

## PERSONALMANAGEMENT

# Führung beginnt bei einem selbst

Wer Führungsverantwortung übernimmt, sollte sich zunächst mit seinem eigenen Verhalten befassen. So hat jeder seine eigenen Führungserfahrungen gesammelt, in der Familie wie in der schulischen und beruflichen Laufbahn.



Foto: oataway/stock.adobe.com

**F**ührung verlangt spezifische Fähigkeiten, weil Führung ein „eigener Beruf“ ist, den es zu erlernen gilt, will man seine Sache gut machen. Dabei geht es auch darum, welchen Führungsstil man bevorzugt. Ist für einen selbst eher ein autoritärer oder ein kooperativer Führungsstil angesagt? Wahrscheinlich braucht eine Führungskraft von allem etwas. Doch jeder wird feststellen, dass ein Führungsstil ausgeprägter ist. Sich dessen bewusst zu sein, erleichtert das Führen im Arbeitsalltag, weil dann an bestimmten Stellen ein eigenes „Stopp“ leichter möglich ist.

## Kommunikation im Eltern-Ich und Kindheits-Ich

Die in der Literatur oft beschriebene Transaktionsanalyse befasst sich mit der Kommunikation zwischen zwei Menschen. Häufig meint man, auf der Sachebene zu kommunizieren und das Gegenüber müsste das doch verstehen. Tatsächlich sprechen Menschen mitunter aber aus ihrem Eltern-Ich zu ihrem Gegenüber, wie sie es selbst als Kind erfahren haben. Das kann fürsorglich sein, aber auch streng und autoritär. Wenn das so ist, trifft man beim Gegenüber meistens auf das sogenannte Kindheits-Ich, das Anpassung oder Widerstand auslösen kann, je nach Biografie.

In einer solchen Situation innezuhalten, neben sich zu treten und sich die Kommunikation anzuschauen, ermöglicht es, auf die Sachebene und somit in das Erwachsenen-Ich zurückzukehren. Auch wenn im Berufsleben letztlich erwachsene Menschen agieren, fallen sie im Verhalten doch schnell in diese Situationen zurück, wenn sie sich diese nicht bewusst machen.

## Positive Einstellung, positives Führungsverhalten

Führungsverhalten wird geprägt von der eigenen Einstellung. Eine positive Grundeinstellung fördert ein positives Führungsverhalten. Ganz schwierig wird es, wenn Führungskräfte die Grundhaltung „Ich bin nicht o. k., Du bist nicht o. k.“ haben. Eine motivierende Kommunikation ist dann kaum mehr möglich. So wirkt die Anerkennung einer guten Leistung nie in dem Maße, wie sie wirken würde, wenn die zwischenmenschliche Beziehung in Ordnung wäre. Dies zeigt sich oft in Sätzen wie: „Das haben Sie gut gemacht, aber ....“. Das „aber“ zerstört den guten Ansatz des Lobs und der Motivation. Der Mitarbeiter schluckt und denkt womöglich, es der Führungskraft nie rechtmachen zu können.

Wenn Mitarbeiter erstmals eine Führungsrolle übernehmen, geht es auch oft um das Bedürfnis nach Beachtung. Vorher waren sie eingebunden in einem Team, hatten ihre Rolle, ihre Aufgaben und bekamen von Kollegen Feedback. Doch auch Führungskräfte haben das Bedürfnis nach Zuwendung und Anerkennung, dieses biologische Grundbedürfnis ist sozusagen angeboren. Führungskräfte sollten sich dies bewusst machen und nach Möglichkeiten suchen, ein Äquivalent zu finden.

## Rabattmarkenspielen und Drama-Dreieck

Wie in Familien gibt es auch im Berufs- und Führungsalltag beliebte Spielchen, zum Beispiel das „Rabattmarkenspielen“. Mit dem Sammeln sogenannter Rabattmarken ist das Aufbewahren bestimmter Gefühle (meist Ärger) gemeint. Sind genügend Rabattmarken gesammelt, können diese in einen schuldenfreien Racheakt eingelöst werden. Es ist dann das verdiente Recht,

einen Wutausbruch zu haben. Oft ist die letzte Rabattmarke eine Kleinigkeit und das Gegenüber wundert sich über die heftige Reaktion des Sammlers. Das Einlösen von Rabattmarken kündigt sich in der Regel an über Äußerungen wie: „Jetzt reicht's mir aber!“ Rabattmarkensammler hören oft in harmlosen Bemerkungen persönliche Beleidigungen. Führungskräfte sollten als Erstes überlegen, wie sie solche Spielchen in ihrem Team erkennen. Nur dann können sie aus dem Spiel aussteigen.

Ein weiteres Ränkespiel ist das „Drama-Dreieck“ mit den Rollen des Verfolgers, des Retters und des Opfers. Der Verfolger handelt oft aus der Grundeinstellung, dass er besser ist als der andere. Sätze wie: „Ich habe es Ihnen ja gleich gesagt.“ sind typisch für Verfolger. Der Retter will helfen und müht sich der Mitarbeiter wegen ab. Sätze wie: „Ich wollte Ihnen ja nur helfen!“, sind typisch für Retter. Das Opfer reagiert oft aus der Grundposition der Hilflosigkeit und dass alle anderen besser sind. Sätze wie: „Ich bin völlig überlastet!“ sind typisch für Opfer. Die Rollen können jede Minute wechseln. Jedoch führen alle Bemühungen zu keiner Lösung, deshalb der Begriff Drama-Dreieck. Wer erkennt, dass er an einem solchen Spiel beteiligt ist, kann vermeiden, eine der in diesem Spiel befindlichen Rollen einzunehmen. So ist zum Beispiel für ein Opfer ein Spiel ohne Retter reizlos. Hilfreich ist zudem, mehr auf den Bauch zu hören und gegebenenfalls mit paradoxer Kommunikation zu antworten, indem man eine unerwartete Antwort gibt und zum Beispiel negative durch konstruktive Kritik ersetzt. Auch ist es ratsam, dem Gegenüber zu zeigen, dass man es als gleichberechtigt und gleichgestellt anerkennt. Oft ist es besser zu handeln statt zu diskutieren und Entscheidungen zu treffen statt zu klagen.

### Ruhe und Authentizität im Führungsverhalten

Als Führungskraft kommen insbesondere die eigenen inneren Antreiber stärker zum Vorschein. Diese können sein: Sei perfekt, mach schnell, streng Dich an, mach' es allen recht, sei stark. Die Antreiber setzen die Führungskraft häufig unnötigen Stresssituationen aus und haben oft einen emotionalen Hintergrund. Das Ersetzen der Antreiber durch „Erlauber“ hilft. Manche Führungskräfte greifen erst nach langjähriger Führungstätigkeit und des mühsamen Abplagens darauf zurück. So könnte es hilfreich sein, sich Fragen zu stellen wie:

- Wofür brauche ich den Antreiber heute noch und ist das gerechtfertigt?
- Was würde passieren, wenn ich einen Antreiber komplett ignoriere?
- Welch Vor- und Nachteile hat es, die Antreiber in meiner aktuellen Situation zu berücksichtigen?

Mit dem Abbau starker Antreiber erlauben sich Führungskräfte, ein bisschen mehr sie selbst zu sein. Dies verschafft ihnen Ruhe und Authentizität im Führungsverhalten. Sie sollten sich selbst mehr bewusst sein, was sie denken und tun und permanent an ihrer Selbstentwicklung arbeiten. Von Vorteil ist, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen, um die eigenen Möglichkeiten realistischer einschätzen zu können und persönliche Überforderung zu vermeiden. Am besten ist es, heute damit anzufangen!

#### Martin Michel

Referat Personal

St. Franziskus-Stiftung Münster

48145 Münster

Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

### NACHGEFRAGT

## „Hier ist Pioniergeist gefragt!“

**Herr Dr. Bornheim, die Spezialklinik Schloss Gracht hat unlängst ihren Betrieb aufgenommen. Was zeichnet sie aus?**

In der Akutklinik mit 84 Betten und 25 tagesklinischen Plätzen für Menschen mit psychischen Erkrankungen bieten wir unseren Mitarbeitenden die Chance, in einem innovativen Start-up-Unternehmen mitzuarbeiten.

#### Welche Chancen sind das?

Jeder Mitarbeitende ist aufgefordert, Eigenverantwortung zu übernehmen, um seinen Arbeitsbereich zu etablieren und weiterzuentwickeln. Das erfordert hohen persönlichen Einsatz, Flexibilität und Teamgeist.

#### Geht es konkreter?

Vier Chefärztinnen und Chefarzte gestalten das leitlinien-gerechte Therapiekonzept. Sie bieten neben hochfrequenter Psychotherapie und modernster Pharmakotherapie weitere Therapieverfahren an. Zu den Besonderheiten gehören zum Beispiel die Sporttherapie in Kooperation mit der Sporthochschule Köln und dem Olympiastützpunkt Rheinland. Alle sind gefordert, unser Konzept täglich weiter zu gestalten.



*Interview mit Dr. med. Michael Bornheim, Klinikdirektor der privaten Spezialklinik Schloss Gracht, Erftstadt-Liblar*

#### Was macht die Klinik zu einem attraktiven Arbeitsplatz?

Wer den Wunsch nach festen Strukturen hat, kann sich bei uns darauf einlassen, diese Strukturen überhaupt erst zu etablieren – hier ist Pioniergeist gefragt! Im Vorfeld der Kliniköffnung haben wir in zahlreichen Arbeitsgruppen Konzepte erarbeitet, die wir nun in die Klinikrealität überführen. Hier gilt es, ständig nachzusteuern, kritisch zu reflektieren und neue Ideen zu generieren.

#### Was sollten Ärztinnen und Ärzte mitbringen?

Kurze Wege, flache Hierarchien und flexible Entscheidungen ermöglichen es uns, rasch zu reagieren. Wer gestaltungswillig und entscheidungsfreudig ist, findet bei uns einen idealen Arbeitsplatz.