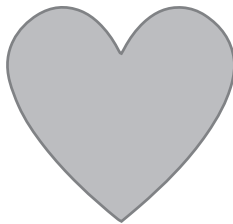


# Erster Teil: Mit dem Herzen sehen

»Man sieht nur mit dem Herzen gut.  
Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.«  
(Saint-Exupery, der kleine Prinz)





# Einführung

Als Leitungskraft wird man nicht geboren. Man übernimmt eine schwierige Aufgabe und muss sich darin zurechtfinden. Ob Führen gelingt, hängt mit der inneren Haltung der Führungskraft und mit der Entwicklung der Persönlichkeit zusammen. Sie ist nie abgeschlossen, es ist ein ständiger Prozess des Lernens und des In-Frage-Stellens eigener Positionen. Man muss mit sich selbst klarkommen, um mit anderen Menschen gut auskommen zu können.

Eine Führungskraft muss grundsätzlich freundlich sein und lächeln können. Durch Freundlichkeit drückt sich Aufmerksamkeit, Zugewandtheit und echtes Interesse am Anderen aus. Freundlichkeit kann man aber als grundlegende innere Haltung nur ausstrahlen, wenn man auch zu sich selbst freundlich ist und sich selbst ernst nimmt.

Die Liebe ist das positive, gute wohlwollende Gefühl für sich und andere. Man muss die Mitarbeiter lieben, um sie zu führen. Lieben meint: Den Menschen mit Achtung und Respekt begegnen, ein warmherziger, mitfühlender, verständnisvoller Mensch sein. Es gut mit ihnen meinen, ihr Bestes wollen. Es heißt Vertrauen schenken. Die guten Seiten der Menschen zum Glänzen bringen. Bei diesem Prozess ist das Herz entscheidend, die Fähigkeit zur Empathie, sich in den anderen Menschen hineinzusetzen und grundsätzlich die eigenen Vor-Urteile zu hinterfragen. Der Philosoph und Unternehmensberater Sprenger erklärt den Begriff der Liebe wie folgt:

»Mit Lieben ist hier gemeint: Etwas mit ganzem Herzen tun«.  
(Sprenger 1999, S. 71)

»Liebe ist, was Liebe tut. Liebe ist Handeln, ist Aktivität. Liebe ist kein Gefühl, was uns überwältigt, sondern eine Entscheidung, die uns verpflichtet [...] Lieben fordert all das, was Voraussetzung für jedes befriedigende menschliche Tun ist: Disziplin, Geduld und Ausdauer [...] Es geht also auch immer um bewusst eingesetzte, gewollte Energie.«  
(ebenda S. 73)

In diesem ersten Teil wird der Schwerpunkt auf die innere Haltung einer Leitungskraft gelegt. Denn die Leitungskraft gestaltet die Beziehungen zu Mitarbeitern und Kunden. Die Leitungskraft hat die Möglichkeiten, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu fördern, und ihnen Freude an der Arbeit zu ermöglichen. Durch eine angenehme Gestaltung des Umfeldes kann sie ein positives Klima schaffen.



Die Leitungskraft gibt eine positive Sicht auf jeden einzelnen Menschen vor und bestärkt seine guten Eigenschaften und seine Fähigkeiten. Sie wird für die Mitarbeiter ein Vorbild für eine positive Sicht der Dinge, wenn sie selbst diese Sichtweise bei sich entwickelt.

Die Hirnforschung weist nach, dass eine Führungskraft durch ihr Denken und ihr Verhalten direkt in die Köpfe und das Verhalten der Mitarbeiter einwirkt. So hat sie einen entscheidenden Einfluss auf ein förderliches Betriebsklima und auf das Wohlbefinden der Menschen im weiteren Umfeld.

Mit dem Herzen sehen – diese therapeutische Haltung wirkt sich auf alle Bereiche in der Einrichtung aus – wie ich es als Heimleiterin beobachten konnte –, sei es auf Mitarbeiter, Bewohner, Besucher, auf Farben, Bilder, Tiere und Pflanzen. In diesem ersten Teil werden Ergebnisse aus der Hirnforschung verknüpft mit Beispielen<sup>3</sup>, Gedanken und Erfahrungen, die von der Arbeit in der Senioreneinrichtung berichten. Es sind die lebendigen Geschichten, die systemisches Leiten verständlich und vorstellbar machen.

---

3 Sämtliche Namen in den angeführten Beispielen wurden verändert.

# 1 Das Geheimnis gut gepflegter Beziehungen

## *Die Leitungskraft als Beziehungsgestalter*

Menschen, die als Führungspersonal Verantwortung für andere tragen, sollten die Fähigkeit, Beziehungen zu gestalten zur Meisterschaft entwickeln. Das Studium von Beziehungsfähigkeit sollte in allen Ausbildungsgängen für Führungskräfte eine zentrale Aufgabe sein. Experten für diesen Ausbildungsbereich sollten eine seriöse psychotherapeutische Qualifikation haben, wobei die familientherapeutisch-systemische Ausrichtung effektiv ist. Das schlägt der Neurowissenschaftler und Psychotherapeut Prof. Joachim Bauer (2008, S. 198 f) vor.

Sprenger (1999a, S. 209) erklärt:

»Nur wenn Sie authentisch zu Ihren Gefühlen, Interessen und Sichtweisen stehen, nur wenn Sie sich selbst achten, nur dann können Sie auch den anderen achten. Wenn Sie Ihre Selbstachtung zerstören, z. B. wenn Sie schweigen, wo zu sprechen wäre, sind Sie auch zu keiner Fremdschätzung, zu keinem konstruktiven Umgang mit anderen mehr fähig. Es ist niemandem gedient, wenn Sie so tun, als sei für Sie alles in Ordnung.

Und an anderer Stelle (Sprenger 1999b, S. 258/260):

»Selbstachtung bezieht sich also immer auch auf den Umgang mit anderen [...]. Am Anfang steht also immer ein Einstellungswandel: die Bereitschaft zum Spüren, Ernstnehmen, Annehmen und Zulassen des Einzelnen, seiner Gestimmtheiten, auch der Form- und Leistungsschwankungen. Diese Einstellung bezieht sich [...] auf den ganzen Menschen. Die Mitarbeiter spüren, ob sie von den Führungskräften so akzeptiert werden, wie sie sind, oder ob sie nur in einer vorausbestimmten Weise funktionieren sollen. Solange aber Führungskräfte ihre

Mitarbeiter nicht aus innerer Überzeugung als Persönlichkeiten wahr-, ernst-, und annehmen, sind sie keine. Dann haben sie kein Recht zu führen.«

## 1.1 Motivation und Beziehung

Wenn man Mitarbeiter nachhaltig motivieren will, muss man ihnen die Möglichkeit geben, mit anderen zu kooperieren und Beziehungen zu gestalten. Das ist eine grundlegende Aufgabe von Vorgesetzten und Managern. Gelingende Beziehungen sind das unbewusste Ziel allen menschlichen Bemühens. Denn dies geht einher mit der Ausschüttung der Glücksbotenstoffe Dopamin, Oxytocin und Opioide. Ohne Beziehung gibt es keine dauerhafte Motivation. Die von den zellbiologischen Motivationssystemen ausgeschütteten Botenstoffe belohnen uns nicht nur mit subjektivem Wohlergehen, sondern auch mit körperlicher und mentaler Gesundheit. Dopamin sorgt für Konzentration und geistige Energie, die wir zum Handeln benötigen. Für die Gesundheit wichtig ist auch Oxytocin und die endogenen Opioide: Diese Botenstoffe reduzieren Stress und Angst, indem sie das Angstzentrum der Mandelkerne und das obere Emotionszentrum im Hirn beruhigen (vgl. Bauer 2008, S. 63 f).

Die Mandelkerne sind Teil des limbischen Systems, welches oberhalb des Hirnstammes sitzt. In der Evolution entstand das Limbische System in der Phase der Entwicklung der Säugetiere. Es ist allen Säugetieren gemein und hat die Fähigkeit, Reize aus der Außenwelt zu verarbeiten. Es bewertet, ob die Reize angenehm oder bedrohlich sind und kann die von den Emotionen gesteuerten Prozesse koordinieren und in Handlungen umsetzen. Es reguliert die für die soziale Natur der Säugetiere typischen Empfindungen, wie Sorge um den Nachwuchs, Furcht, Angst, Liebe, Lust, Spieltrieb und das Lernen durch Nachahmen.

Wenn man Angst hat, springt man zurück, die Haare stehen zu Berge, das Herz rast, Schweiß bricht aus. Die Reaktionen werden von diesem System gesteuert. Ebenso werden auch die angenehmen Reaktionen durch die Botenstoffe im limbischen System hervorgerufen.

Belastende Beziehungen und damit einhergehend ein schlechtes Arbeitsklima können einen »Absturz« der Motivationssysteme zur Folge haben. Der Ausfall der beruhigenden Wirkungen auf die Emotionszentren kann dann zu einer Hochschaltung von Stressgenen und zur Ausschüttung von Alarmbotenstoffen im Hirn kommen. Es kommt zu körperlichen und seelischen Störungen: Menschen reagieren auf Beziehungsstörungen mit Angst, Panik oder Aggression, langfristig auch mit depressiven Störungen (vgl. Bauer 2008, S. 65).

Solche Verhaltensweisen von Mitarbeitern finden wir in Einrichtungen vor, wenn sie von der Leitung schlecht geführt sind, wenn kein gutes Betriebsklima herrscht. Bei einem Mangel an Motivation erleben wir als Arbeitshaltung »*Dienst nach Vorschrift.*«, »*Bloß nicht zu viel arbeiten.*« oder »*Das geht mich nichts an.*«. Unter den Mitarbeitern herrscht nicht Kooperation, sondern Streit und Missgunst.

Durch wissenschaftliche Forschung nachgewiesen ist die Aussage: Vertrauen schafft Vertrauen, Misstrauen und Ablehnung begünstigen Aggression (vgl. Bauer 2008, S. 76).



## 1.2 Kooperation als biologisches Prinzip des Menschen

Joachim Bauer (2008) belegt mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen, dass die Motivation für das menschliche Handeln im Streben nach Zuwendung und Wertschätzung begründet ist. Er widerlegt damit die Ansicht, der Mensch sei zuerst auf Egoismus und Konkurrenz eingestellt. Denn das Gehirn belohnt gelungene Kooperation mit der Ausschüttung von Botenstoffen, die Wohlbefinden und Gesundheit erzeugen.

Kinder haben als eine biologisch angelegte Grundtendenz den Wunsch nach Zuwendung und Anerkennung. Kinder suchen nach Kooperation und haben die Fähigkeit zur Empathie. Bereits im Alter von 18 Monaten

leisten Kleinkinder von sich aus, ihren Möglichkeiten entsprechend, Hilfe, wenn sie erkennen, dass eine erwachsene Person bei einer Tätigkeit alleine nicht zurechtkommt (vgl. Kirschner 2013). Michael Tomasello, Leiter des Max Planck Instituts für anthropologische Forschung in Leipzig, weist in seinen Studien mit Säuglingen und Kleinkindern nach:

»Schon Säuglinge teilen bereitwillig und verhalten sich anderen gegenüber hilfsbereit. Offenbar besitzt der Mensch eine angeborene Neigung zur Kooperation. Die heute bei Kleinkindern sichtbaren Formen von Zusammenarbeit sind vermutlich ein Abbild der frühesten kollektiven Aktivitäten der Menschheitsgeschichte: Vor über 500 000 Jahren sicherte eine effektive Zusammenarbeit bei der Nahrungssuche das Überleben und gab den entscheidenden Anstoß zur Entwicklung der einzigartigen geistigen Fähigkeiten und des inneren Antriebs des Menschen. Ab dem vierten Lebensjahr entwickeln Kinder ein Gefühl für die soziale Gruppe und übernehmen schrittweise die moralischen Werte ihrer Kultur. Der moderne Mensch entwickelte wahrscheinlich soziale Normen, um die Herausforderungen immer komplexerer Gesellschaftsstrukturen zu meistern.« (Tomasello 2014)

Menschen ziehen kooperatives Vorgehen einzelkämpferischen Strategien vor. Probleme lassen sich durch gemeinschaftliches Vorgehen besser lösen als durch individuelle Strategien. In einem wissenschaftlichen Experiment identifizierte man durch Tests die begabtesten Mitglieder innerhalb einer Gruppe. Diese ließ man dann einzeln eine Aufgabe lösen. Verglichen mit den Ergebnissen, die sich durch eine gemeinsame Arbeit innerhalb der Gruppe zusammen mit den begabten Einzelpersonen ergaben konnte man feststellen: In jedem einzelnen Fall war es nicht die begabte Einzelperson, sondern die Gruppe, die die besseren Ergebnisse erzielte!

Dies ist ein wichtiger Hinweis für die Produktivität kooperativer Strategien und für die große Bedeutung der Arbeit im Team. So führt der im Menschen verankerte Wunsch, vertrauensvoll zu agieren und gute Beziehungen zu gestalten, im Endeffekt zu besseren Arbeitsergebnissen durch Kooperation (vgl. Bauer 2008, S. 191).

Burow (2000) führt als Beispiele für die Effektivität von Kooperation die Kreativität der Beatles und die Entwicklung von Microsoft an. Jeder ist kreativ, aber effektiv sind wir nur gemeinsam. Paare, Teams, Gruppen und Netzwerke schaffen es, die Schwächen der Einzelnen zu neutralisieren durch die Stärke gemeinsamer kreativer Arbeit. Mag jemand allein gut



sein, als Paar, Team, Gruppe oder als Netzwerk sind alle Beteiligten unschlagbar, wenn sie die Faktoren, Regeln und Werkzeuge für das Entstehen eines Kreativen Feldes ausprobieren und anwenden.

### 1.3 Voraussetzungen für die zwischenmenschliche Beziehung

#### Wahrnehmung, Lob und An-Erkennung

Erste Voraussetzung für eine Beziehung ist die Wahrnehmung. Menschen wollen als Person gesehen, wahrgenommen und anerkannt werden. Wenn sie dies spüren, erzeugt alleine das schon Motivation. Nichtbeachtung ist ein Beziehungs- und Motivationskiller und erzeugt Aggressionen oder Depression. Jemanden wie eine unter vielen zu behandeln und nicht als eine eigenständige Person, erzeugt jedoch keine Beziehung und keine Motivation. Beispielsweise reicht ein allgemeines Rundschreiben an die *»Sehr geehrten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter«* als Beziehungsstifter nicht aus.

Es gibt unauffällige Mitarbeiter, die nicht gesehen werden wollen. Zu diesen muss sich die Führungskraft besonders hinwenden. Ihre Motivation wird gefördert, wenn man ihnen zeigt, dass die Vorgesetzte sie im positiven Sinne wahrnimmt. Zum Gesehen werden gehört die Bereitschaft, offen zu sein und zu sich selbst zu stehen. Wer offen ist, wird besser wahrgenommen und kann zugleich auch andere besser wahrnehmen. So wird die Bereitschaft zur Kooperation und Teamarbeit gefördert.

Eine gute Kommunikation im Betrieb ist begründet in einer sehr respektvollen Haltung den Mitarbeitern gegenüber. Die Grundannahme in Bezug auf die Mitarbeiter ist immer eine positive. Vermute das Gute, und du wirst das Gute vom Menschen präsentiert bekommen. Und der Mitarbeiter wird sich bemühen, seine guten Eigenschaften zu zeigen und sich so zu verhalten, dass dieses Verhalten von der Vorgesetzten geschätzt wird.



»Solange ich nichts sage, ist alles in Ordnung« oder »Nicht geschimpft ist schon gelobt!« Diese Haltung von Vorgesetzten ist destruktiv. Sie lässt die Mitarbeiter seelisch verhungern durch Nicht-Beachtung, Nicht-Anerkennung. Wie viele Führungskräfte denken so? Als sei Leistung und Engagement eine Selbstverständlichkeit, die sich alleine daraus ergibt, dass jemand einen Arbeitsvertrag mit einem Arbeitgeber geschlossen hat und dafür Gehalt oder Lohn bekommt. Als sei der Mitarbeiter austauschbar und kein Individuum, das seine besonderen Fähigkeiten im Arbeitsleben einsetzt.



Eine Reaktion des Vorgesetzten auf die Tätigkeiten der Mitarbeiter ist wichtig, weil jedes gewünschte Verhalten von den erwarteten Konsequenzen beeinflusst wird, und weil jedes Feedback dem Mitarbeiter zeigt, dass der Vorgesetzte Bescheid weiß. Motivation muss immer wieder neu erzeugt werden. Motivation für die täglichen Routinearbeiten, deren Sinn manchmal verloren geht und der wieder ins Blickfeld genommen werden muss, ebenso wie die Motivation für besondere Projekte und Dinge, die besonders viel persönliches Engagement fordern.

Und der Anreiz ist Anerkennung und Lob! Diese Art von Motivation ist durchaus wirtschaftlich, denn sie kostet lediglich ein Lächeln, ein paar Worte, etwas Zuwendung und eine positive Haltung den Mitarbeitern gegenüber. Anerkennung und Lob muss zur täglichen Arbeit der Leitungskraft gehören; nichts ist wichtiger, als die Anstrengungen der Mitarbeiter wahrzunehmen und anzuerkennen.

Natürlich nicht nur zu Weihnachten, aber auch da bietet sich eine besondere Gelegenheit.



### Beispiel Weihnachtsbrief

Weihnachtszeit ist in einem Altenheim die stressigste Zeit des Jahres. Es finden besonders viele Veranstaltungen für die Bewohner statt. Es gibt vieles zu organisieren, Abläufe werden wegen der Feiertage umorganisiert. Und dazu kommen noch die Weihnachtsbesuche und die Dankesgaben von Angehörigen, Bewohnern, Betrieben, die an die Bewohner und an die Mitarbeiter verteilt werden. In diesem Vorweihnachtstrubel sehen Besucher im Büro der Heimleitung nur Berge von Tüten, Taschen oder Paketen aufgehäuft auf dem Boden stehen.