ALLES GEHT ÜBER MEINEN TISCH!

Doch was tun im Homeoffice? Coaching-Praxis mit dem Ressourcenquadrat.

VON **RAINER HERLT**

In einer Krise kann ein Perspektivenwechsel von großem Nutzen sein, wenn er gestattet, einen ressourcenfördernden Blickwinkel einzunehmen. Für die Arbeit mit meinen Klienten habe ich dafür das Wertequadrat von Paul Helwig etwas abgewandelt. Ich nenne es Ressourcenquadrat.

Es lässt sich immer dann verwenden, wenn Menschen mit Veränderungen umgehen müssen. Und es funktioniert auch bei zwischenmenschlichen Konflikten. Der oft gewählte Weg ist ja erfahrungsgemäß die Verweigerung. Dann höre ich: *Sollen sich doch die anderen ändern!* Oder: *Das funktioniert nicht!*

Ein Beispiel aus meiner Coaching-Praxis. Als Anti-Corona-Maßnahme erwies sich das Homeoffice für Arbeitnehmer als äußerst praktikabel. Doch von vielen Führungskräften wird diese Praxis im Grunde abgelehnt. Auf den direkten Zugriff zu ihren Mitarbeitern können sie nur mit Bauchweh verzichten. Kontrollverlust hat erfahrungsgemäß etwas mit Ängsten zu tun. Meistens werden diese von früh erlernten Glaubenssätzen gespeist. Mit dem Ressourcenquadrat können diese hinderlichen Glaubenssätze hinterfragt und oft schnell in förderliche umgewandelt werden.

Herr K. ist Führungskraft im Einkauf eines IT-Import/Export-Unternehmens. Er zweifelt stark am Nutzen des Homeoffice als sinnvolle Alternative zur Präsenz im Firmenbüro. Mit vier Schritten begleite ich ihn durch das Ressourcenquadrat.

Die Schattenseite des Homeoffice

Herr K. beginnt auf einem Blatt Papier oben rechts. Ich bitte Herrn K., dort

untereinander zu notieren, was ihm am Homeoffice missfällt bzw. welchen Widerstand dieses Format in ihm auslöst. Was ihm dazu einfällt, sollte kurz formuliert und idealerweise als Adjektiv oder Gefühl beschrieben sein. Warum? So erlebt er mehr, als das mit Substantiven oder langen Sätzen geschähe, die emotionalen Aspekte des Widerstands. Drei bis vier Items reichen gewöhnlich. Damit sind die wichtigsten einschränkenden Gründe meistens schon genannt. Allerdings: Je mehr Gründe hier auftauchen, umso intensiver kann der Effekt sein.

Bei den Kernformulierungen seiner Zweifel helfe ich. Meistens beschreiben Klienten viel, erzählen Geschichten, die um ihre Erlebnisse und Befindlichkeiten kreisen. Hier gilt es immer wieder nachzufragen: Und was heißt das für Sie in der Konsequenz? Wie geht es Ihnen, wenn Sie dies erleben? Herr K. schreibt: 1. Ich verliere die Kontrolle, bin machtlos. 2. Orientierungslos. 3. Mitarbeiter arbeiten schludriger. 4. Ablenkung führt zu schlechteren Ergebnissen.

So entsteht ein Block von Zuschreibungen der von Herrn K. empfundenen Schattenseite der neuen Maßnahme.

Die Sonnenseite des Bewährten

Jetzt schreibt er in einem zweiten Schritt links daneben zu jedem Begriff aus dem ersten Block eine Zuschreibung, die folgende Frage beantwortet: Wenn das Homeoffice ihn „entmachtet", wie würde er demgegenüber seine Emotion bei der bisherigen praktizierten Mitarbeiterpräsenz beschreiben? Es geht darum, den anderen Pol der Dimension „Ich bin machtlos" zu formulieren und noch besser: den Unterschied zu spüren. Herr K. findet als Gegenpol die Definition „sicher" als stimmig, und ich bitte ihn ein Beispiel dafür zu finden, das dieses „Sicher" im Unterschied zum „Machtlos" beschreibt. Woran genau erkennt er, dass sich die bisherige Situation besser anfühlt? Und was konkret ist es, was sich beim Homeoffice verschlechtert?

Das Ressourcenquadrat ermöglicht einen schnellen Perspektivwechsel.

So gehen wir mit allen anderen Betrachtungen aus dem ersten Schritt vor. Diese Seite des Ressourcenquadrats ist die Sonnenseite seines bisherigen Vorgehens in der Mitarbeiterführung. Das ist Herrn K.'s Komfortzone. Hier fühlt er sich mit den genannten Eigenschaften und Zuschreibungen wohl. Das hat sich für ihn bewährt.

Die Schattenseite des Bewährten

Herr K. beginnt im dritten Schritt unter dem letzten Notizen-Block, also unten links, einen weiteren Block. Er schreibt zu jedem Punkt aus Schritt zwei Erkenntnisse zu folgender Frage: Gibt es Situationen bzw. Fälle, in denen die auf der Sonnenseite notierten Zuschreibungen sich negativ ausgewirkt haben bzw. auswirken könnten? Jetzt muss Herr K. etwas länger nachdenken.

Der Zweck dieses Vorgehens ist ein weiterer Perspektivenwechsel. Und es fällt bekanntlich schwer, anzuerkennen, dass ein als erfolgreich empfundenes Verhalten bzw. Vorgehen auch Nachteile besitzt. Selbst dann, wenn diese bekannt sind. In unserem Beispiel geht es darum, zu hinterfragen, wann sich die Mitarbeiterpräsenz als weniger brauchbar erwies oder sogar ein gutes Resultat verhinderte.

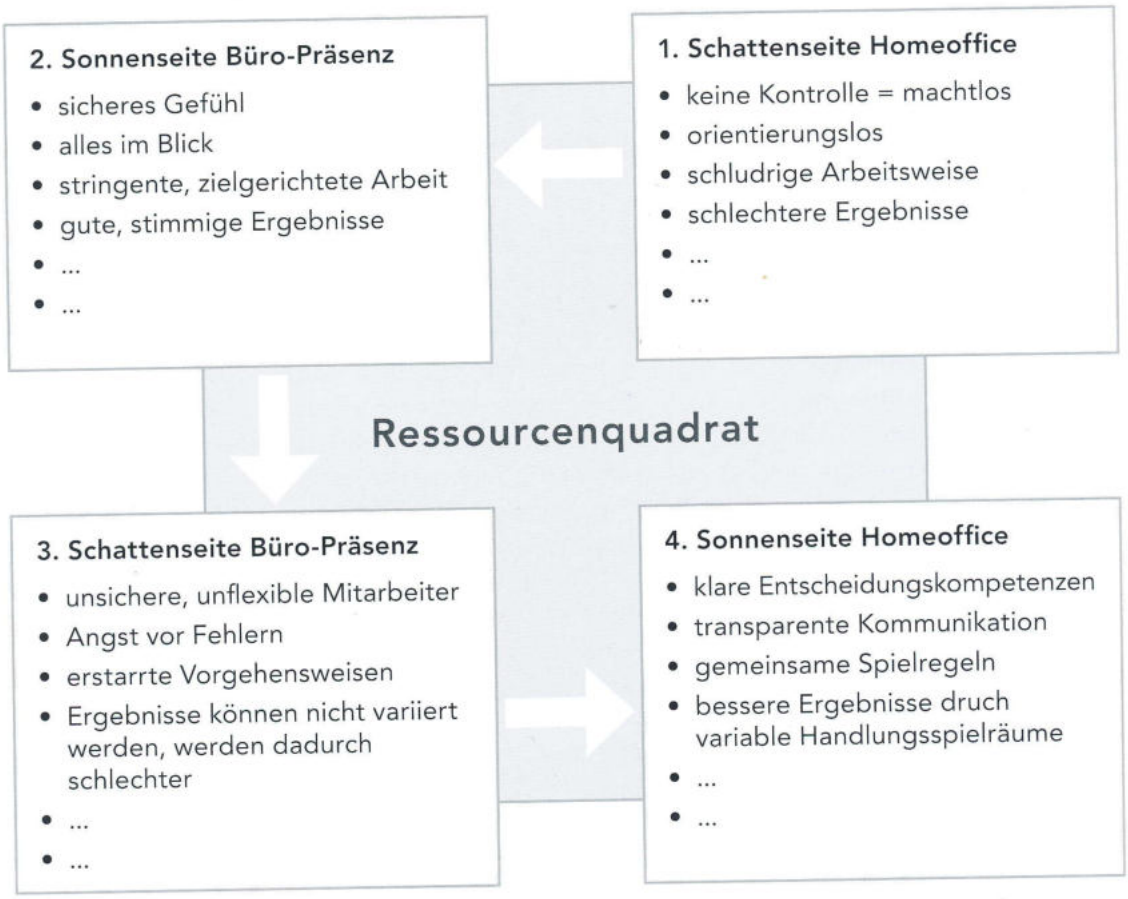
Ich frage: „Gab es das schon einmal, dass Sie ein sicheres Gefühl hatten, meinten alles im Griff zu haben, und das gewünschte Ergebnis dann doch ausblieb?" Ich bitte Herrn K. dann, sich dieses Ereignis in allen Einzelheiten auf die innere Leinwand zurückzuholen. Was ist genau passiert? Wie wirkte es sich aus? Wie ging es ihm persönlich damit? „Finden Sie dafür ebenfalls einen Begriff und notieren Sie ihn." Herr K. denkt an eine Situation, in der ein Mitarbeiter das gute Angebot eines Exporteurs abgelehnt hatte, weil er vom geltenden Budgetrahmen verunsichert war. Herr K. hätte Rücksprache mit ihm halten sollen, war aber bei einem Meeting und unabkömmlich.

Er notiert „unsichere Mitarbeiter", „unflexibel". So stehen hier entsprechend den darüber gefundenen Vorteilen der alten Herangehensweise nun die jeweils dazu assoziierten Nachteile. Dies ist die Schattenseite seiner „alten Welt". Und natürlich bekomme ich als Coach hier eine Ahnung, dass die Mitarbeiterpräsenz auch eine recht hinderliche Einstellung befördert, nämlich die Mentalität „Alles läuft über meinen Tisch".

An dieser Stelle im Ressourcenquadrat vollzieht sich meist ein erstaunlicher Wandel. Während Herr K. auf diese Weise seine bewährte Perspektive durchleuchtet, dämmern ihm Stück für Stück deren Schattenseiten. Der verteidigte Goldstandard seines Verhaltens verliert an Glanz! Damit öffnet er sich den Vorteilen des Neuen, des Homeoffice. Und dies ist der vierte und letzte Schritt.

Die Sonnenseite des Homeoffice

Jetzt geht Herr K. also die Sonnenseite des Homeoffice an. Er notiert dazu rechts unter dem ersten Block, was ihm zu folgender Frage einfällt: Unter welchen Umständen können diese von Ihnen als negativ empfundenen Zuschreibungen des Homeoffice positive Folgen haben? Welche positiven Konsequenzen auf Mitarbeiter und Ergebnisse können die von Ihnen als negativ empfundenen Seiten, also ▸



In vier Schritten zur Erkenntnis der Sonnenseite dessen, was abgelehnt wird.

Machtlosigkeit und Kontrollverlust, haben?
Die neuen Erkenntnisse ergeben sich aus der Gegenüberstellung der Blöcke zwei und drei. Wenn Bewährtes auch zu Fehlern führt, dann ist dies ein guter Grund, Neues auszuprobieren.
Herrn K. fiel ein: „Na klar. Ein höherer Entscheidungsspielraum hätte den Mitarbeiter gar nicht erst verunsichert. Und er hätte gar keiner Rücksprache bedurft." Es ist eine tiefe, auch schmerzhafte Erkenntnis: Allein die eigene Haltung alles zu kontrollieren hat den Mitarbeiter dazu veranlasst, ein gutes Angebot sausen zu lassen. Eine Konsequenz für Herrn K. lautet deshalb, konkrete Richtlinien und Spielregeln mit seinem Team zu vereinbaren.

Was wäre, wenn ...

Für die Akzeptanz und die Nachhaltigkeit dieser Erkenntnisse können folgende ressourcenorientierte Fragenblöcke sorgen.

- Vergangenheits-Reframing: Wie wären die weniger erfolgreichen Situationen aus Schritt drei verlaufen, hätten Sie damals schon über Ihre heutigen Erkenntnisse verfügt? Was wären die Ergebnisse gewesen?
- Ressourcen-Finder: In welchen Situationen haben Sie die als hinderlich bewerteten Eigenschaften schon einmal erfolgreich eingesetzt? Wie geschah das? Was lässt sich daraus lernen?
- Zukunfts-Check: Bei welchen künftigen Gelegenheiten können Sie diese Erkenntnisse anwenden? Was wollen Sie so belassen, wie es ist?

Die letzte Frage dient der eigenen Zufriedenheit. Menschen integrieren neue Erkenntnisse leichter, wenn sie das Gefühl haben, auch altgewohnte Verhaltensweisen beibehalten zu können.
Zum Abschluss des Coaching-Prozesses haben wir weitere Maßnahmen abgeleitet.

Fazit

Der Durchlauf des Ressourcenquadrates liefert relativ schnell brauchbare Ergebnisse. Mich beeindruckt immer wieder, welche Aha-Erlebnisse mit diesem Vorgehen erzielt werden. Ich kenne kaum ein Verfahren, bei dem sich Perspektivenwechsel so schnell einstellen. Gleichzeitig können so die hinter den negativen Zuschreibungen entdeckten Glaubenssätze nachhaltig verändert werden. Im weiteren Verlauf hat Herr K. dann auch Maßnahmen zu den Themen Vertrauensaufbau und Selbstwert erarbeitet.

© www.menazoo.com

Zum Autor
Rainer Herlt
Trainer und Coach für Managemententwicklung. Schwerpunkte u. a. systemische Aufstellungen und Ressourcenarbeit und Mindshift-Coaching.
www.ressourcentraining.org