

Aus Fehlern lernen?

Warum nicht aus Erfolgen?

**Ressourcenorientierung – eine Ressource für
Führungskräfte**

Trainingsbaustein einer Kursreihe für Stationsleitungen einer
Universitätsklinik

1. Problemstellung

Wir lieben Probleme. Sie ziehen uns in ihren Bann. Wir wollen sie lösen, das ist uns Auftrag und Daseinsberechtigung. Also müssen wir sie analysieren, uns in sie vertiefen, auf ihnen herumreiten. Wir müssen ganz genau hinschauen, damit wir aus unseren Fehlern lernen. Was ist wann und wo schiefgelaufen, hat nicht geklappt, fehlt, reicht nicht aus, könnte besser funktionieren und wer ist schuld? Wir sehen die Hürden, den Mangel, die Unmöglichkeiten, die Mitarbeiter*innen, die nicht funktionieren, die begrenzten Mittel, die fehlende Zeit, die lähmenden Strukturen – kurz: die Wände und Fesseln, die uns aufhalten und festhalten und zur Wirkungslosigkeit verdammen. So binden all die Probleme unsere Aufmerksamkeit und im Jammern rauben wir uns selbst die Energie. Der stete Blick auf die Probleme verstärkt die Probleme.

Wir können auch auf die Ressourcen schauen, bereit zu entdecken, was die Situation an Möglichkeiten für Entwicklung zeigt, an Potentialen, die darauf warten von uns genutzt zu werden. Damit etwas geschieht, selbst wenn es nicht das ist, was wir gewünscht haben oder erreichen wollten, mussten Fähigkeiten und Kräfte wirken. Darauf können wir schauen und überlegen, wo uns diese Potentiale nützlich sind. Und was ist mit den Situationen, in denen wir erlebt haben, wie gut wir für eine Herausforderung gerüstet sind? Schenken wir solchen Situationen Aufmerksamkeit und Wertschätzung – dann schenken sie uns Energie. Sie können wir uns ganz genau anschauen, uns in sie vertiefen und uns von ihnen tragen lassen. Neugierig können wir sie erkennen und anerkennen. Wir können ihnen Wert geben und diesen Wert schätzen. So ist der Blick auf Ressourcen selbst eine Ressource.

Problemorientierung verstärkt das Problem, Ressourcenorientierung erzeugt Ressourcen.

Wertschätzung ist eine innere Haltung und Aktivität, mit der wir das Beste aus unseren Beobachtungen und Wahrnehmungen herausholen und die uns Handlungsoptionen eröffnet

Diesen Annahmen folge ich in meinem Format. Es ist Baustein eines Kursabschnittes, der Stationsleitungen an zwei Workshop-Tagen Raum und Anregung geben soll, sich mit „Führung und der eigenen Führungsrolle“ auseinanderzusetzen. Die Teilnehmenden (12 Personen) werden eingeladen, den Blick zunächst auf die eigenen Ressourcen zu richten, sie Wert zu schätzen und mit den anderen zu teilen. Der Baustein besteht aus mehreren Übungen, die aufeinander aufbauen. Zwischen den Übungen gibt es Pausen.

Ziel ist es, die eigenen Potentiale spürbar zu machen, um sie in den anderen Bausteinen (u.a. Rollenklarheit, Wertschätzung und Feedback, Entscheidung, Macht, Motivation) und im Arbeitsalltag nutzen zu können.

2. Format: Übungen zur Ressourcenorientierung

2.1. Wertschätzende Selbstreflexion

Durch Begrüßung, Einführung in das Thema und warming up ist in der Gruppe bereits Rapport aufgebaut.

Die erste Übung bewegt sich auf den unteren drei logischen Ebenen: **Umwelt, Verhalten, Fähigkeiten**

Die Teilnehmenden (TN) werden gebeten, sich mit Schreibzeug zu versorgen und einen bequemen Platz zu suchen. Die Trainerin (T) unterstützt durch Fragen und Anregungen die TN darin, die Fragen zur ressourcenorientierten Selbstreflexion zu beantworten. Sie spricht langsam und lässt Pausen.

Bitte bleiben Sie für sich und nehmen Sie sich Zeit, um sich auf die Situation einzulassen. Legen Sie das Schreibzeug zunächst zur Seite. Schließen Sie die Augen, wenn Sie wollen.

Denken Sie an Ihren Arbeitsalltag, an ihre Führungspraxis. Was funktioniert besonders gut?...Gab es eine konkrete Situation, die für Sie sehr herausfordernd war und die Sie gut gemeistert haben? In der Sie sich gut gerüstet und voller Energie gefühlt haben?... Was war das für eine Situation?... Was war die besondere Herausforderung?

*Wenn Sie sich an diese Situation erinnern, was nehmen Sie von Ihrer **Umwelt** war? ...Wo?.. Wann?...Wer ist beteiligt? (VAKOG)*

→ Zeit zum Aufschreiben geben (Hinweis: Notizen für sich selbst!)

*Versetzen Sie sich wieder in die Situation. An diesem Tag, an diesem Ort. Was genau haben Sie getan?...konkrete Handlung/**Verhalten**? Was genau konnten Ihre Mitarbeiter wahrnehmen (sehen, hören)*

→ Zeit zum Aufschreiben geben

*Sie sind wieder in dieser konkreten Situation. Worin lagen Ihre besonderen **Fähigkeiten**? ...Auf welche inneren Ressourcen, Strategien, Fertigkeiten konnten Sie zurückgreifen? ...Welche Erfahrungen und besonderen Talente bringen Sie für Ihre Führungsaufgabe mit?*

→ Zeit zum Aufschreiben geben

T bittet TN wieder im Kreis zusammenzukommen und sich auszutauschen zu den Fragen:

Wie war das? Wie geht es mir jetzt?

Was ist anders geworden? (Wie) Haben sich Ihre Energie, Einstellungen, Stimmung verändert?

2.2 Partnergespräch: Führen mit Freude

Mit diesen Fragen können je nach Gesprächsverlauf auch die logischen Ebenen **Werte, Identität und Zugehörigkeit** betreten werden

T lädt TN ein Zweiergruppen (A und B) zu bilden und sich zu folgenden Fragen auszutauschen:

Welches sind die 3 wichtigsten Faktoren an meiner Führungsaufgabe, die mir die meiste Freude bereiten? Wie fühle ich mich, wenn ich diese Freude empfinde? Wann war das zuletzt?

Wofür bin ich als Führungskraft besonders dankbar?

Vor welchen neuen Herausforderungen stehe ich aktuell?

A und B wechseln sich bei jeder Frage als Erzähler*in (A) und Zuhörer*in (B) ab. B hört zu und unterstützt A durch Nachfragen.

2.3 Wertearbeit: Wie möchte ich geführt werden?

In dieser Runde bewegen wir uns auf der Ebene Werte/Glaubenssätze

T lädt TN in der Runde ein, darüber nachzudenken wie Sie selbst geführt werden möchten. Jede*r denkt für sich darüber nach.

Wie möchten Sie geführt werden? Wann haben Sie gute Führung erlebt? Beruflich? Oder privat in der Familie, in Beziehungen? Wann fühlten Sie sich wohl mit Führung? Welche Situation, welche Person fällt Ihnen dabei ein?

Bitte schreiben Sie auf, welche Kriterien, Werte erfüllt sein müssen, damit Sie sich gut geführt fühlen?

Finden Sie für jeden Wert ein Wort, das Sie auf jeweils eine Moderationskarte schreiben!

Anschließend erstellen die TN in Zweiergruppen (A und B) eine Wertehierarchie. Beide lesen sich ihre Werte zunächst vor. A mischt die Karten von B, zieht den ersten Begriff und fragt nacheinander in Bezug auf die anderen Begriffe ab: Welcher ist wichtiger? Wenn ein Begriff wichtiger ist, wird dieser genommen und mit ihm genauso verfahren, bis es keinen Begriff mehr gibt der wichtiger ist. Dieser Begriff ist in der Wertehierarchie an erster Stelle. In gleicher Weise werden auch „Platz“ 2 und 3 bestimmt.

Dann tauschen A und B die Rollen. Am Ende wissen die beiden, welche Werte für Sie zurzeit in Ihrer Führungspraxis am wichtigsten sind.

In einer gemeinsamen Runde können die TN ihre Erfahrungen und Fragen aus der Partnerarbeit mit den anderen teilen.

2.4 Team-Work: Ressourcen (mit)teilen

In dieser letzten Übung werden die eigenen Ressourcen mit den anderen TN auf allen logischen Ebenen geteilt. Dafür wird die Arbeit mit (Boden-) Ankern genutzt.

Die TN werden aufgefordert, ihre Notizen aus der ersten Übung noch einmal zu lesen. Dann lässt T drei 4er-Gruppen bilden, jede erhält folgende Instruktion:

„Schreiben Sie jede*r auf je eine Moderationskarte die Begriffe: Umwelt, Verhalten, Fähigkeiten, Werte, Identität, Zugehörigkeit. Stellen Sie sich im Kreis auf. Legen Sie jede*r vor sich die Karten als Bodenanker ab, beginnend außen mit Umwelt, sodass ein Stern entsteht.

Stellen Sie sich jede*r auf Ihren Bodenanker (außen beginnend) und beantworten Sie (nacheinander im Kreis) die Fragen zur jeweiligen Ebene. Nachdem jede*r seine jeweilige Ebene erfahren und mitgeteilt hat, betreten alle TN nacheinander die jeweilige Ebene der anderen. Still und für sich selbst kann jede*r von den Antworten der anderen etwas für sich mitnehmen. Wenn jede*r wieder auf seinem Platz steht, geht es auf der eigenen Bodenankerreihe einen Schritt nach innen. Dieses Prozedere wiederholt sich in jeder Runde. So nähern sich alle TN schrittweise der Mitte.“

Fragen für die jeweilige Runde:

1. *Umwelt: Wann und wo führe ich meine Mitarbeiter*innen? Was nehme ich in dieser Situation von meiner Umgebung besonders war?*
2. *Verhalten: Was genau tue ich zu den Zeiten und in den Kontexten, in denen ich meine Mitarbeiter*innen führe?*
3. *Fähigkeiten/Kompetenzen: Wie führe ich diese Verhaltensweisen aus? Welche Fähigkeiten brauche ich dafür?*
4. *Werte: Warum setze ich meine Fähigkeiten ein, um diese Dinge so zu tun? Welche Werte sind mir wichtig in meiner Führungspraxis? Welche Glaubenssätze leiten mich, gerade so zu handeln*
5. *Identität: Was macht mich in dieser Situation aus? Wer bin ich, wenn ich in diesem Kontext zu dieser Zeit so handle? Welche Art von Führungskraft bin ich? „In diesem Zusammenhang bin ich (wie ein)...*
6. *Zugehörigkeit: Warum bin ich hier? Was ist meine Mission? Wem fühle ich mich zugehörig?*

In der letzten Runde geht jede*r TN mit dem Gefühl der letzten Position noch einmal Schritt für Schritt über jeden Bodenanker zurück zur Ausgangsposition und spürt nach, ob sich etwas verändert hat.

2.5 Future Pace

T fasst zusammen, was bisher gemeinsam gearbeitet wurde, in dem die einzelnen Übungen benannt werden. Jede*r bekommt Zeit und Gelegenheit, für sich zu reflektieren und 3 Essenzen aus den Übungen zu notieren.

Was nehmen Sie mit für Ihre Führungspraxis?

Welche nächste Herausforderung wartet auf Sie?

Was ist Ihr erster konkreter (kleiner) Schritt in diesem Zusammenhang?

3. Grundannahmen

für ressourcenorientiertes Führen:

- Jedes Verhalten ist in einem bestimmten Kontext eine Fähigkeit
- Jedes Verhalten hat eine positive Absicht
- Menschen treffen stets die beste Entscheidung, die sie zu einer gegebenen Zeit treffen können
- Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas anderes
- Die Energie fließt dahin, wo die Aufmerksamkeit ist.
- Wir verfügen über die Ressourcen, die wir zur persönlichen Veränderung benötigen. Eine Veränderung kann schnell gehen und Spaß machen
- Unsere Gefühle regulieren wir selbst

für die Übungsschritte

- Die Energie fließt dahin, wo die Aufmerksamkeit
- Wir verfügen über die Ressourcen, die wir zur persönlichen Veränderung benötigen. Eine Veränderung kann schnell gehen und Spaß machen
- Unsere Gefühle regulieren wir selbst
- jedes Verhalten hat eine positive Absicht

5. Mögliche Schwierigkeiten und Hindernisse

Es könnte sein, dass der gesamte Baustein mit 4 Übungen zu viel ist und den Rahmen der Veranstaltung sprengt. Dann könnten Übungsschritt 1 und 4 aufeinanderfolgend durchgeführt werden, (eventuell, je nach Zeitkapazität, ergänzt durch Schritt 2). Abschluss sollte auf alle Fälle Übung 5 sein (Future Pace)

1. wertschätzende Selbstreflexion

der wiederholte Wechsel von assoziiertem Arbeiten (in Situation versetzen) und dissoziiertem Arbeiten (Erkenntnisse aufschreiben) könnte verwirren. Eventuell ist es günstiger die Situation nur als Einstimmung zu assoziieren und danach dissoziiert weiterzuarbeiten.

2. Partnergespräch - Führen mit Freude

Sollte den TN nichts einfallen, wofür sie dankbar sind, könnte die Frage formuliert werden: „Was brauchen Sie, um in ihrer Führungspraxis dankbar zu sein?“

3. Wertearbeit

Diese Übung kann sehr zeitaufwändig sein und am Ende sitzen die TN mit ihrer Wertehierarchie da und fragen sich „Was mach ich jetzt damit?“ Eventuell ist es besser, die Erarbeitung der Wertehierarchie wegzulassen und nur gemeinsam in der Gruppe auszutauschen, welche Werte gute Führung ausmachen.

4. Team-Work

Es kann sein, dass sich einige TN nicht auf die Arbeit auf den oberen logischen Ebenen einlassen können und sich schwer tun mit den Begriffen Mission, Zugehörigkeit, Identität. Das ist dann so. Sie hören die Gedanken der anderen und können vielleicht dort etwas mitnehmen.