

Schwerpunkt **Lange gut arbeiten**

STÄRKEN STÄRKEN

Julia Titze und Jennifer Mittelstädt

Ob wir uns wertgeschätzt fühlen, entscheidet über unser Wohlbefinden. Neurowissenschaftlerinnen* beobachten, dass allein die Wahrnehmung von beruflichen Schwierigkeiten ähnliche neuronale Reaktionen wie Todesangst auslöst. Umgekehrt wirkt positives Feedback direkt auf das Belohnungsnetzwerk. Wenn wir diese Zusammenhänge erkennen, können wir bewusst unsere Stärken einsetzen.

Tun Sie beruflich das, was Sie wirklich wollen? Und was brauchen Sie, um beruflich *und* privat aufblühen zu können? Aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse der Psychologie weisen den Weg: Stärken Sie Ihre Stärken!

Als neurosystemische Business-Coaches für Hebammen unterstützen wir unsere Klientinnen* darin, noch wirksamer und erfolgreicher ihren Beruf als Hebamme auszuüben, und helfen ihnen gleichzeitig dabei, ihre allgemeine persönliche Lebenszufriedenheit zu steigern. Denn wir wissen aus der Forschung wie aus unserer persönlichen Erfahrung: Diese beiden Aspekte bedingen sich gegenseitig und sind untrennbar miteinander verbunden.

Wo ist die Motivation geblieben?

Unsere Coachee Sabine (Name und Situation stark verändert), 31 Jahre, ist seit sechs Jahren angestellte Hebamme in einem Kreißsaal. Sie liebt ihren Beruf als Hebamme – und doch verspürt sie immer weniger Motivation, morgens aufzustehen und in die Klinik zu fahren. Im Coaching erarbeiten wir die Hintergründe: Die Stimmung im Kreißsaal-Team ist aufgrund der hohen Arbeitsbelastung gereizt. Einige ihrer Kolleginnen* sind durch das geplante Projekt »Aufnahme von Hebammen-Studierenden« verunsichert und lassen keine Gelegenheit aus, sich abfällig darüber zu

äußern. Sabine ist davon genervt, denn sie hält das Thema für sinnvoll. Sie ärgert sich zudem täglich über veraltete Prozesse, für die sie bereits einige pragmatische Verbesserungen vorgeschlagen hat. Hieran scheinen jedoch weder ihre Kolleginnen* noch ihre überlastete Leitung interessiert. Stattdessen räumt sie oft ihren Kolleginnen* hinterher und springt bei Engpässen überdurchschnittlich häufig ein. Sabine fragt sich, welche beruflichen Perspektiven sie in ihrer Rolle überhaupt noch hat.

Seit Jahrmillionen ist es unsere Grundmotivation, Gefahr zu vermeiden und Belohnung zu erhalten

Gefahr oder Belohnung

Was sich neuropsychologisch in Sabines Gehirn abspielt und warum sie derzeit ein solches Motivationstief erlebt, lässt sich mit dem gehirngerechten Arbeitsmodell SCARF von David Rock¹ gut erklären. Demnach sortiert unser Gehirn alle eingehenden Informatio-

nen sowie unsere »inneren Dialoge« in die beiden Kategorien *Gefahr* und *Belohnung*.

Seit Jahrmillionen ist es unsere Grundmotivation, Gefahr zu vermeiden (»Weg-von-Motivation«) und Belohnung zu erhalten (»Hin-zu-Motivation«). Dabei bestehen die Gefahren unserer Zeit meist nicht mehr aus dem Säbelzahnträger im hohen Gras, sondern sind eher sozialer Natur. Wie überaus sozial unser Gehirn veranlagt ist, darüber sind sich die Hirnforscherinnen* einig: So werden in denselben Gehirnarealen, die für den Überlebenstrieb zuständig sind, auch soziale Formen von Belohnung, wie Aufmerksamkeit und Wertschätzung beziehungsweise Bedrohung, beispielsweise durch Abwertung oder sozialen Ausschluss verarbeitet.

Die fünf Grundbedürfnisse des Gehirns

Unser Gehirn hat fünf soziale Grundbedürfnisse: Status (status), Sicherheit (certainty), Autonomie (autonomy), Verbundenheit (relatedness) und Fairness (fairness). Diese englischen Begriffe bilden das Akronym SCARF.

Beim *Status* geht es um die wahrgenommene Wichtigkeit der eigenen Person im Vergleich zu anderen. Dieser sogenannte Selbstwert schließt unsere eigene Rolle, eine offizielle Hierarchie, fachliche Kompetenzen oder auch Statussymbole ein. Wird beispielsweise unsere Handlung (insbesondere vor anderen) kritisiert oder erhalten wir ungefragt fachlichen Rat, kann sich dies bedrohlich für unseren Status anfühlen.

Ohne Vorhersagemöglichkeit müsste unser Gehirn viel Energie für unseren Alltag aufwenden

So verursacht die durchaus freundlich gemeinte Frage: »Kann ich Ihnen kurz Feedback geben?« beim Gegenüber eine ähnliche neuronale Reaktion, wie nachts schnelle Schritte hinter sich zu hören.

Bei der *Sicherheit* geht es darum, konstant vorhersagen zu können, was in der näheren Zukunft als Nächstes passiert.

Ohne Vorhersagemöglichkeit müsste unser Gehirn unwahrscheinlich viel Energie für unseren Alltag aufwenden.

Unser Bedürfnis nach *Autonomie* drückt sich darin aus, dass wir unser Umfeld beeinflussen möchten und es bevorzugen, eine Wahl zu haben. Stressfaktoren, die für uns unausweichlich und unkontrollierbar sind, erleben wir als höchst destruktiv. Wie sehr wir einen Stressfaktor beeinflussen können, bestimmt, wie stark uns dieser überhaupt emotional belastet.

Unser Wunsch nach *Verbundenheit* sichert die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und war für unsere Vorfahren* überlebensnotwendig.

Während der Corona-Pandemie haben wir besonders gespürt, wie wichtig zwischenmenschliche Nähe für unser Wohlbefinden ist. Wenn wir Gesellschaft genießen, schüttet unser Körper das Bindungshormon Oxytocin aus – aus einer Gruppe ausgeschlossen zu werden oder Einsamkeit zu spüren, kann dage-

gen so intensiv sein wie körperlicher Schmerz.

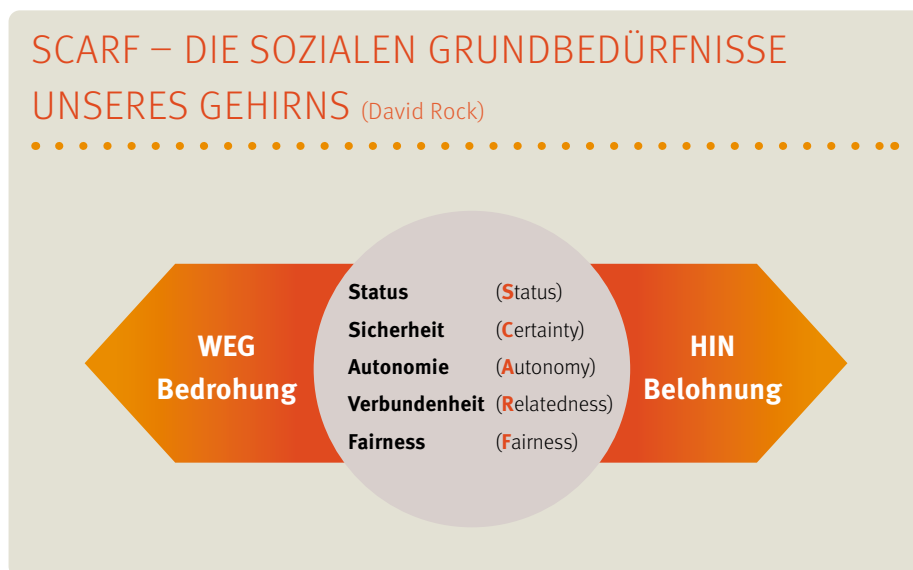
Die *Fairness* bezieht sich darauf, ob wir uns fair behandelt fühlen und eine ausgewogene Balance zwischen Geben (Arbeitsengagement) und Nehmen (Wertschätzung, finanzielle Belohnung) erleben.

Diese fünf Faktoren bestimmen in unserer modernen (Arbeits-)Welt, ob wir uns angegriffen oder wertgeschätzt fühlen. Die Neurowissenschaftlerinnen* waren überrascht, dass eine wahrgenommene Bedrohung des eigenen beruflichen Status ähnliche neuronale Netzwerke aktiviert, als würde es um Leben und Tod gehen. Umgekehrt wirkt eine Steigerung, beispielsweise in wahrgenommener Fairness, ähnlich auf das neuronale Belohnungsnetzwerk wie ein finanzieller Gewinn.

Zeit und Raum vergessen

Unsere Coachee Sabine erkennt, dass fast alle Bedürfnisse ihres Gehirns betroffen sind: die Fairness, da sie das Gefühl hat – für ihren zusätzlichen Einsatz und ihre Ideen zu wenig Wertschätzung zu erhalten. Ihre Autonomie – da sie den Eindruck hat, zu wenig mitgestalten zu können und sich aus ihrer Sicht sinnlosen Prozessen fügen muss. Auch die Verbundenheit ist stark beeinträchtigt – das Teamklima wirkt für sie als großer Stressor, denn ihr fehlen das gegenseitige Vertrauen und ein kollegialer Zusammenhalt. Darüber hinaus leidet ihr wahrgenommener Status, denn sie fühlt sich zu wenig gehört und sieht auch keine Perspektiven, sich weiterzuentwickeln. Wären die wundervollen Geburtserlebnisse nicht, würde sie wahrscheinlich kündigen. Nun wird ihr deutlich, warum genau ihre Arbeitsmotivation so leidet, obwohl sie mit vollem Herzen Hebamme ist.

Was Sabine nach aktuellen Erkenntnissen der positiven Psychologie² benötigt, um wieder mehr Freude und Wohlbefinden zu erfahren, ist unter anderem die Verbesserung ihrer SCARF-Grundbedürfnisse sowie eine Steigerung positiver Gefühle und Tätigkeiten, die sie in den Zustand des *Flow* bringen: Mit *Flow* ist ein besonderer Zustand vollkommener Aufmerksamkeit gemeint, in dem wir Zeit und Raum vergessen und ganz in unserer Tätigkeit aufgehen. Wahrscheinlich haben



Sie diesen Zustand auch schon erlebt, beispielsweise während einer Geburtsbegleitung, eines Beratungsgesprächs oder beim Sport. Wir erfahren Flow, wenn wir unsere Stärken zum Einsatz bringen und eine Herausforderung oder Tätigkeit angehen, die uns weder unter- noch überfordert.³

Die eigenen Stärken erkennen

Im Coaching konzentrieren wir uns daher darauf, Sabines Stärken herauszuarbeiten. Hierfür nutzen wir verschiedene Techniken, wie klassisches Brainstorming oder den wissenschaftlich renommierten Fragebogen zur Erfassung von Charakterstärken (VIA-IS) der US-amerikanischen Psychologen Martin Seligman und Christopher Peterson.⁴

Sabine realisiert, dass sie Organisationstalent hat und ihr oft kreative und pragmatische Lösungsideen für Probleme einfallen. Sie übernimmt gern Verantwortung und hat Interesse daran, neue fachliche Impulse in den Kreißsaal zu bringen. Sie erinnert sich, dass zwei jüngere Kolleginnen einmal gesagt haben, dass sie gut erklären kann und sich in ihrem Tun von ihr bestärkt fühlen.

Ist die Aufgabe zu groß, ertappen wir uns frustriert dabei, den neuen Vorsatz doch nicht umgesetzt zu haben

Eine halbe Stunde später betrachten wir ein buntes Flipchart voller Stärken. Viele davon hatte Sabine ganz vergessen oder sie gar nicht als solche erkannt. Sabine fällt auf, dass sie die Einarbeitung und Betreuung von Hebammen-Studierenden in den Kreißsaal-Alltag nicht nur sinnvoll findet, sondern die Organisation und Umsetzung auch genau ihre Stärken treffen würden. Sie fragt sich, ob sie ihre vielen Verbesserungsideen bislang falsch verpackt oder zu einem falschen Zeitpunkt platziert hat, sodass diese bislang noch nicht auf einen fruchtbaren Boden fallen konnten.

An die eigenen Stärken glauben

Sich die eigenen Stärken bewusst zu machen und an diese auch zu glauben, fällt vielen nicht leicht. Unser Gehirn ist evolutionär da-

rauf trainiert, Fehler und Unstimmigkeiten zu finden. Die Kehrseite ist eine oft überkritische Selbstbetrachtung. Ein wichtiger Schritt ist daher, sich kritisch mit unseren meist unbewussten limitierenden Glaubenssätzen auseinanderzusetzen, wie »Eigenlob stinkt« oder »Wer seine Stärken ausspricht, ist arrogant und überheblich«.

Klein und konkret

Sabine überlegt, was sie in der nächsten Woche ganz konkret tun kann, um ihre Stärken mehr zu leben. Wir empfehlen, sich auf einen ersten kleinen Schritt zu fokussieren, sich dafür jedoch ein verbindliches Startdatum zu setzen. Ist die Aufgabe zu groß und unkonkret, ertappen wir uns frustriert dabei, den neuen Vorsatz doch nicht umgesetzt zu haben, was sich wiederum negativ auf unseren Selbstwert auswirkt. Unsere Coachee beschließt, für nächste Woche einen Termin mit ihrer Leitung zu vereinbaren. Sabine hat das Gefühl, dass sie jetzt ihre Gedanken so geordnet hat, um sich mit ihr offen und zielgerichtet austauschen zu können.

Wie ausgewechselt

Einen Monat später berichtet Sabine von ihrem konstruktiven Gespräch mit ihrer Leitung, die sehr dankbar für ihre Offenheit und ihre zielorientierten Lösungsideen war. Sabine wird nun eine zentrale Rolle im Projekt »Aufnahme von Hebammen-Studierenden« erhalten. Und da sie nun weiß, dass eine eindeutige Rollenbezeichnung wichtig für das persönliche Statuserleben und die empfundene Fairness ist, legte sie sich auch hierfür eine passende Argumentation zurecht. Nun prüfen Kreißsaal- und Pflegedienstleitung, mit Sabine die Position der Praxisanleiterin zu etablieren und sie stundenweise dafür freizustellen. Ihrer Leitung war gar nicht bewusst, dass Sabine Freude an der Überarbeitung von Prozessen hat und sieht auch zu ihrer eigenen Entlastung darin viel

Sinn, ihre Kompetenzen hier viel stärker zu nutzen als bisher. Sabines Wahrnehmung der Team-Atmosphäre hat die Leitung in ihrem Plan bestärkt, Supervisionen einzuführen.

Unsere Coachee wirkt wie ausgewechselt und beschreibt, wie ihr diese neuen Perspektiven Zuversicht und Energie verleihen. Das hilft ihr auch dabei, besser mit den belastenden Situationen, die sie gerade nicht verändern kann, umzugehen.

Reflexionsfragen

Wenn Sie beruflich oder privat in einem Zustand sind, der sich nicht gut anfühlt, dann stellen Sie sich folgende Fragen:

- Welche der SCARF-Faktoren sind bei mir aktuell nicht in Balance?
- Welche Ideen habe ich, um hier etwas daran zu verändern – und seien es noch so kleine Maßnahmen?
- Welche Stärken habe ich?
- Welche Stärken kommen beruflich bei mir zum Einsatz?
- Könnte ich noch mehr von dem tun, was meinen größten Stärken entspricht?
- Welche Möglichkeiten habe ich, weniger von dem zu tun, was nicht meinen Stärken entspricht?
- Welche Kolleginnen* haben Stärken, die ich nicht habe? Wie können wir uns so organisieren, dass wir uns ergänzen und jeweils mehr von unseren individuellen Stärken ausleben können?

Die größten Stärken einsetzen

Wenn Ihr Gehirn hinsichtlich seiner SCARF-Grundbedürfnisse in Balance ist, geht es Ihnen gut. Damit Sie richtig aufblühen und dauerhaft Wohlbefinden erleben können, benötigen Sie darüber hinaus auch Flow-Erleben, indem Sie häufig Ihre größten Stärken zum Einsatz bringen. Eine Besonderheit des Hebammenberufs ist das breite Tätigkeitspektrum, sodass Sie sich als Hebamme entsprechend Ihren Stärken fokussieren können. Damit haben Sie wirkungsvolle Instrumente, Ihre eigene Leistungsfähigkeit zu stärken und Ihr emotionales Wohlbefinden zu verbessern.

Quellen

- 1 Rock D: Brain at Work. Campus Verlag, 1. Aufl. 2011
- 2 Seligman M: Wie wir aufblühen. Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens. Goldmann Verlag, 8. Aufl. 2015
- 3 Csikszentmihalyi M: Flow. Das Geheimnis des Glücks. Klett-Cotta, 7. Aufl. 2019
- 4 Die Universität Zürich hat den Fragebogen VIA-IS ins Deutsche adaptiert und bietet ihn kostenfrei an: www.charakterstaerken.org

*Dr. Julia Titze, Jennifer Mittelstädt, neurosystemische Trainerinnen und Business-Coaches,
www.dein-rueckenwind.de,
kontakt@dein-rueckenwind.de*

Titze J, Mittelstädt J: Stärken stärken. Hebammenforum
8/2021; 22: 8–14