



Von der Hilflosigkeit in die Wirksamkeit

Mit meinem heutigen Gast, Mag.a Nora Hlous, habe ich während der Aufnahme vor allem ein Grundbedürfnis vollends erfüllt, dem des Lustgewinns. Ich bin dankbar dafür, immer wieder ihre Perspektive der Dinge aus organisationspsychologischer Sicht, mit klinischem Hintergrund, zu erfahren. Ich liebe unseren Austausch, mit welchen Themen und Herausforderungen Führungskräfte aktuell konfrontiert sind. Zur Zeit scheint der überwiegende Teil der Führungskräfte um eine positive Perspektive für die Zukunft zu ringen. Es ist aktuell gerade sehr herausfordernd, ein hoffnungsvolles Bild zu zeichnen. Einige Unternehmensleiter:innen haben gerade Zweifel daran zu sagen, dass es momentan schwierig ist, aber auch absehbar, dass es wieder besser wird. Viele glauben nicht daran.



Sometimes you have to go slow to go fast.

Zuviele Ereignisse haben sich in den letzten Jahren unserer Kontrolle entzogen. Als würde sich ein Gefühl von Hilflosigkeit auf allen Ebenen breit machen. Was wir alle stark erlebt haben, ist die erlernte Hilflosigkeit. Untersucht von Martin Seligman, besagt diese, wenn ich mich selbst nicht als wirksam erlebe, dann höre ich auf, mich einzubringen. Das ist eine der wichtigsten Vorstufen, hin zur Depression. Egal, ob es zum Beispiel Krieg, Klimakrise oder Covid ist. Alles was uns beschäftigte waren Dinge, die wir nicht kontrollieren konnten. Deswegen stellten sich viele die Frage: Wie bin ich wirksam, oder wie kann ich wirksam sein? Wie komme ich in meine Wirksamkeit, obwohl im Außen so viel passiert?

Was dabei helfen kann, ist sich der eigenen, **inneren Stabilität** bewusst zu sein. Stabilität finde ich nicht im Außen. Das ist eine Illusion. Innere Stabilität finde ich, indem ich mir meiner Werte glasklar bewusst bin. Zum Beispiel, ich kann klar sagen, was mir wichtig ist, mich für Themen oder Dinge einsetzen, die mir am Herzen liegen. Ich stehe zu mir und weiß, dass ich ein Mensch bin, der Wort hält und zuverlässig ist. Das gibt innere Stabilität.

Die vier psychologischen Grundbedürfnisse (nach Graue)

Leader:innen können einen enormen Beitrag leisten, wenn sie sich der **vier psychologischen Grundbedürfnisse** für sich und ihre Mitarbeiter:innen bewusst sind:

- 1 Bedürfnis nach Bindung:** Das bedeutet, wir gehören gerne wo dazu. Bindung findet zwischen Menschen aber auch zwischen Menschen und Organisationen statt. Das ist der Grund, warum wir Menschen auch lange bei Firmen bleiben, obwohl es oft keine Antwort auf die Frage gibt, warum eigentlich. Man kann sich auch mit einer Idee verbinden. Wir genießen es, wenn wir Teil von etwas Größerem sind. Es gibt uns Sicherheit.
- 2 Bedürfnis nach Kontrolle und Orientierung:** Dieses Bedürfnis wurde in den letzten Jahren so oft attackiert. Dahinter steht im Grunde der Satz: "Ich bin Herr, Frau meines eigenen Lebens." Ich treffe die wichtigen Entscheidungen. Ich sage, was ich tue und was ich bleiben lasse. Beispiel Covid: Die Mehrheit fanden, dass wir den Lockdown und die Maßnahmen kognitiv nachvollziehbar und richtig fanden und trotzdem fühlte es sich falsch an, weil uns hier unser Bedürfnis nach Orientierung, Steuerung und Kontrolle unseres eigenen Lebens genommen wurde.

More to explore ...

Alles
Liebe,
Erika

Die beiden ersten Bedürfnisse sind die Wichtigsten. Die folgenden Bedürfnisse, sollten immer wieder befriedigt werden. Im Notfall können wir aber darauf verzichten.

- 3 **Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung oder Selbstwertschutz:** Wir wollen gesehen werden, wer wir sind. Es gibt zwei verschiedenen Ebenen. Im Berufskontext gibt es die Ebene, was leiste ich. Ich werde gesehen für das, was ich kann und was ich tue. Darüber hinaus wollen wir aber auch für das gesehen werden, wer wir sind. Das heißt, wenn wir immer nur für unsere Leistung beurteilt werden, merken wir langfristig, das dies zu kurz greift. Wir finden es oberflächlich.
- 4 **Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung:** Der Umgang mit Lust und Unlust ist ein wichtigstes Regulationsprinzip in unserem Leben. Wir streben nach lustvollen Erfahrungen und möchten negative Emotionen wie beispielsweise Angst, Schmerz, Enttäuschung oder Verletzung vermeiden. Dabei gibt es eine subjektive Wahrnehmung beim gleichen Bild. Nehmen wir an, wir stehen vor einer Hochschaubahn, wir sehen das gleiche Bild. Du bist voller Vorfreude, die Geschwindigkeit, den Fahrtwind, das Adrenalin zu spüren. Zugleich merke ich, wie in mir leichte Panik und Unwohlsein aufsteigt, nur bei der Vorstellung die Bahn zu betreten. Das gleiche Bild aber wir entscheiden individuell was für uns Lustgewinn und Unlustvermeidung ist.

Das sind die vier psychologischen Grundbedürfnisse, die in der einen oder anderen Art immer wieder erfüllt werden müssen. Werden sie langfristig nicht erfüllt, gibt es eine Gegenreaktion der Psyche.

“People join companies and leave managers.“

– Gallup, M.Buckingham –

Psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit, als Begriff, gibt es schon seit den 60er Jahren. Die Aufmerksamkeit erlangte dieser spätestens 2014, als Google eine Umfrage erstellte. Diese untersuchte, was “High Effective-Teams” eigentlich ausmacht. Einer der Faktoren war psychologische Sicherheit. Die Folgefrage von Google lautete: Was bedeutet psychologische Sicherheit? Die Essenz daraus sind vier Faktoren: Hoch-effektive-Teams sagen, sie erleben psychologische Sicherheit durch:

- 1 **Sehr gut entwickelte Feedbackkultur**
- 2 **Offene Fehlerkultur:** Fehler werden nicht wertend behandelt sondern als Chance zur Entwicklung begriffen
- 3 **In Frage stellen dürfen:** Ich darf Bestehendes in Frage stellen, meine eigene Meinung vertreten, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen.
- 4 **Verletzlichkeit:** Sagen zu können, ich kann das nicht. Ich weiß das noch nicht. Dass ich sagen darf, ich habe in dieser komplexen Situation noch nicht die Kompetenzen, die ich brauche, aber ich hätte das gerne.

Ich wünsche dir, dass deine psychologischen Grundbedürfnisse überwiegend ausgeglichen sind und du dich in einem Umfeld bewegst, das dir stets psychologische Sicherheit in allen Bereichen bietet.

Alles Liebe,
Erika