

Stärken Sie Situationen, die gut laufen!

Wie oft ertappen wir uns bei der Sehnsucht, dass endlich (!) mal wieder „alles rund laufen“ möge und mal nichts zu verändern, entwickeln, klären oder grundsätzlich zu regeln wäre. Gute Stimmung, Friede, Freude, Flow, funktionierende Abläufe – keine Missverständnisse, kein Zickenalarm. Nörgler und Drama-queens schweigen. Wenn sich dieser seltene Zustand des Wohlfühls einmal einstellt,

ist das Frappierende: Er fällt uns gar nicht auf. Sofort setzt das Empfinden ein, er wäre normal!

Das Dumme an diesem Umstand ist, dass wir den guten Zustand in der Organisation oder bei Mitarbeitern nicht bewusst mitbekommen und somit nicht verstärken und nicht aus ihm lernen können. Und so nimmt die Entwicklung dann ihren Lauf: Genauso >>

» klammerheimlich, wie sich dieser Entspannungs- und Erfolgsmodus zwischen zwei Krisen eingeschlichen hat, verschwindet er auch wieder. Ohne Reflexion und Lernprozess, einfach so.

DEN SICHTWECHSEL ÜBEN

Wir sind auf Probleme gepolt. Wir schätzen ein, klassifizieren, bewerten Situationen auf unserer inneren Risikoskala. Das ist notwendig, wenn ich am Unfallort bin, jedoch nicht nützlich, wenn es darum geht, nachhaltig Stärken zu stärken und darüber Potenziale zu entfalten. In Ihrer Position als PDL ist beides zwingend erforderlich.

Der bewusste Blickwechsel ist der erste Schritt zur Verfestigung eines neuen, verbesserten Zustands. Er soll Sie aufmerksam machen auf positive Situationen, Trends und echte Verbesserungen. Voraussetzung ist, Sie nehmen auch kleine Veränderungen und Erfolge wahr. So können Sie sie klar im Auge behalten und sie durch gezielt stärkende Interventionen nachhaltig positiv entwickeln.

RAUS AUS DER WAHRNEHMUNGSROUTINE

Eine unmittelbare Wertung in den gewohnten Bahnen verhindert eine umfassende Sicht auf die Situation. Damit werden bereits in Ihrer Wahrnehmung Entwicklungsmöglichkeiten ausgebremst.

Pflegen Sie stattdessen einen annehmenden inneren Dialog. Nehmen Sie wahr, was ist, und beschreiben Sie es. Ohne den routinierten Wertungsfilter entdecken wir mehr Eigenschaften und Möglichkeiten an unserem Gegenüber. Selbst dann, wenn er uns vertraut ist und wir denken, alles über die Person zu wissen, ergeben sich neue Betrachtungsweisen und damit neue Entwicklungsmöglichkeiten. Also nicht: „Der Erwin (ein langjähriger Mitarbeiter mit Tendenz zum „Früher-war-alles-besser“) guckt wieder komisch!“, sondern hinschauen, wahrnehmen und gegebenenfalls nachfragen. Schalten Sie vom Sage-Modus in den Frage-Modus! Warum das wichtig ist? Weil es das Positive, das

» *Der bewusste Blickwechsel ist der erste Schritt zur Verfestigung eines neuen, verbesserten Zustands.*

unsichtbare Band der sozialen Bindekräfte stärkt, Entspannung schafft und Wachsen-Können ermöglicht.

SIGNATURSTÄRKEN NUTZEN

Signaturstärken sind jene Stärken, die für jeden Menschen typisch sind wie seine Unterschrift. In den kostbaren Momenten der nicht-wertenden Wahrnehmung erspüren Sie neu, dass Erwin zum Beispiel in seinem „Immer-so-Modus“ genau das tut, was für viele seiner Klienten gut ist, indem er Sicherheit gibt. Erwin ist zuverlässig und hat Beharrungsvermögen. Sie finden diese Eigenschaften selbstverständlich? Sind sie nicht. Stellen Sie sich

vor, was das für Ihre Führungsarbeit bedeuten würde, wenn sie fehlten. Das stärkt Ihren Respekt vor ihm. Sie sprechen ihn anders an und wählen gezielt aus, wo es wirklich notwendig ist, dass er etwas ändert, anstelle ihn – wie gewohnt – mit einem Blumenstrauß bunter neuer Ideen aus Ihrem letzten Kreativitätsschub zu konfrontieren.

Die zukunftsleitende Frage an Erwin lautet beispielsweise: „Wie können Sie Ihre Stärken, die Ihnen so vertrauensvolle Patientenbegegnungen ermöglichen, einsetzen, um notwendige Veränderungen zu bewältigen?“ Vorwürfe und Schuldzuweisungen sind tabu, selbst dann, wenn Erwin schon vor zwei Monaten versprochen hat, sich am aktualisierten Standard XY zu orientieren. Intervenieren Sie anerkennend in etwa so: „Seit zwei Monaten sind Sie redlich bemüht, den neuen Standard umzusetzen. Es hat noch nicht ausreichend funktioniert. Was brauchen Sie/was kann ich tun, damit Sie erfolgreich sind?“

SCHUSTER, BLEIB BEI DEINEN LEISTEN

In der Begegnung geht es um den anderen und nicht um mich. Wenn die Gedanken dahin schweifen, das Problem für den Mitarbeiter zu lösen: Halten Sie sich ein Stopp-Schild vor das innere Auge! Chefs, die die Probleme ihrer Mitarbeiter lösen, lassen sich unbewusst in die Rolle des Entscheiders drängen und übernehmen Verantwortung, die beim Mitarbeiter liegt. Das Fatale dabei: Die Mitarbeiter stellen notwendige Lernprozesse ein und entwickeln sich zurück. Und dann haben Sie nicht nur deren Aufgaben am Bein, sondern auch eine Mitarbeitergruppe, die ein hilfloses Opfer-Image pflegt.

Lassen Sie also im Interesse der Stärkung der Stärken die Verantwortung bei ihren Mitarbeitern. Damit geben Sie Raum zur persönlichen Entwicklung. Ihre Aufgabe ist, ihnen bei Unsicherheiten den Ball zurückzuspielen. Lassen Sie sie mindestens zwei mögliche Lösungen erarbeiten und vorstellen. Hören Sie zu, halten Sie sich zurück. Unterstützen Sie durch gezielte Fragen und lassen Sie sie Vor- und Nachteile der Ideen gegeneinander abwägen.

Im Einzel- und im Gruppenkontext können Sie das „Alternativrad“ nutzen. Damit setzen Sie auf die Möglichkeit, Gedankentüren zu öffnen. Sabine Asgodom schlägt hierfür folgendes Vorgehen vor.

- Lassen Sie Ihr Gegenüber auf ein Blatt Papier das Thema (z. B. „Das Team stärken“) in einen Kreis schreiben und von diesem Kreis ausgehend mindestens zehn Speichen wie bei einem Rad zeichnen. An die erste kommt: „Alles bleibt wie es ist“ und an jede weitere eine andere Möglichkeit. Alle Ideen zum Thema haben Platz, auch die lustigen und verrückten.

PRAXIS-TIPP

Manchmal gehen selbst uns die Ideen zu Lösungen aus. Deshalb hier noch ein paar Fragen, die Ihrer Fantasie auf die Sprünge helfen (ebenfalls inspiriert durch Sabine Asgodom):

- + Was würde einem Kind dazu einfallen?
- + Was wäre die einfachste Lösung?
- + Was wäre verrückt, aber genial?
- + Was wäre eine Lösung, wenn Geld keine Rolle spielen würde?
- + Was würde Ihr Vater/Ihre Mutter/Tante Thekla dazu sagen?
- + Was wäre die Lösung, wenn Zeit keine Rolle spielte?
- + Was würde die erfolgreichste Person, die Sie kennen und bewundern, dazu sagen?

Und Sie glauben es nicht: Schwupps, da ist der Einfall! Viel Freude!

- Jetzt rückt die Bewertung in den Fokus: Gefällt mir von „superklasse“ bis „gar nicht“. Hier vergeben Sie 1 bis 10 Punkte in der Reihenfolge des Gefallens.
- Auswertung: Welche Möglichkeit ist Tagessieger? Gibt es mehrere? Widersprüche? Möglichkeiten des Zusammenfassens?
- Nun kommt die Praktikabilität ins Spiel: Prüfen Sie die Top-Ideen auf Realisierbarkeit, z. B.: „Was muss ich tun, um ...?“, „Was würde es bedeuten, wenn ...?“ Manchmal scheint keine Idee richtig attraktiv zu sein. Das bedeutet: Weitermachen, bis eine bessere Idee kommt. Manchmal tritt hervor, was schon lange im Hinterkopf schlummerte, z. B. „Stärken aller Teammitglieder für alle deutlich werden lassen und damit die Zusammenarbeit festigen“.

Die Ergebnisse können Sie für Ihr gesamtes Team nutzen:

- Nutzen Sie zirka 45 Minuten einer Dienstbesprechung, um auf einer Landkarte die Anforderungen, Entwicklungen und Erfolge der letzten Monate einzuzeichnen und dabei (wie nebenbei) die Stärken der einzelnen Teammitglieder zur Sprache zu bringen. Heben Sie

hervor, wer was zum Gelingen beigetragen hat und wie sich die verschiedenen Stärken gewinnbringend ergänzen. Anschließend kennzeichnen Sie mit roten Bändern, wo sich die Stärken komplexer ergänzen und so wie zufällig ein Netz entsteht, das trägt.

- Legen Sie sich zum Schluss Ihre To-do-Liste an: Welche Informationen fehlen Ihnen noch? Worauf wollen Sie verstärkt achten, um Ergänzungsmöglichkeiten zu erkennen?



Literatur

Asgodom, Sabine: **So coache ich: 25 überraschende Impulse, mit denen Sie erfolgreicher werden.** Kösel-Verlag 2012

KARLA KÄMMER

Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft
in Essen

> www.kaemmer-beratung.de

> E-Mail: info@kaemmer-beratung.de

