

Resilienz und Selbstwirksamkeit in der Entwicklung von Kompetenzen



■ INSTITUT FÜR
■ MANAGEMENT-INNOVATION
■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ

Nr. 1

Inhalt

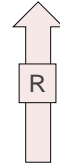
- Überblick und Grundbegriffe
- Stand der Forschung
 - ▶ Zusammenhang von Resilienz und Selbstwirksamkeit
 - ▶ Bedeutung für die unternehmerische Praxis
- Probleme der Diagnose undn Umsetzung in der Praxis
- Maßnahmen zur Stärkung
- Best Practice (Fazit)
 - ▶ Resilienz
 - ▶ Selbstwirksamkeit
- Empfehlungen



Nr. 2

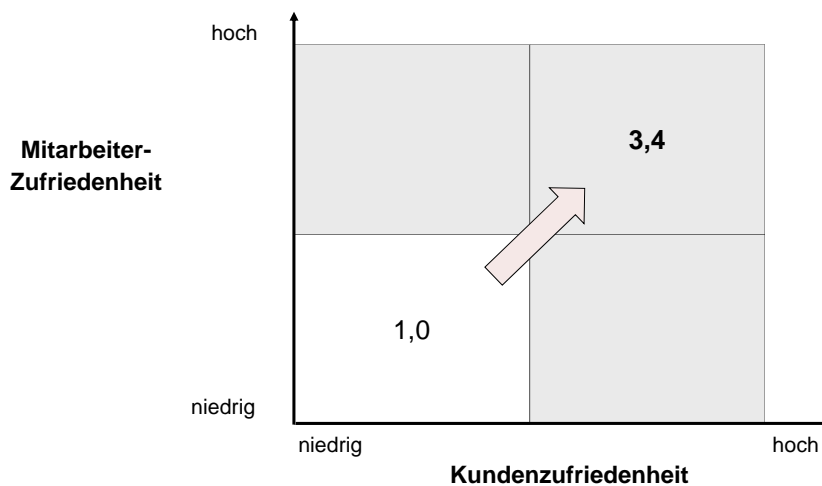
Was bewirkt Resilienz?

- Mehr **positive** Emotionen, Zufriedenheit im Leben
 - ▶ „Bisher habe alle wichtigen Dinge erreicht, die ich mir vorgenommen habe“
 - ▶ „**Ich fühle mich** stark, stolz, begeistert, interessiert, zuversichtlich, voller Energie, entschlossen, beliebt, **leistungsstark**“
- Weniger **negative** Emotionen und weniger **Depressivität**
 - ▶ „**Ich fühle mich** gereizt, nervös, feindselig, neidisch, besorgt, benachteiligt, traurig, aggressiv, überlastet, **erschöpft**“
 - ▶ „Ich bin lustlos, **gleichgültig**, ohnmächtig, frustriert, hoffnungslos“
 - ▶ „Ich habe Schmerzen, bin **anfällig** für Krankheiten, bin müde, leide unter Schlafstörungen und anderen gesundheitlichen Problemen“



➔ Leistung → unternehmerische Relevanz

Folgen einer positiven Unternehmenskultur*



* Harvard-Studie: Unternehmen mit überdurchschnittlicher einer Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit haben Renditen und Wachstumsraten, die um den Faktor 3,4 höher sind als beim Durchschnitt

Stand der Forschung



Nr. 5


Was ist Selbstwirksamkeit?

- Überzeugung (Gewissheit), dass man Fähigkeiten beherrscht, die zur Bewältigung **bestimmter Aufgaben** in einer gegebenen **Situation** notwendig sind
- „*There is no all-purpose measure of perceived self-efficacy*“ (Albert Bandura)
- Selbstwertgefühl: Das Gefühl, als Mensch grundsätzlich „wertvoll“ zu sein
- Selbstbewusstsein: wenig Scheu und wenig besorgt über den Eindruck, den man bei Anderen hinterlässt; selbstsicher im sozialen Umgang

Yes
we can!

Nr. 6

Messung (Diagnose) der Selbstwirksamkeit

- Beispiel Erziehung pubertierender Kinder
- Diagnose: Wie sicher sind Sie, dass Sie folgende Aufgaben bewältigen können?
Die Skala reicht von 1 (sehr unsicher) bis 10 (sehr sicher)
 - ▶ Ihre (pubertierenden) Kinder gehen mit Freude zur Schule
 - ▶ ... sie haben Erfolgserlebnisse auch außerhalb der Schule
 - ▶ ... übernehmen Verantwortung (zum Beispiel für Haustiere, Geschwister, Arbeiten im Haushalt)
 - ▶ ... haben Umgang mit Freunden, die einen positiven Einfluss auf sie haben
 - ▶ u.s.w.
- Interventionen: Was tun?
- Analog: Verkäufer, Vertriebsleiter, Führungskraft, Unternehmer
- Analog Resilienz 

Nr. 7

Was ist Resilienz?

- **Synonyme**
 - ▶ Elastizität, Zähigkeit, Widerstandsfähigkeit
 - ▶ „Stehaufmännchen-Effekt“
- **Definition**

Fähigkeit, Belastungen (Stress) erfolgreich zu überwinden
(ohne Stress-Erkrankung)
- **Stress** (wahrgenommene Belastungen)
 - ▶ **Positiv** (Eustress) oder **negativ** (Distress)
 - ▶ **Akut**: einmalig, außergewöhnlich, zeitlich begrenzt
 - ▶ **Chronisch**: wiederkehrend, schleichend, ohne erkennbares Ende
 - ▶ **Ursache**: Über-/Unterforderung

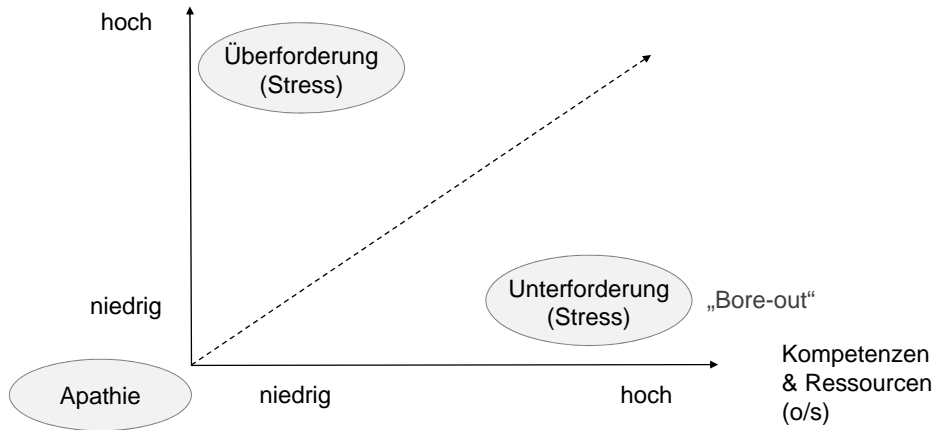


Nr. 8

Wie entsteht Stress?

Anforderungen & Erwartungen (o/s)

! Bewertung



Nr. 9

Diagnose: Wie kann man Stress messen?

Dimensionen (TICS mit 57 Items)	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
Arbeitsüberlastung (Q/Q/K)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Überlastung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Erfolgsdruck	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unzufriedenheit	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangel an Anerkennung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spannungen und Konflikte	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Isolation	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chronische Besorgnis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

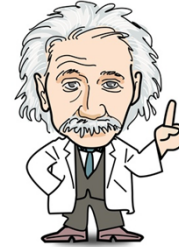
*Qualität, Quantität und Komplexität

→ Kompetenzen

Nr. 10

Kompetenzen & Persönlichkeit

„Jeder ist ein Genie. Aber wenn du einen Fisch danach beurteilst, ob er auf einen Baum klettern kann, dann lebt er sein ganzes Leben in dem Glauben, er wäre dumm“



Nr. 11

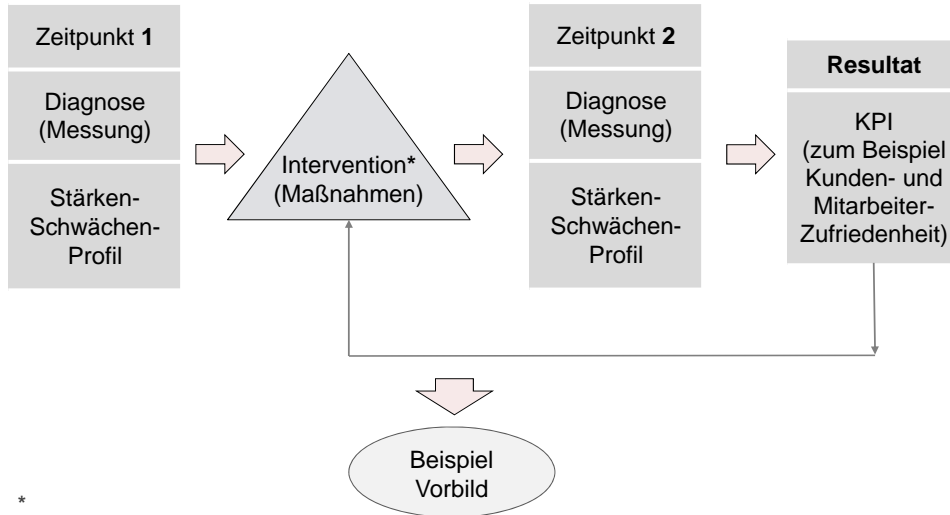
Diagnose (Messung) und Stärkung der Resilienz



*„You Can't Manage What You Don't Measure“
(Peter Drucker)*

Nr. 12

Stärkung der Resilienz in der Praxis



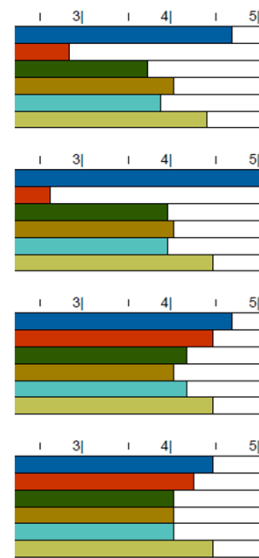
- *
 - Generell? (n = x)
 - Spezifisch

Beispiel: Operationalisierung und Messung

- "Er (oder sie) meint was er sagt"
- "Steht für klare Wertvorstellungen"
- "Setzt klare Ziele und Erwartungen"
- "Verfügt über profunde Fachkenntnisse"
- "Ist offen für Kritik und neue Ideen"
- "Man kann sich auf ihn/sie verlassen"
- "Verhält sich in einer Weise, die Respekt verdient"

- Validität und Reliabilität (n = 14.348)
 - ▶ Cronbachs Alpha: .96
 - ▶ Trennschärfe der Items: .63 (.86)
 - ▶ Kriteriumsvalidität Erfolgsrelevanz: r = .73

↳ Online-Test oder 360-Grad-Feedback



Intervention: Persönlicher Entwicklungsplan

Diagnose (Stärken)	Maßnahmen (Intervention)	Termin
1. Prioritäten festlegen... 2. Werte klar kommunizieren ... 3. Respekt erwerben ... 4. Meinen, was man sagt ...		
Diagnose (Schwächen)		
1. Politik und Gerüchte ... 2. Stimmung verbessern ... 3. Neue Ziele setzen ... 4. „Fachkenntnisse“ definieren ...		

Resilienz: Probleme der Diagnose und Intervention

- **Resilienzfaktoren** (7 Schlüssel, Säulen)
 - ▶ Akzeptanz: „Das Gegebene nehmen wie es ist“
 - ▶ Optimismus: „Vertrauen darauf, dass es besser wird“
 - ▶ Selbstwirksamkeit: „Auf eigene Bedürfnisse achten, den eigenen Weg gehen“
 - ▶ „Verantwortung übernehmen, Opferrolle verlassen“
 - ▶ Netzwerkorientierung: „Sich trauen, um Hilfe zu bitten“
 - ▶ Lösungsorientierung: „Aktiv werden, Lebenswünsche entdecken“
 - ▶ Zukunftsorientierung: „Bewusst das Hier und Jetzt wahrnehmen“
 - **Methoden** (Interventionen)
 - ▶ NLP
 - ▶ Systemisches Coaching
 - ▶ Reiss-Profile
 - ▶ DISG & Co.
 - ▶ etc.
-

„Empfehlungen“ zur Stärkung der Resilienz

- NLP & Co. „Management-Esoterik“
- Sich frühere Stärken bewusst machen; sich neu orientieren; Angst akzeptieren, *Krisen genauer wahrnehmen*; Phasen im Veränderungsprozess auskosten; effektives Selbstmanagement betreiben
- Darauf vertrauen, dass es Licht am Ende des Tunnels gibt; mit Emotionen die eigene Haltung steuern, die eigene Gefühlsvielfalt wahrnehmen; mit kleinen Aktionen die gewünschten Emotionen bei anderen verstärken, indem man ihnen viel Freude wünscht oder *mit ihnen in einer Kneipe sitzt*
- Auf eigene Stärken besinnen; mit Optimismus Einstellungen verändern; einfach loslegen und etwas ausprobieren; gesamten *Körper durchscannen* und feststellen, dass *positive Emotionen mit einer Weitung und Öffnung verbunden* sind
- Bauen Sie *vom Land des Lächelns eine Brücke* mit mehreren Stützpfeilern, um die *Insel der Tränen* verlassen zu können
- Gesundes Selbstvertrauen entwickeln; der Weg zum erfolgreichen und glücklichen Leben besteht darin, *sich weder selbst zu überschätzen noch sein Licht unter den Scheffel zu stellen*

Nr. 17

Gemeinsame „Quelle“

- **Emmy Werner:** A Report from the Kauai Longitudinal Study. Journal of the American Academy of Child Psychiatry. Band 18 (1979)
- **Emmy Werner:** The Children of Kauai: Resiliency and Recovery in Adolescence and Adulthood. Journal of Adolescent Health. Band 13 (1992)
- Problem: Mediale „Dichtung und Wahrheit“

1955



Plantagen

Nr. 18

Resilienz und Selbstwirksamkeit stärken



Stand der Forschung: Fazit (Überblick)

Resilienz (Persönlichkeit)	Kompetenzen der Resilienz entwickeln (Intervention)			
	Ziele und Perspektiven	Emotions- management	Selbst- wirksamkeit	Selbst- disziplin
Verlässlichkeit & Vertrauen				
Optimismus (Hoffnung)				
Praktische Intelligenz (Cleverness)				
Innere Stärke (Werte & Glaube)				

Resilienz (Persönlichkeitsmerkmale)

Beispiele für Items (je 2 aus 7)

180- oder 360-
Grad-Feedback,
Event-Interview,

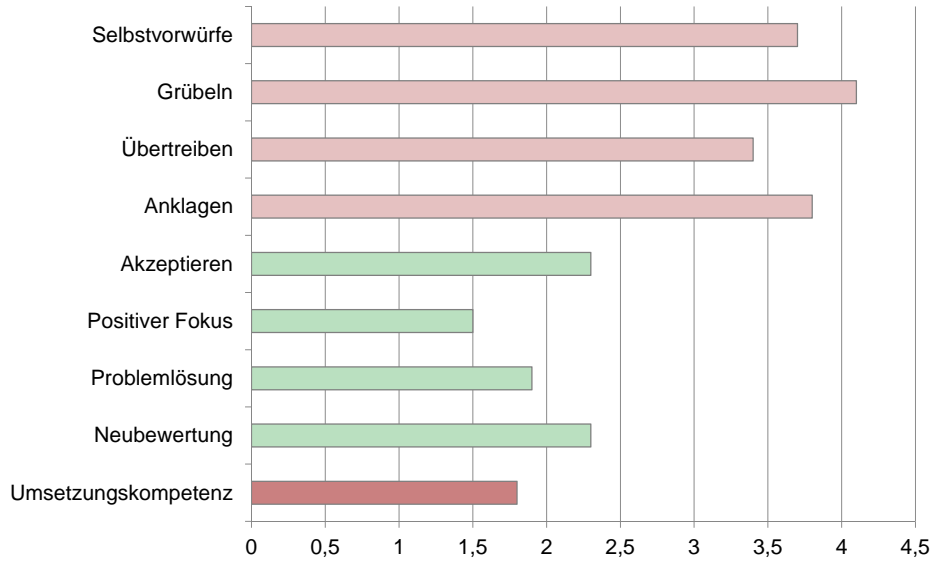
- **Beziehungen** (Verlässlichkeit & Vertrauen)
 - ▶ „Man kann sich auf ihn (oder sie) voll verlassen“
 - ▶ „Akzeptiert andere als Mensch (trotz aller Unterschiede)“
- **Optimismus** (positive Grundeinstellung)
 - ▶ „Ist davon überzeugt, dass die Zukunft mehr Chancen als Risiken bringt“
 - ▶ „Sieht genügend Freiräume, um seine Vorstellungen zu realisieren“
- **Intelligenz** (Cleverness & mentale Agilität)
 - ▶ „Findet auch in scheinbar ausweglosen Situationen kreative Lösungen“
 - ▶ „Erkennt eigene Fehlentscheidungen und korrigiert diese“
- Innere **Stärke** (Werte & Glaube)
 - ▶ „Entscheidet nach verinnerlichten moralischen oder religiösen Werten“
 - ▶ „Verfügt über Geduld und Ausdauer auch bei längerfristigen Aufgaben“

Kompetenzen der Resilienz im Überblick

- **Ziele und Perspektiven** (Prioritäten)
 - ▶ Verzetteln/Hyperaktivität („3 Hasen“, Umweg, Zukunft)
 - ▶ Ablenkung/Verführung/Fremdsteuerung → Werte (Schüler, MA)
- **Emotionsmanagement** (Empathie, Stimmung)
 - ▶ Opfer → Handlungsbedarfssignale
 - ▶ (Emotionaler) Stress → Lösungen (Bewältigung)
- **Selbstwirksamkeit**
 - ▶ Ängste: unbeliebt, unfähig, hilflos → Feedback
 - ▶ Erfahrungen: Sicherheit, Kompetenz, Kontrolle
- **Selbstdisziplin** (Sinn statt Zwang)
 - ▶ Arzt, Handwerker, Unternehmer, 9/11
 - ▶ Geld, Anerkennung, Einfluss sind Folge, nicht Ziel

→ „Resilienz“ auf www.managementkompetenzen.de (ab 21.11.2017)

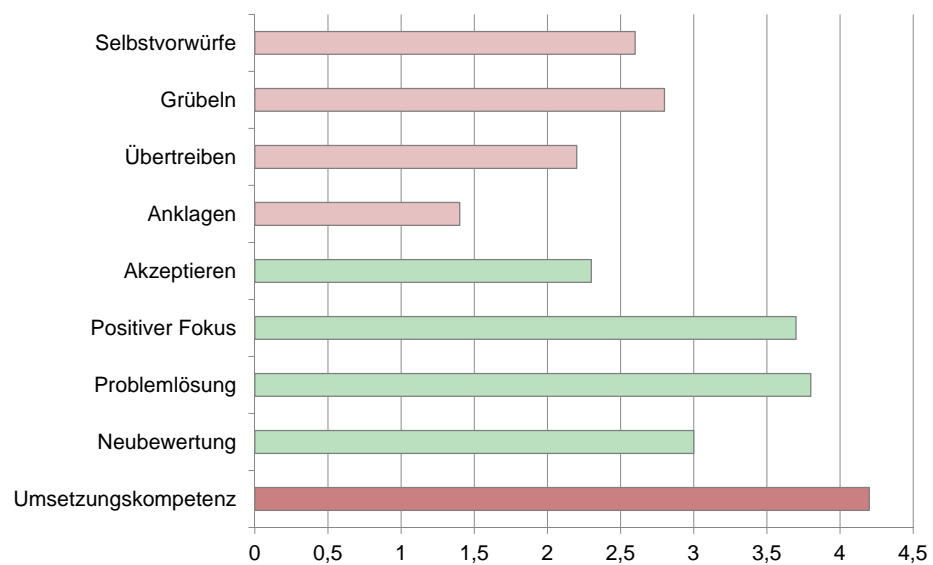
Beispiel 1: Emotionsmanagement (Belastungen)*



*Siehe: www.managementkompetenzen.de

Nr. 23

Beispiel 2: Emotionsmanagement (Belastungen)*



*Siehe: www.managementkompetenzen.de

Nr. 24

Beispiel: Positive Emotionen (Energie) fördern



→ „Resilienz“ auf www.managementkompetenzen.de (ab 21.11.2017)

Fazit: Stärkung der Selbstwirksamkeit

Negative Gefühle (Stress)	Positive Gefühle (Kraft)
... unbeliebt , zurückgewiesen, isoliert, ausgeschlossen, allein gelassen ↳ Gefühl: Wertlosigkeit	Zugehörigkeit (<i>Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit, Freundschaft</i>) ↳ Beitrag beachten und integrieren
... unfähig , schwach, erniedrigt, nutzlos, dumm, "Verlierer", "Versager" ↳ Gefühl: Versagen	Leistung (<i>Kompetenz, Erfolg, Fortschritt, Kreativität, Abwechslung, Neugier</i>) ↳ Leistungen anerkennen
... hilflos , unbedeutend, abhängig, missachtet, unwichtig (Kontrollverlust) ↳ Gefühl: Ohnmacht	Macht (<i>Kontrolle, Einfluss, Freiräume, Bedeutung, Status, Wettbewerb</i>) ↳ in Entscheidungen einbinden

→ Erfahrung (Erleben) von Sicherheit, Kompetenz und Kontrolle

Tieferer Sinn?



„Die Menschen wollen für einen Zweck arbeiten, nicht einfach nur für ihren Lebensunterhalt ... (sie) brauchen ein Ziel, das eine planlose Existenz in ein zweckgerichtetes und erfreuliches Abenteuer verwandelt“

(Mihály Csíkszentmihályi)

Das Problem

„Wir verwenden unsere ganze Energie darauf, das zu bekommen, was wir haben wollen, und die meisten Menschen fragen nie nach der Voraussetzung dafür: Dass sie nämlich wissen, was sie wirklich wollen“

(Erich Fromm)

Nr. 27

Bei weiteren Fragen ...

- www.managementkompetenzen.de (Online-Tests)
 - ▶ Resilienz
 - ▶ Empathie (emotionale, mentale, soziale)
 - ▶ Emotionale Intelligenz und Umgang mit emotionalen Belastungen
 - ▶ Umsetzungskompetenzen (Volition)
 - ▶ Persönlichkeit und Charakter
- www.360-grad-feedback.org
- www.management-coaching-frankfurt.de
- www.management-innovation.com

■■■ INSTITUT FÜR
■■■ MANAGEMENT-INNOVATION
■■■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ
TEL.: 06196-23048 – WWW.INMI.DE

Nr. 28