



> Systemische Fragen machen den Mitarbeitern ihre Entwicklungspotenziale und -prozesse bewusst und stärken diese.

FOTO: WERNER KRÜPER

TEAM & ENTWICKLUNG

Systemische Fragen verbessern Ihre Führung

Immer wieder werde ich gefragt, wie systemische Fragen so angewandt werden können, dass sie die Mitarbeitenden stützen, motivieren und stärken, ohne dass ihre Anwendung im Alltag aufgesetzt und künstlich wirkt. Vielen Kollegen fehlt es hier schlicht an Übung und Wissen über die nicht manipulative und positive Wirkung der Fragen.

HINTERGRUND

Es geht darum, für sich selbst und die anderen

das Unterbewusstsein zum Verbündeten statt zum Feind zu machen. Dies gelingt dadurch,

a) dass Sie einen Rahmen setzen und einen Stil stärken, in dem sowohl Sie als Leitung als auch Ihre Mitarbeitenden Potenziale entfalten können. Hierzu zählen Maßnahmen, die den Mitarbeitenden im „Wollen“ stärken: Remotivation als Dauerprozess!

b) dass Sie eine positive und stärkende Art des Dialogs kultivieren. Dies erreichen Sie „ganz nebenbei“ über Fragen.

FÜHRUNGSAUFGABE (RE-)MOTIVATION

Remotivation beinhaltet Maßnahmen, die den Mitarbeitenden in seinem „Wollen“ stärken. Dabei geht es um folgende Fragen:

- Wie können Sie Ihre Mitarbeitenden emotional stärken, für ihre Aufgaben begeistern und wirksam remotivieren?
- Wie können Sie die Erfahrung kultivieren, dass verantwortliches und selbstgesteuertes Arbeiten innerhalb des gegebenen professionellen Rahmens Sinn macht und Spaß bringt?
- Wie stärken Sie das Gefühl bei Ihren Mitarbeitern, einer wirklich sinnvollen und wertvollen Tätigkeit nachzugehen?
- Wie wecken Sie die Freude daran, sich jeden Tag neu einzulassen und für die Menschen – auch mit wenig Zeit – wirklich da zu sein?

FÜHREN MIT LÖSUNGSORIENTIERTEN FRAGEN FINDET IM KONTEXT STATT

Es ist allgemein bekannt, dass wir alle nur einen Teil unseres vorhandenen Potenzials nutzen. Wir entfalten Potenzial dann, wenn die Rahmenbedingungen stimmen, und sind oft selbst überrascht, wenn wir merken, was in uns steckt.

Wichtig ist, dass Ihre Mitarbeitenden möglichst häufig in ihrem Arbeitsalltag echte, sie begeisternde Erfolgserlebnisse haben, wo sie ihre Kompetenzen einsetzen können, sich als wirksam und erfolgreich erleben. In diesem Zustand schüttet das Gehirn neuroplastische Botenstoffe aus – Potenzial entfaltet sich, die Gedanken nehmen eine andere Richtung, Verhaltensänderung wird möglich. Die Ergebnisse, die durch das veränderte Verhalten entstehen, sind neue bestärkende Erfahrungen und dadurch neue positive Erkenntnisse, die wieder zur Begeisterung führen können – ein weiterer „Kick“ in Richtung Erfolg. Pure Stimulation fürs Gehirn. So kommt es zur Stärkung neuer, hilfreicher Glaubensmuster und ein so genannter Potenzialentfaltungskreis wird in Gang gesetzt.

Ununterbrochen geben wir Einschätzungen zu Situationen ab oder lassen unsere Gedanken in einer Art halbbewusster Aufmerksamkeit ungerichtet fließen. Eine zentrale Rolle spielt daher der innere Dialog – intrapersonell und im Team. Es gibt negative und positive innere Dialoge: Negative be- oder entwerten, positive geben Kraft und bauen auf. Besonders in anspruchsvollen und emotional fordernden Arbeitssituationen entstehen aus Erschöpfung und Überforderung heraus oft negative Suggestionen und Feststellungen wie: „Ich schaf-

fe das nicht!“ – „Schon wieder zu wenig Personal!“ Heute weiß man, dass mit dieser Art von Gedanken, inneren Dialogen und Gesprächen in Teams die psychische Befindlichkeit, die Gefühle und das Verhalten stark negativ beeinflusst werden. Es entsteht eine negative Wahrnehmungstrübung. Kümmert sich die Leitung nicht darum oder verstrickt sich selbst darin, wird es schwierig mit Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit.

Um sich und Ihr Team gegen die Wirkung negativer Suggestionen zu schützen, sollten Sie sich ganz bewusst um Ihre Gedanken kümmern, mit lösungsorientierten Fragen arbeiten, die Kraft und Potenziale freisetzen und positiv beeinflussen. Im Folgenden stelle ich Ihnen solche Fragen und mögliche Situationen für deren Einsatz vor.

LÖSUNGSORIENTIERTE FRAGEN UND IHRE EINSATZMÖGLICHKEITEN

Es gibt vielfältige Anwendungsmöglichkeiten für systemische Fragen. Sie dienen der Bewusstwerdung und Stärkung von Entwicklungspotenzial und Entwicklungsprozessen sowie der Wahrnehmung von Stolz. Hier einige Einsatzmöglichkeiten und Beispiele:

Situationen und Fragen

Wenn Sie bei Mitarbeitenden das Bewusstsein dafür stärken wollen, dass eine schwierige Situation (z. B. in einem Pflegehaushalt) beeinflusst werden kann

- Gibt es Situationen, in denen das Problem mit dem Klienten/den Angehörigen nicht/weniger da ist, und was ist da anders? Können Sie das wiederholen, mehr davon tun, was damals half oder etwas auf die derzeitige Situation übertragen?
- In schwierigen Fällen: Wie haben Sie es geschafft, dass es nicht schlimmer wurde?

Wenn Sie einen Mitarbeiter nach einer gelungenen Aufgabe stärken wollen

- Wie ist es Ihnen gelungen?
- Wie haben Sie/habt ihr es geschafft?
- Was war hilfreich, dass es besser wurde?
- Wer/was hat geholfen?
- Was haben Sie bisher getan, damit ... (schon so viel) besser wurde?
- Was hat sich durch Ihr Handeln bisher schon verändert (positiv entwickelt?)

Wenn Sie eine Gruppe loben wollen, die etwas erreicht hat

- Wer hat was dafür getan?
- Was möchten Sie sich als Team für die nächste Situation merken?
- Welche Kompetenzen von wem waren nützlich für die Problemlösung?

Wenn Sie jemanden darin unterstützen wollen, ein wirksames Ziel vor Augen zu haben

- Mit welchem Wert auf der Skala von 10 bis 0 (wenn 10 das Beste ist, das Sie sich vorstellen können und 0 das Schlechteste) wären Sie zufrieden? Und was wäre dann anders?
- Was führt Sie zu dieser Einschätzung/diesem Wert auf der Skala?
- Was ist in den Situationen, in denen das Problem nicht da ist/ gelöst ist, anders?
- Welcher Wert auf der Skala wäre für Sie o.k.?

PRAXIS-TIPP

Als Führungskraft können Sie die Rahmenbedingungen aktiv so gestalten, dass sie die Potenzialentfaltung fördern:

- + Klären Sie Rollen und regeln Sie Verantwortung so, dass Menschen wachsen und sich entwickeln können.
- + Schaffen Sie individuell angemessene Spielräume und stimmen Sie Ziele ab.
- + Begleiten Sie die Umsetzung und überwachen Sie ihre Realisierung.

Wenn Sie die Sensibilität für das Wahrnehmen kleiner Veränderungen stärken möchten

- Wie ist Ihnen diese Veränderung/dieser Sachverhalt/dieser Zusammenhang aufgefallen?
- Was hat sich schon durch Ihr Handeln bisher verändert?
- Woran haben Sie zuerst gemerkt, dass Sie mit Ihrem Vorgehen auf dem richtigen Weg sind?

Wenn Sie die Erreichung von Zielen stärken möchten

- Was tun Sie zukünftig anders?
- Mit welchem Wert auf der Skala werden Sie zufrieden sein?
- Was möchten Sie sich für die Lösung des nächsten Problems merken?

Wenn Sie die Sicht auf die Lösung (das Sehen eines Lösungsbildes) stärken möchten

- Woran werden Sie merken, dass das Problem gelöst ist? Was ist dann anders?
- Wenn Sie sich Ihre Vorstellung von einer optimalen/bestmöglichen Situation/einem optimalen/bestmöglichen Ergebnis vor Augen führen, was sehen Sie dann ganz konkret?

➔ Quelle:

Kämmer, K. (2014): Personalentwicklung. Von wertschätzender Haltung zu wertschöpfender Entwicklung. Hannover. Schlütersche

» Um sich und Ihr Team gegen die Wirkung negativer Suggestionen zu schützen, sollten Sie sich ganz bewusst um Ihre Gedanken kümmern, mit lösungsorientierten Fragen arbeiten, die Kraft und Potenziale freisetzen.



KARLA KÄMMER

Inhaberin von Karla Kämmer
Beratungsgesellschaft in Essen
www.kaemmer-beratung.de
E-Mail:
info@kaemmer-beratung.de