dass Ihre MitarbeiterInnen bei gleichen Arbeitsanforderungen eine unterschiedliche Resilienz/Vulnerabilität zeigen. Führen Sie persönlichkeitsbezogen!
2. Finden Sie heraus, ob eine gezeigte Vulnerabilität eines/r Mitarbeiters/in echt oder vorgetäuscht ist (Legitimierung von Verhalten und Krankschreibungen). Seien Sie konsequent, eindeutig, verbindlich und werden Sie nicht zum „Spielball“ von Täuschern und Trickereien!
3. Führen Sie Ihre MitarbeiterInnen Resilienz orientiert, indem Sie sie u.a. in deren Stärken bestärken, feedbacken, förderliche Kritiken üben, die Regeln einer gelingenden Kommunikation anwenden!
4. Schaffen Sie Vertrauen über Kommunikation und umgekehrt! Ermöglichen Sie Verantwortung und mit ihr Freiheiten in der Arbeitsgestaltung und Entscheidungsfindung.
5. Suchen Sie das MitarbeiterInnen-Gespräch und entwickeln Sie eine Resilienzstärkung mittels eines mitarbeiterbezogenen Resilienzentwicklungsplanes! Coachen Sie ihn!
6. Holen Sie sich ggf. für diese (Ihre) Kompetenz einen externen Berater oder Trainer!

Sicherlich ist hierzu mehr zu sagen. Einrichtungen bzw. Organisationen wissen um die derzeitige Notwendigkeit, leitenden MitarbeiterInnen in Resilienz als Führungs- und Selbstmanagementaufgabe zu schulen und MitarbeiterInnen mit geringer Resilienz bzw. starker Vulnerabilität fachlich durch Mehr-Tages-Seminare beratend zu begleiten.

Nutzen Sie die Angebote des Instituts zum Thema Resilienz für Führungskräfte und MitarbeiterInnen!

Zum Nachlesen – Links, Tipps, Hinweise

S. K. Wellensieck: Handbuch Resilienz-Training; BELTZ-Verlag, 2011, S. 279 ff.

Google: Stichwort „Vulnerabilität“

* * *

Newsletter Nr. 4-2014 des IGS am 1. September 2014

Friedrich-Barnewitz-Straße 5
stand Rostock
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

Gerichts-

HRG 3057