



FIT FÜR DIE ZUKUNFT

STARKE MITARBEITER FÜR STARKE UNTERNEHMEN

In der modernen Welt ist Veränderung und Unsicherheit allgegenwärtig und erscheint oft bedrohlich. Die Komplexität und der Erwartungsdruck steigen. Wie können Sie und Ihr Unternehmen erfolgreich mit Krisen, Veränderungen und wachsender Unsicherheiten umgehen, um Ihre Mitarbeiter zu stärken und somit auch Ihr Unternehmen?

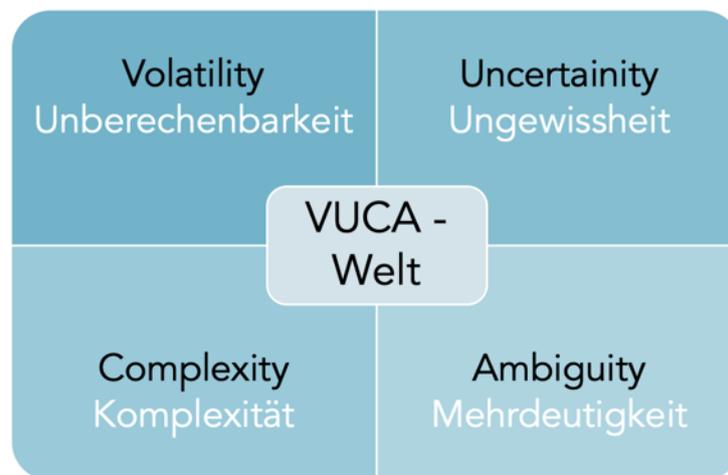
Inhaltsverzeichnis

VUCA Welt	3
Willkommen in der VUCA Welt	3
VUCA im Kontext der neuen Arbeitswelt	3
Ein Leben im Stress	5
Stress als Reaktion auf Anforderungen	5
Disstress: So wird Stress negativ	5
Umgang mit Veränderung	6
Die Pyramide von Dilts als Modell für Veränderung	6
Reaktionen auf die neue Arbeitswelt	7
Was ein Sinn oder eine Vision ändern kann	8
Auswirkung von Sinn auf unser Leben	9
Auswirkungen auf Disstress	9
Widerstandsfähige Menschen empfinden mehr Sinn im Leben	9
6 Impulse um den Wandel zu meistern	10
Impuls #1: Das Leben ist Veränderung.....	10
Impuls #2: Neuroplastizität und erfolgreiche Gewohnheit	10
Impuls #3: Sinn – Vision – Ziele	10
Impuls #4: Verantwortung – Transparenz – Vertrauen.....	10
Impuls #5: Klarheit und Fokus	11
Impuls #6: Resilienz	11
Quellen:	12

VUCA Welt

Willkommen in der VUCA Welt

Wir leben aktuell in einer herausfordernden Zeit. Noch nie haben sich Märkte, Technologien und Werte um uns herum so schnell verändert. Manager und Unternehmer sprechen immer häufiger von der VUCA Welt. Was soll das bedeuten?



VUCA ist ursprünglich ein Akronym des amerikanischen Militärs, entstanden am Ende des kalten Krieges. Es gab nicht länger den einen Feind. Es beschreibt die Bedingungen des modernen Krieges. Die Bedingungen lassen sich nicht mehr mit den klaren Frontlinien vergangener Schlachten vergleichen, in denen zwei große Heere aufeinandertrafen. Moderne Kriege sind heute zum Beispiel asymmetrische Kriegsführung, Selbstmordattentäter, Dschungel- oder Straßenkampf.

VUCA im Kontext der neuen Arbeitswelt

Auch in den Unternehmen müssen im Zeitalter der Digitalisierung, der Globalisierung und des demographischen Wandels Unternehmer und Führungskräfte anders agieren. Denn auch in der Arbeitswelt hat sich das Umfeld radikal gewandelt.

- Märkte haben sich verdichtet
- Konkurrenz besteht weltweit
- Politische Unruhen manchmal ferner Länder haben Einfluss auf den Handel
- etc.

Durch die schnellen und immer unberechenbaren Veränderungen können wir gemachte Erfahrungen nicht mehr extrapolieren, um zuverlässige Voraussagen zu treffen. Die Optimierung unserer bestehenden Prozesse, herkömmlicher Strategien und Führungsmethoden stoßen immer häufiger an ihre Grenzen. Neue Arbeits- und Denkweisen sind gefragt.

<p>V</p>	<p>Volatility – Volatilität</p> <p>(Flüchtigkeit) Veränderungen treten überraschend ein. Beispiel: Schwankungen von Preis, Aktien- & Devisenkurse, Zinssätzen und ganzen Märkten. Corona Krise: Vermeintlich stabile Branchen, wie die Automobil Industrie oder die Fluggesellschaften, haben schwere und unerwartete Einbrüche erlebt.</p>
<p>U</p>	<p>Uncertainty – Unsicherheit</p> <p>Unvorhersagbarkeit der Ereignisse. Prozesse und Abläufe werden zunehmend schwerer planbar. Beispiel: Karrieren sind nicht mehr langfristig planbar. Corona Krise: Hat die Unsicherheit zugespitzt. Wir können heute noch nicht sagen, wie es nach der Krise weitergeht. Welche Unternehmen werden überleben oder sogar davon profitieren und welche nicht?</p>
<p>C</p>	<p>Complexity – Komplexität</p> <p>Die Anzahl der Einflussfaktoren und der möglichen Auswirkungen steigen. Die Auswirkungen sind nicht mehr berechenbar und somit nicht langfristig planbar. Beispiel: Menschen und deren Beziehungen sind komplexe Systeme. Ein Unternehmen besteht aus einer Vielzahl von Beziehungen. Corona Krise: Durch die Krise wird offensichtlich, wie wenig Bestand heute langfristige Pläne haben. Niemand kann die Auswirkungen des Virus auf unser Leben und Arbeiten berechnen. Die Komplexität der aktuellen Situation erfordert agiles Handeln, um sich schnell an neue Gegebenheiten anpassen zu können.</p>
<p>A</p>	<p>Ambiguity – Ambiguität</p> <p>Mehrdeutigkeit von Informationen. Es gibt nicht immer eindeutige Lösungen für ein bestehendes Problem. Beispiel: Kommunikation Corona Krise: Wir haben über unsere globale Vernetzung alle die gleichen Daten und trotzdem ist die Interpretation der Zahlen völlig unterschiedlich, abhängig davon, aus welcher Perspektive wir auf die Zahlen schauen.</p>

Ein Leben im Stress

Stress als Reaktion auf Anforderungen

Stress ist nicht per se schlecht. Der Begriff Stress existiert im Übrigen erst seit 1950. Es ist nach der Definition von Hans Selye einfach nur die unspezifische Reaktion des Körpers auf jede an ihn gestellte Anforderung. Er unterscheidet zwei Arten von Stress: positiven Stress (auch Eustress) und negativen Stress (auch Distress oder Dysstress, engl. distress).

Eustress oder positiver Stress erhöht die Aufmerksamkeit und fördert die maximale Leistungsfähigkeit des Körpers. Er ist somit nützlich im Beruf und für die eigene Erfolgsskala.

Distress: So wird Stress negativ

Vier Faktoren führen zum Distress oder negativem Stress:



1. **Wie werte ich die Situation?**

Wie interpretiere ich die Situation? Sehe ich sie als Herausforderung oder als Bedrohung? Sehe ich mich als Opfer oder als Gestalter? Richte ich meinen Fokus auf das Problem oder auf die Lösung?

2. **Fühle ich mich der Situation gewachsen?**

Habe ich die notwendigen Kompetenzen die Situation zu lösen oder fühle ich mich überfordert? Sehe ich die Möglichkeit die Situation zu lösen oder sehe ich mich in der Abhängigkeit von der Entscheidung und dem Verhalten anderer?

3. **Bin ich freiwillig in dieser Situation?**

Habe ich das Gefühl, ich habe mich freiwillig in diese Situation begeben oder bin ich das Opfer der äußeren Umstände?

4. **Wie lange dauert diese Situation an?**

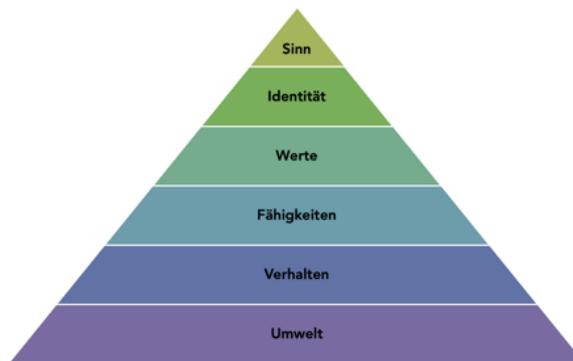
Stress wird erst dann negativ, wenn er häufig auftritt und kein körperlicher Ausgleich erfolgt. Ist Zeit für regelmäßig Pausen?

Ein gesundes Leben ist die Balance zwischen Anspannung und Entspannung.

Umgang mit Veränderung

Die Pyramide von Dilts als Modell für Veränderung

Für diese Betrachtung möchte ich die Pyramide von Dilts zu Grunde legen. Sie ist auch als "Modell der logischen Ebenen" bekannt und stammt aus dem NLP. Sie ist ein Erklärungsmodell für Veränderungs- und Lernprozesse des Menschen.



Umwelt	<p>Das ist alles, worauf wir reagieren. Unser Leben ist geprägt von unserem Umfeld, in dem es stattfindet.</p> <p>Permanent strömen von außen Reize auf uns ein, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen.</p>
Verhalten/ Gefühle	<p>Wir reagieren auf die Umgebungsreize durch konkrete Handlungen, durch Kommunikation oder auch mit unbewussten Reaktionen und Gefühlen.</p>
Fähigkeiten	<p>Die Fähigkeiten stecken hinter dem Verhalten. Sie ermöglichen uns das Handeln. Dabei fließen unser Wissen und unsere Erfahrungen mit ein.</p> <p>Hierzu gehören auch kognitive Strategien sowie ganz konkrete körperliche Fertigkeiten.</p>
Werte	<p>Werte sind die verschiedenen Leitideen, die wir für wahr halten und als Grundlage für unser alltägliches Handeln benutzen. Werte stehen als abstrakte Motivatoren hinter unseren Handlungen.</p> <p>Sie bestimmen, was uns wichtig ist und was nicht.</p>
Identität	<p>Die Identität ist mein grundlegendes Selbstbild. Was denke ich über mich selbst? Wer bin ich? Wer möchte ich sein?</p> <p>Die Identität umfasst alle meine Verhaltensweisen, meine Fähigkeiten, meine Werte, meine Glaubenssätze, meine Rollen und alles, was mich sonst noch ausmacht.</p>
Zugehörigkeit, Vision & Sinn	<p>Ein Sinn, eine Vision gibt uns ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Sache, die größer ist als wir. Das kann die eigene Familie sein, der Job, ein Verein, die Gesellschaft etc.</p> <p>Verbundenheit und Zugehörigkeit sind ein wichtigstes Bedürfnis des Menschen.</p>

Reaktionen auf die neue Arbeitswelt

Betrachten wir die aktuelle VUCA Welt unter den Aspekten der Pyramide von Dilts.



Betrachten wir die aktuelle Situation. In unserer modernen Arbeitswelt verändert sich aktuell vieles. Alte Vorgehensweisen und Strukturen führen uns immer tiefer in die Erschöpfung, alles wird immer unberechenbarer. Es knackt und knirscht an allen Ecken und Enden. Die aktuelle Krise hat diesen Zustand massiv verschärft.

Häufige Reaktionen auf die aktuelle Situation ist **Unsicherheit und Angst**. Wir wissen nicht, ob das, was heute beschlossen wurde, morgen noch gilt. Alles wird immer schneller und die Anforderungen immer höher. Wir müssen in weniger Zeit und mit geringeren Kosten bessere Ergebnisse bringen. Und wir wissen nicht einmal sicher, ob es unsere Position in Zukunft noch gibt, ja vielleicht nicht mal unseren Beruf oder unser Unternehmen.

Dies hat unmittelbar zur Folge, dass die **Motivation** sich auf die ungewollten Veränderungen einzulassen sinkt. Wir reagieren auf die Veränderungen oft mit einer ablehnenden Haltung. Wir sehen die Schuld der Unannehmlichkeiten im Außen und weigern uns, uns mit der Realität auseinander zu setzen.

Wir sehnen uns nach alten **Werten**, nach Tradition, Sicherheit, Stabilität. Wir stehen den Veränderungen machtlos gegenüber und wünschen uns zurück in die „gute alte Zeit“.

Wir fühlen uns bedroht. Wir sehen unsere Werte, unsere Leistungsfähigkeit, unsere Lebensqualität, unsere Gesundheit und letztendlich unsere **Identität** durch die Veränderungen in unserer Arbeitswelt bedroht.

Wenn ich die Frage nach dem **Sinn**, nach der **Vision** oder nach **Zielen** stelle, bekomme ich in meinen Workshops oft keine Antwort oder nur ein Achselzucken. Was ist der Grund, warum wir jeden Tag aufstehen? Für wen oder was tun wir, was wir täglich vollbringen? Dies ist uns oft nicht wirklich bewusst.

An Stelle des **Sinns** kann in der Pyramide auch die **Zugehörigkeit** stehen. Sinn und gemeinsame Ziele schaffen Zugehörigkeit. Aktuelle Studien, wie beispielsweise von [Gallup](#), dokumentieren, dass über fünf Millionen Arbeitnehmer (14 %) bereits innerlich gekündigt haben und keine Bindung zum Unternehmen besitzen. Und ganze 71 % haben nur eine geringe Bindung an ihr Unternehmen.

Was ein Sinn oder eine Vision ändern kann

Drehen wir die Pyramide doch mal um.



Gehen wir davon aus, wir haben einen Sinn in unserem Leben, einen Grund warum wir jeden Morgen aufstehen und auf das wir all unser Handeln ausrichten.

In der Sinnforschung, einem noch recht jungen Forschungszweig, wird der Sinnbegriff in Bezug auf die Arbeitswelt auf vier Merkmale heruntergebrochen.¹

1. **Bedeutsamkeit des Handelns:** Ich weiß, dass das, was ich tue, für etwas gut ist, positive Konsequenzen hat.
2. **Kohärenz:** Das, was ich im Beruf tue, passt zu mir und meinem Lebensstil.
3. **Orientierung:** Hinter den Zielen, die mein Unternehmen verfolgt, kann ich stehen.
4. **Zugehörigkeit:** Ich bin Teil von etwas, werde als Mensch wahrgenommen und fühle mich wertgeschätzt, eingebunden und bekomme Verantwortung.

Je mehr Sinn wir in unserer Tätigkeit erleben, um so mehr Bedeutung messen wir unserer Rolle bei. Dies stärkt unseren Selbstwert und unsere **Identität**.

Wichtig ist, dass ich eine Vision habe bzw. ein Ziel habe, das zu meinen **Werten** und Motiven passt. Damit werden durch jeden Schritt in Richtung der Zielerreichung meine Werte und meine Motivation gestärkt.

Die **Motivation** hängt eng mit unserem Sinnerleben zusammen. Wenn ich einen Sinn sehe in dem was ich tue, dann habe ich auch einen guten Grund, mich zu engagieren. Und es wächst im gleichen Maße die Bereitschaft, **Fähigkeiten**, die uns für die Erreichung unserer Ziele und Visionen fehlen, zu erlernen oder sich Hilfe von Kollegen zu holen.

Unter diesen Voraussetzungen ist es uns möglich zu entscheiden was aktuell wichtig ist und was nicht. Das heißt, wir gewinnen an Klarheit und Fokus.

Stimmen unsere **Verhaltensweisen** und Werte überein, sind wir integer, d.h. wir sind uns selbst treu. Unser Leben ist in Balance (inline) und befriedigt somit unser Bedürfnis nach Konsistenz bzw. Kongruenz (neurobiologisch nachweisbar).

Somit können wir auf unsere **Umwelt** (pro-)aktiv Einfluss nehmen und können sie mitgestalten. Wir verlassen die Opferrolle und übernehmen aktiv Verantwortung für uns und unsere Umwelt. Wir werden vom Getriebenen zum Treibenden.

Auswirkung von Sinn auf unser Leben

Erfolg und Glück kann man nicht verfolgen, man muss ihnen folgen. Sie stellen sich nur ein als ein unbeabsichtigter Nebeneffekt der eigenen persönlichen Hingabe an einen Sinn, der größer ist als man selbst.

Viktor Frankl

Auswirkungen auf Disstress

Kompetenz

Geraten wir in eine für uns schwierige Situation, haben wir die Überzeugung und den Willen, die neuen notwendigen Kompetenzen zu erlernen und uns die dafür notwendige Unterstützung zu organisieren.

Wertung

Wir sehen die Krise nicht länger als unlösbares Problem, sondern wir sehen eine Herausforderung, für die es eine Lösung gibt und die wir wieder in den Griff bekommen und an der wir wachsen.

Freiwillig

Wir haben uns die Krise noch immer nicht ausgesucht, aber wir haben uns freiwillig für den Weg entschieden eine Lösung zu finden und das Beste aus der aktuellen Situation zu machen.

Dauer

Zum einen ist unser Gehirn nicht länger im Dauerstress-Modus, da wir kein unlösbares Problem mehr vor uns haben.

Und zum anderen haben wir große Ziele, brauchen wir Gesundheit und Leistungsfähigkeit, um diese zu erreichen. Damit haben wir eine hohe Motivation uns auch aktiv um adäquate Erholung und nachhaltige Leistungsfähigkeit zu kümmern.



Widerstandsfähige Menschen empfinden mehr Sinn im Leben

Widerstandsfähige Menschen nehmen ihre Umwelt nicht nur realistischer und vorurteilsfreier wahr, sondern haben auch eine konkretere Vorstellung über die Rangordnung ihrer persönlichen Ziele. Sie sind dadurch imstande tendenziell bewusstere Entscheidungen zu treffen und diese auch konsequenter umzusetzen.

6 Impulse um den Wandel zu meistern

Impuls #1: Das Leben ist Veränderung

Wir brauchen eine neue Sichtweise auf Veränderung:

- Veränderung ist kein Projekt.
- Sie hat keinen Anfang und kein Ende.
- Veränderung ist Teil unseres Seins.

Impuls #2: Neuroplastizität und erfolgreiche Gewohnheit

Erfolgreiche Menschen haben nicht mehr Disziplin als andere, sondern erfolgreichere Gewohnheiten.

“Neurons that fires together, wires together”

Donald Hebb, Neuropsychologe 1949³

Neuronen, welche gemeinsam feuern, verbinden sich zu einem Muster. Je emotionaler die Erfahrung, desto stärker die Verbindung. Das gilt im Positiven wie im Negativen. Ärgern wir uns ständig über unsere Umwelt oder über unseren Chef, wird das zu einem Muster in unserem Gehirn.

Disziplin ist eine endliche Ressource. Je mehr wir davon im Laufe des Tages verbraucht haben, desto schwerer fällt es uns Dinge zu tun, die uns Überwindung kosten. Das heißt je später der Abend und je anstrengender unser Tag, desto mehr verfallen wir in gewohnte Verhaltensweisen.

Essen wir gesundes Essen, machen wir Sport und meditieren wir jeden Morgen über eine längere Zeit, kostet das dies nach einer gewissen Zeit kaum noch Energie, da es zu einer Gewohnheit wird.

Impuls #3: Sinn – Vision – Ziele

Sinn und Visionen geben Stabilität und eine klare Richtung vor. Das gilt für Unternehmen, Teams und jeden einzelnen Mitarbeiter

- Wie können sich Ihre Mitarbeiter mit Ihrem Unternehmen identifizieren?
- Wofür steht Ihr Unternehmen?
- Was ist Ihre Unternehmensvision?
- Kennen alle Mitarbeiter die 3 wichtigsten Ziele Ihres Unternehmens

Impuls #4: Verantwortung – Transparenz – Vertrauen

Verantwortung, Transparenz und Vertrauen sind unerlässliche Werte für ein Unternehmen der Zukunft

- Verantwortung macht uns als Organisation und Einzelperson handlungsfähig.
- Transparenz schafft Vertrauen und ermöglicht effektives Handeln.
- Vertrauen macht uns stark und schnell.

Impuls #5: Klarheit und Fokus

Wussten Sie das?

- 9** Die Hälfte der Aktivitäten erledigen Top Managern in Sequenzen unter 9 Minuten ⁴
- 15** 10 - 15 min dauern eine Unterbrechung und sich wieder vollständig hineinzudenken ⁵
- 40** 20 - 40 % geringer ist die kognitive Leistungsfähigkeit bei Multitasking ⁶
- 100** 100 % mehr bzw. doppelt so viele Fehler bei einer Unterbrechung von 2,8 Sekunden ⁷
- 214** 214-mal pro Tag greifen britische Smartphone-Nutzer auf ihr Mobilgerät zu ⁸

Bei einfachen Tätigkeiten können Unterbrechungen willkommen oder sogar motivierend sein. Belastend sind sie vor allem bei Tätigkeiten, die hohe Konzentration erfordern, wie zum Beispiel beim Verfassen von Texten. ⁹

588 Milliarden Dollar: So viel verliert jedes Jahr die amerikanische Volkswirtschaft durch die ständigen Unterbrechungen am Arbeitsplatz. So hat es jedenfalls die New Yorker Technologiefirma Basex errechnet. ¹⁰

Impuls #6: Resilienz

Kennen wir unsere Reaktionen, Motive, Werte und Ziele, können wir unsere persönliche Entwicklung und unser Leben und Wirken bewusst beeinflussen. Dies stärkt die psychische Widerstandskraft.

- Es fällt uns leichter Dinge, die wir nicht ändern könne, zu **akzeptieren**.
- Wir erleben uns als **selbstwirksam** und **richten** unser **Handeln nach Lösungen aus**.
- Wir übernehmen **Verantwortung** für uns selbst und unser Handeln und **gestalten** unsere **Beziehungen** und unsere **Zukunft** bewusst, da wir nicht nur lernen uns selbst besser zu verstehen, sondern auch lernen Verständnis für die unser Gegenüber zu entwickeln.
- Wir richten unseren Blick immer stärker auf Dinge, die schon funktionieren, und mit jedem Erfolg werden wir **optimistischer**.



Arbeit neu denken

Machen Sie Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter noch heute fit für die Zukunft.

Lassen Sie uns gemeinsam Arbeit neu denken, damit sie jeden einzelnen von uns stärkt und uns **gesund, leistungsstark** und **erfolgreich** macht.

Alles Weitere zu meinem Angebot finden Sie unter: www.silkewolf.com oder rufen Sie mich an unter 089.30657446

Silke Wolf



Quellen:

- 1 <https://www.wiwo.de/erfolg/management-der-zukunft/sinnforschung-warum-arbeit-sich-sinnvoll-anfuehlen-sollte/20956080.html>
2. <https://www.sinnforschung.org/archive/1954>
- 3 <https://www.youtube.com/watch?v=RWFWismKbYk>
- 4 In der Studie von Henry Mintzberg in der fünf Top-Manager jeweils eine Woche lang direkt beobachtet wurden, zeigte sich, dass die Hälfte aller Aktivitäten eines Tages weniger als 9 Minuten dauern. Nur 10 % aller Arbeitssequenzen waren länger als eine Stunde (meist Besprechungen).
- 5 Eine starke Ablenkung beziehungsweise Unterbrechung dauert durchschnittlich sechs bis neun Minuten. Um sich wieder vollständig ins Thema hineinzudenken und die Aufgabe auf dem gleichen Niveau fortzuführen, vergehen in etwa weitere vier bis sechs Minuten.
Rüdiger Maas: [Zeitmanagement Ablenkungen vermeiden und Zeit gewinnen](#).
- 6 In einer Studie fanden Neurowissenschaftler der Universität OF Michigan heraus, dass sich die kognitive Leistungsfähigkeit um 20 bis 40 % reduziert, wenn Aufgaben im Wechsel und nicht nacheinander bearbeitet wurden.
- 7 Bereits weniger als 3 Sekunden reichen aus, dass sich die Fehlerquote verdoppelt. Dieses Ergebnis überraschte sogar Psychologe Erik Altmann, Leiter einer Studie zur Auswirkung von kurzen Unterbrechungen an der Michigan State University (MSU).
- 8 214 Mal am Tag – und damit deutlich häufiger als auf Desktop-Geräte – greifen britische Smartphone-Nutzer auf ihr Mobilgerät zu. Das ergibt eine Studie des britischen Marketing-Dienstleisters Tecmark.
(<https://mobilbranche.de/2014/10/allways-on-smartphone>)
- 9 Auswirkung von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking auf Leistungsfähigkeit und Gesundheit. Eine Tagebuchstudie bei Gesundheits- und KrankenpflegerInnen
<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2220-2.pdf>
- 10 <https://www.zeit.de/2006/46/Unterbrechungen/komplettansicht>