



Mitarbeiterführung – die Macht der Gefühle

Lange Zeit galt für Führungskräfte* die Maxime „Gefühle haben im beruflichen Alltag nichts zu suchen“. Inzwischen haben sich die Ansprüche gewandelt und immer wieder ist die Forderung zu hören: Führungskräfte sollten Gefühle zeigen und sich möglichst authentisch verhalten. Doch ist es im Alltag der Intensivstation sinnvoll, diesen Anspruch zu erfüllen?

Führung und Emotionen sind zweifelsohne miteinander verbunden. Schließlich sind Gefühle im Arbeitsalltag einfach vorhanden: Ärger über den Assistenten, der am Morgen zu spät zum Dienst gekommen ist, Betroffenheit über die Verschlechterung des Zustands der Patientin mit den beiden kleinen Kindern usw. Solche und ähnliche Emotionen entstehen unweigerlich im Verlauf eines normalen Arbeitstages.

Während die „einfachen“, positiven Gefühle wie Freude, Zufriedenheit, Spaß meist keine Probleme bereiten, sind es die „schwierigen“, negativen Emotionen, die Ärger machen. Sie wirken wie Störenfriede und lenken von der eigentlichen Arbeitsaufgabe ab. Sie zu beschreiben, fällt vielen Führungskräften schwer. Sie in Verhalten auszudrücken, fällt vielen Führungskräften schwer. Tun sie es dennoch, fällt das Verhalten bisweilen so heftig aus, dass die Mitarbeiter die Reaktionen ihres Chefs als unverhältnismäßig wahrnehmen.

Speziell bei negativen Gefühlen gibt es eine Grundregel, die für Führungskräfte ebenso wie für ihre Mitarbeiter gilt: Nicht dem ersten Impuls folgen und dem Ärger einfach Luft machen. Das mag vielleicht im ersten Mo-

ment befreiend wirken, doch mit nur wenigen unbedachten Sätzen lassen sich leicht Wunden verursachen, die kaum wieder geheilt werden können. Stattdessen kann es durchaus gut tun, mit etwas Abstand seine Gefühle in einem Vier-Augen-Gespräch mitzuteilen.

Für ein Team ist es sehr bedeutsam, wie der Leiter mit seinen Gefühlen umgeht. Denn seine emotionale Verfassung und sein Verhalten wirken sich unmittelbar auf die Stimmung und Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter aus. Das Arbeitsklima im Team hängt zu 50 bis 70 Prozent von einer Person ab: dem Chef.

Leitungskräfte sollten sich daher die Bedeutung ihrer Außenwirkung bewusst machen. Ihr Verhalten wird wahrgenommen und kopiert – ob sie es wollen oder nicht. Die nach außen gezeigte Stimmung ist Vorbild und Maßstab für das Team.

Daher macht es Sinn, seinen Fokus auf das Positive und Wertschätzende zu legen und den respektvollen Umgang miteinander zu trainieren und zu kultivieren, z. B. bei diesen Gelegenheiten:

- Besprechungen positiv beginnen und abschließen,
- Teilergebnisse und -erfolge hervorheben und loben,
- aufmerksam sein, wenn jemand spricht,
- freundlich sein im Umgang.

Leiter, die eine solche Kultur pflegen, bringen nicht nur sich selbst in eine zuversichtliche und ausgeglichene Stimmung, sondern auch ihr Team. Schließlich möchte niemand als Choleriker oder Meckerer gelten, wenn der Chef freundlich ist und besonnen handelt.

Bei der Versorgung von Patienten sind Ärzte und Pflegepersonal oft mit heftigen Emotionen ihrer Patienten und deren Angehörigen konfrontiert. Gleichermaßen – und häufig unterschätzt – übertragen Ärzte und Pflegekräfte aber ihre Stimmungen auch auf die Patienten. Missmutige Mitarbeiter sind dabei wenig hilfreich, denn Missmut wirkt ansteckend und führt dazu, dass die Patienten unzufrieden und ängstlich werden – unabhängig von der Qualität der medizinischen Versorgung. Professionelle Distanz von den eigenen Gefühle ist angesagt.

Empfinden Patienten und Angehörige in ihrer schwierigen Lebenssituation die Kommunikation mit dem Fachpersonal jedoch als wohlthuend und angenehm, dann erleben sie die Intensivstation als einen vertrauens-erweckenden, sicheren Ort. Unter diesen Umständen sind sie nicht nur eher bereit, die Strapazen der Behandlung zu ertragen und eine größere Compliance zu entwickeln, sondern auch, die Klinik weiterzuempfehlen.

Werner Fleischer

* Die im Text verwendete maskuline Schreibweise dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit.

Korrespondenzadresse

Dipl.-Päd. Werner Fleischer
Beratung, Coaching, Moderation
Freschenhausener Weg 2a
21220 Seevetal
Tel.: 04105 668052
Fax: 04105 668053
W.Fleischer@Ihrcoach.com
www.ihrcoach.com