

Inhalt

Editorial - Kann man Führen lernen

Unternehmenskultur: 12 Forderungen von Werner Bauer

Buchempfehlungen:

"Abschied vom Homo Oeconomicus" von Gunter Dueck

"Living Management" Führung will gelebt sein von Dr. Jörg Hahn

"Als ich mich selbst zu lieben begann" von Charlie Chaplin

"Welchen Chef würden Sie sich wünschen?" Auszug aus "Mut zum Vertrauen" von Werner Bauer

"Sprache im Führungsprozess" von Dr. Jörg Hahn

"Sie haben Krebs" Kurzfinfo zum Thema "Umgang mit schwierigen Patienten" vom Streitberg-Team

"Hindernisse" von Alfred D. Sonza

Impressum

Editorial

Kann man Führen eigentlich lernen?

Können Sie eine Führungskraft, die Führen tatsächlich gelernt vorgelebt und glaubhaft von den Führungskräften vertreten hat? Oder sind wir am Ende alle "Führungslaien"? Vermutlich werde. Aha! Und wie geht das "glaubhafte Vorleben"?

Letzteres. Es gibt Führungsseminare, Führungsliteratur, Führungsleitsätze und noch einiges mehr. Aber keine richtige Ausbildung zur "Führungskraft". Das wird mal halt irgendwie. Da wächst man rein. Oder auch nicht. Echte Führungskompetenz ist nicht nur in Deutschland Mangelware.

Dabei wissen wir doch alle, wie immens wichtig gute Führung ist. Wie viel Energie sie freisetzen und wie viele Potentiale sie bündeln kann. Könnte! Wenn man wüsste, wie.

Unter dem Titel "Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiter-Engagement in den Unternehmen in Deutschland" hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in der letzten Legislaturperiode eine der weltweit größten Studien zum Thema veröffentlicht. Über 300 Unternehmen und über 37.000 Mitarbeiter und Führungskräfte wurden befragt.

Als die wichtigsten Treiber für Mitarbeiter-Engagement und Unternehmenserfolg wurden genannt:

1. Teamorientierung ("Wir"-Gefühl)
2. Fairness (Vollwertiges Mitglied)
3. Förderung (Wertschätzung, Anerkennung)
4. Fürsorge (Interesse an Person)
5. Führung: Kompetenz (kompetente Leitung)
6. Führung: Integrität (Vertrauen)
7. Veränderungsfähigkeit und Innovation (Fähigkeiten entwickeln)

Des Weiteren: Von diesen Faktoren hänge der Unternehmenserfolg zu 30% ab. Eine produktive Unternehmenskultur lasse sich realisieren, wenn sie

Diese Forderung ist so alt wie das Thema Führen selbst. Hat es was genützt? Und was lebt man eigentlich vor?

Niemand kann etwas glaubhaft vertreten, an das er selbst nicht glaubt. Und glauben kann man dies nur, wenn man den Wert und den Nutzen für sich selbst erkennt. Authentizität ist gefragt. Und das ist genau das Gegenteil von "so tun als ob". Es gibt so etwas wie natürliche Autorität, gut zu beobachten bei Menschen, die ganz und gar sich selber sind. Offen, konkret, direkt. Ja, das kann man lernen. Es beginnt mit dem Abenteurer "Offenheit".

Mehr darüber zu lesen in dem Artikel:

"Welchen Chef würden Sie sich wünschen?"

Im nächsten "Streitberg-Blickpunkt" widmen wir uns dem Thema "Flow".

Viel Spaß beim Lesen

Bis bald

Ihr Werner Bauer



PS: Auch in "Winner-Teams", Workshop 4: Führen, Seite 69, finden Sie Hinweise zum Thema "Führen".

www.winner-teams.de

Führungskultur: 12 Forderungen

von Werner Bauer

- Stellen Sie Vertrauen über Kontrolle. Sie fördern dadurch Selbstverantwortung, Selbststeuerung, Selbstoptimierung.
- Fördern Sie Mut zu Veränderungen. Altes loslassen und Neues probieren.
- Beobachten und analysieren Sie die wechselnden Dynamiken in den Veränderungsprozessen und geben Sie Freiräume zur Selbstorganisation.
- Fördern Sie gegenseitige Akzeptanz. Warten Sie nicht darauf, dass der andere sich ändert.
- Machen Sie das Unternehmen oder die Personengruppe, in der Sie arbeiten, zur Heimat. Sie verbringen dort sowieso die meiste Zeit Ihres Lebens.
- Lernen Sie, Anerkennung zu geben und anzunehmen.
- Begreifen Sie das Anders-Sein des Anderen als positive Qualität und nicht als Störung.
- Akzeptieren Sie, dass Eigenständigkeit und Individualität in einem natürlichen Gegensatz zu Wir-Gefühl und Zusammengehörigkeit stehen.
- Nehmen Sie Auseinandersetzungen an und führen Sie sie bewusst, offen, konkret und direkt. Werden Sie "Auseinandersetzungs-Profi".
- Handeln Sie auf der Grundlage von Werten, die Sie mit allen Betroffenen gemeinsam erarbeitet haben. Nur solche Werte sind auch "werthaltig".
- Nehmen Sie Ihre Emotionen wahr, lassen Sie Ihre Emotionen zu, auch negative, und schaffen Sie damit die Voraussetzung, Emotionen zu handhaben.
- Seien Sie Ihr bester Freund. Akzeptieren Sie sich so, wie Sie sind. Das ist eine gute Basis, um andere zu akzeptieren.

Buchempfehlungen

"Abschied vom Homo oeconomicus"

von Gunter Dueck

Gekürzte Rezension von Christoph Pöppe, Redakteur bei "Spektrum der Wissenschaft"

Der klassische Homo oeconomicus, der stets nur seinen eigenen Vorteil anstrebt und sonst gar nichts, und der in dem, was er will (seinen "Präferenzen"), einigermassen beständig in der Zeit ist, dieses rationale Kunstwesen ist in der Wirklichkeit praktisch nicht zu finden. Das haben auch die Wirtschaftswissenschaftler längst begriffen. Gleichwohl halten die meisten von ihnen an dem Konzept fest, weil man sonst eine Theorie weder bestätigen noch widerlegen könnte.

Gunter Dueck, Cheftchnologe von IBM, produktiver Buchautor, geht über diese Kritik an der nach wie vor herrschenden Wirtschaftswissenschaft noch mehrere Schritte hinaus. Nicht nur die Präferenzen der Menschen ändern sich, wenn gute Zeiten von schlechten abgelöst werden. Mit der Wirtschaftslage wandeln sich auch die Theorien, die Managementphilosophien und daraufhin, mit einer gewissen Zeitverzögerung, die Bedingungen, denen die Menschen im Arbeitsleben ausgesetzt sind.

Die heute grassierenden Schlagwörter wie *human supply chain management* (für Personalverwaltung) oder *shareholder value, low performer*, welch Letzterer man sich möglichst bald entledigen sollte, den – weit gehend zum Scheitern verurteilten – Versuch, jede kleine Einzelleistung messbar zu machen, den Dueck schon in seinen Büchern "Wild Duck" und "Supramanie" als "Omnimetrie" angeprangert hat, und weitere Grausamkeiten fasst Dueck nach Douglas McGregor (1906 – 1964), Professor für Management am MIT, unter "Theorie X" zusammen. Das ist die Theorie, die im Abschwung die Oberhand gewinnt, während im Aufschwung Theorie Y blüht: Mitarbeiter sind von sich

aus zum Arbeiten motiviert, leisten Großes, weil man ihnen Vertrauen entgegenbringt und Freiräume öffnet, und die Gängelung und Kontrolliererei, die in der Abschwungphase jede Kreativität ersticken, erübrigen sich.

Eigentlich, sollte man denken, kann von beiden Theorien nur eine richtig sein; warum verwirft man nicht die andere, oder macht aus beiden zusammen eine bessere? Dueck begründet das mit einem sehr vereinfachten Modell, das gleichwohl die Sache auf den Punkt bringt: dem viel zitierten Gefangenendilemma. Die dort beschriebene Situation bringt beiden Beteiligten einen günstigen Ausgang, wenn sie einander vertrauen und danach handeln ("kooperieren"). Wenn einem von ihnen das Vertrauen fehlt oder er auch nur das Misstrauen des Anderen fürchtet, ist die andere Strategie ("Betrügn") bevorzugt – mit katastrophalen Folgen für beide. Aber: Vertrauen ist regelmäßig kein Gegenstand der Theorie.

Die jeweils geltende Theorie beeinflusst den Menschen bis tief ins Bauchgefühl und den Hormonhaushalt hinein. Freundliche Hilfeleistung unter Kollegen stirbt aus, wenn jeder nur noch nach feinteiligen Leistungskennzahlen bewertet wird.

Mit seinen Vorträgen vor Managern zum Thema erntet Dueck regelmäßig Begeisterung – und hinterher machen seine Zuhörer regelmäßig so weiter wie bisher. So berichtet er selbst, und das leuchtet ein. Immerhin propagiert Dueck ein ziemlich radikales Umdenken. Konkrete Handlungsanweisungen darf man nicht erwarten, wohl aber eine neue Gesamtschau, über die es lange nachzudenken gilt.

Gunter Dueck

Abschied vom Homo oeconomicus

Warum wir eine neue ökonomische Vernunft brauchen
Eichborn, Frankfurt M. 2008

"Living Management" - Führung will gelebt sein

von Dr. Jörg Hahn

Gutes Management ist eine Frage der inneren Haltung, nicht irgendwelcher Management-Methoden. Wie kann ich Führung leben? Bei der Beantwortung dieser Frage ist dieses Buch ein inspirierender Begleiter.

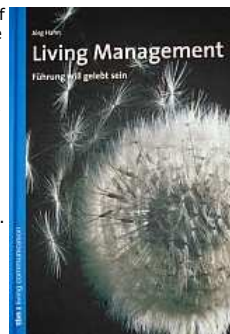
Jörg Hahn, Coach und Berater von Top-Managern, setzt seine Reihe erfolgreicher Lesebücher für Manager mit "Living Management" fort. Sein Credo: Nur wer sich selbst kennt und führt, hat nachhaltigen Erfolg.

Living Management

Führung will gelebt sein

Jörg Hahn

TBN Public Relation GmbH, Erlangen 2005



Als ich mich selbst zu lieben begann

von Charlie Chaplin

Als ich mich selbst zu lieben begann, habe ich verstanden, dass ich immer und bei jeder Gelegenheit, zur richtigen Zeit am richtigen Ort bin und dass alles, was geschieht, richtig ist – von da an konnte ich ruhig sein. Heute weiß ich: Das nennt man **VERTRAUEN**.

Als ich mich selbst zu lieben begann, konnte ich erkennen, dass emotionaler Schmerz und Leid nur Warnungen für mich sind, nicht gegen meine Ego Wahrheiten zu leben. Heute weiß ich: Das nennt man **AUTHENTISCH-SEIN**.

Als ich mich selbst zu lieben begann, habe ich aufgehört, mich nach einem anderen Leben zu sehnen, und konnte sehen, dass alles um mich herum eine Aufforderung zum Wachsen war. Heute weiß ich: Das nennt man **REIFE**.

Als ich mich selbst zu lieben begann, habe ich aufgehört, mich meiner freien Zeit zu berauben, und ich habe aufgehört, weiter grandiose Projekte für die Zukunft zu entwerfen. Heute mache ich nur das, was mir Spaß und Freude macht, was ich liebe und was mein Herz zum Lachen bringt, auf meine eigene Art und Weise und in meinem Tempo. Heute weiß ich: Das nennt man **EHRlichkeit**.

Als ich mich selbst zu lieben begann, habe ich mich von allem befreit, was nicht gesund für mich war, von Speisen, Menschen, Dingen und Situationen und von allem, das mich immer wieder hinunterzog, weg von mir selbst. Anfangs nannte ich das "gesunden Egoismus", aber heute weiß ich: Das ist **SELBSTLIEBE**.

Als ich mich selbst zu lieben begann, habe ich aufgehört, immer recht haben zu wollen, so habe ich mich weniger geirrt. Heute habe ich erkannt: Das nennt man **DEMUT**.

Als ich mich selbst zu lieben begann, habe ich mich geweigert, weiter in der Vergangenheit zu leben und mich um meine Zukunft zu sorgen. Jetzt lebe ich nur noch in diesem Augenblick, wo alles stattfindet. So lebe ich heute jeden Tag und nenne es **BEWUSSTHEIT**.

Als ich mich selbst zu lieben begann, da erkannte ich, dass mich mein Denken armselig und krank machen kann. Als ich jedoch meine Herzenskräfte anforderte, bekam der Verstand einen wichtigen Partner. Diese Verbindung nenne ich heute **HERZENSWEISHEIT**.

Wir brauchen uns nicht weiter vor Auseinandersetzungen, Konflikten und Problemen mit uns selbst und anderen zu fürchten, denn sogar die Sterne knallen manchmal aufeinander und es entstehen neue Welten. Heute weiß ich: **DAS IST LEBEN!**

(Charlie Chaplin)

Welchen Chef würden Sie sich wünschen?

Auszug aus "Mut zum Vertrauen" von Werner Bauer Die drei wichtigsten Eigenschaften einer Führungskraft

Nach dem Brainstorming hat die Gruppe die Aufgabe, aus den genannten 30 bis 50 Eigenschaften maximal drei herauszuarbeiten, die für eine Führungskraft unabdingbar sind. Meistens einigt man sich auf Offenheit, Berechenbarkeit und Glaubwürdigkeit.

Beim Brainstorming »Welche Eigenschaften erwarten wir von Führungskräften« bekommen wir in der Regel zwischen 30 und 50 Nennungen. Diese Eigenschaften erwarten wir sowohl von uns selbst als Führungskraft, als auch von den Menschen, die uns führen. Natürlich kann niemand all diese Forderungen erfüllen. Wenn Sie sich für drei Eigenschaften entscheiden müßten, welche wären das? Welche Eigenschaften halten Sie für unabdingbar bzw. für charakterliche Voraussetzungen? Oder anders gefragt, welche dieser Eigenschaften kann man erwerben?

Für die Verhaltensforschung war es immer schon wichtig herauszufinden, ob Führen überhaupt erlernbar ist oder ob die geforderten Eigenschaften nur einer sehr kleinen Gruppe kompetentes Führen ermöglichen. Wenn Offenheit der Schlüssel zu allem weiteren ist, dann ist Führen tatsächlich lehr- und lernbar. Offen zu sein ist ein Entschluss, den man auf der kognitiven Ebene durchaus fassen kann. Natürlich wird man deshalb nicht von heute auf morgen offen sein. Denn Offenheit ist immer auch ein Wagnis. Und es gibt kein Zurück. Aber jedes Stück mehr an Offenheit, das man sich leistet, führt im selben Maße zu mehr Berechenbarkeit und damit zu mehr Glaubwürdigkeit. Und nur aus Glaubwürdigkeit kann einer Führungskraft die allseits geforderte natürliche Autorität erwachsen, ohne ein »Charakterriese« sein zu müssen. Es gibt Führungskräfte, die wollen gar nicht berechenbar sein. Aber sie wollen das oft nur deshalb nicht, weil sie die wirkliche Qualität von Offenheit noch nicht verstanden oder konsequente Offenheit noch nie gewagt haben!

Natürliche Autorität

Es gibt drei einfache Regeln, die zu natürlicher Autorität führen:

Regel 1: Verzichtest du darauf, perfekt zu sein oder so zu scheinen. Warten Sie nicht darauf, bis man Ihre Fehler oder Schwächen entdeckt, persönliche wie fachliche. Weisen Sie selbst auf Ihre Fehler hin, aber kokettieren Sie nicht damit. Lassen Sie einfach nur erkennen, wer Sie sind, wo Ihre Stärken und wo Ihre Schwächen liegen.

Das macht Sie glaubwürdig. Das schafft diese natürliche Autorität, die wir alle lieben, von der wir alle träumen und die so wenige haben. Wer sich auf einen Sockel stellt, fordert uns im Grunde doch alle damit heraus, ihn von diesem Sockel wieder herunterzuholen. Und dies wird uns natürlich auch irgendwann gelingen. Die Zeit dazwischen ist für alle Beteiligten unangenehm, unnötig und unproduktiv. Reine Verschwendung. Nur wer nichts versteckt, bei dem gibt es auch nichts zu entdecken.

Regel 2: Bitten Sie Ihre Mitarbeiter, insbesondere bei Ihren Schwachstellen, um Unterstützung. Sie können sicher sein, dass Sie diese Unterstützung auch bekommen. Gerne sogar. Wenn Sie so handeln, werden Ihnen Ihre Mitarbeiter vieles vom Halse schaffen, was Ihnen bisher lästig war oder nur schwer von der Hand ging. Und Sie werden Ihre Mitarbeiter künftig eher danach aussuchen, ob diese das können, was Ihnen schwer fällt. Und noch eins: Leisten Sie sich den Luxus, Ihre Mitarbeiter zu mögen. Zumindest bei Neueinstellungen können Sie das realisieren.

Beim Leiter eines graphischen Ateliers, den ich verjähren kannte, war mir irgendwann einmal aufgefallen, dass er immer nur Graphiker einstellte, die nicht besser zeichnen konnten als er selbst. Da ich mit ihm befreundet war, habe ich ihn schließlich darauf angesprochen. Meine Frage war: »Wie willst du es schaffen, mit deinem Atelier die Nummer eins zu werden, wenn du nur Graphiker einstellst, die schlechter sind als du? Bist du nicht der Manager dieser Gruppe? Kannst du nicht erst dann sicher sein, eine Top-Mannschaft zu haben, wenn du vielleicht sogar der schlechteste Zeichner in deiner Gruppe bist?«

Das ist die zweite Regel: Kleben Sie nicht an Ihrer Fachkompetenz! Die meisten Fachgebiete oder zumindest die zukunftssträchtigen, entwickeln sich so schnell voran, dass es Ihnen sowieso kaum gelingen wird, der Beste in Ihrem Team zu sein und vor allem auf Dauer zu bleiben. Und warum sollten Sie sich überhaupt auf solch ein Wettrennen einlassen? Dieses Wettrennen ist nicht zu gewinnen. Sie sind der Manager Ihrer Gruppe. Ihre Aufgabe ist es, die Besten auszuwählen, gute

Beziehungen zwischen ihnen anzulegen, zu pflegen, ein föderatives Klima zu unterstützen, Aufgaben zu stellen, Anerkennung zu geben, strategisch vorzudenken etc. Das ist Führen! Alles vormachen, besserwissen, selbst machen und zu kontrollieren, das ist nicht Führen. Das ist »Vorführen!« Das ist »Besserwissen«. Erst wenn Sie aufhören, ständig all Ihren Leuten hinterherzurennen und sie zu kontrollieren -> Hast du deine Arbeit gemacht? Wie hast du sie gemacht? Hast du sie so gemacht, wie ich es dir gesagt habe?«, erst wenn Sie wirklich konsequent auf Eigenverantwortung, auf Selbststeuerung und Selbstorganisation vertrauen, erst dann führen Sie wirklich. Bis dahin kontrollieren Sie nur. Nicht nur, dass Kontrolle Vertrauensbildung erschwert, Kontrolle kostet auch unglaublich viel Kraft und Zeit. Viele Führungskräfte kommen ganz einfach nicht zum Führen, weil sie bis zu 80 Prozent ihrer Zeit mit Kontrolle zubringen. Ja, ich weiß, loslassen ist schwierig. Es ist nicht immer leicht, auf Vertrauen statt Kontrolle zu setzen. Manchmal stehen einem wirklich die Haare zu Berge. Aber da müssen Sie durch. Da hilft alles nichts. Sie entscheiden, wie viel Zeit Sie künftig für echte Führungsaufgaben aufbringen. Und damit entscheiden Sie auch, wie viel Spaß Sie am Führen haben werden.

Regel 3: Die dritte Regel ist genauso einfach: Melden Sie Ihren Führungsanspruch an. Sagen Sie Ihren Leuten, dass Sie die Führung übernehmen oder übernommen haben. Nicht der »Erste unter Gleichen« oder etwas ähnliches Verschleiern, sondern klipp und klar: »Ich bin euer Chef, ich führe euch an, das tue ich gerne und bin stolz darauf!« Dies nennt man, sich zur Führung bekennen. Es genügt nicht, dass Sie im Organigramm oben stehen oder an Ihrem Türschild und auf Ihrer Visitenkarte steht, dass Sie der Chef sind. Wir Menschen wollen sehr genau wissen, wer der Chef ist und ob er. Die Führung wirklich annimmt und übernimmt. Wir wollen es hören! Aus erster Hand erfahren, aus seinem Munde hören. Und wir werden trotzdem noch etliche Male, subtil oder direkt, hinterfragen, ob dieser Führungsanspruch auch aufrechterhalten bleibt oder nicht. Das kennen Sie sicherlich auch.

Kaum eine Führungskraft hat Führen wirklich gelernt. Ein Phänomen. Jeder versucht es irgendwie auf seine Weise. Vielleicht mit Charme, mit Fachkompetenz oder durch Zuträger, die er sich hält, um »besser informiert« zu sein. Vielleicht auch mit Kumpanei, Aggressivität, Schmeichelei oder Arroganz. Vielleicht »kraft seiner Persönlichkeit« oder vielleicht ganz einfach autoritär.

Wir brauchen zweifellos Autorität zum Führen. Aber wir brauchen natürliche Autorität und nicht jene Autorität durch autoritäres Verhalten. Natürliche Autorität zieht uns an. Autoritäres Verhalten stößt uns ab. Was immer wir anstellen, meist geht es doch einfach darum, sich mit seiner Sichtweise irgendwie durchzusetzen, dabei Stärke zu zeigen und das Gesicht zu wahren.

Gleichzeitig wollen wir aber die Anerkennung unserer Mitarbeiter und, wenn möglich, auch ihr Herz. »Meine Leute gehen für mich durchs Feuer«, wer wünscht sich das nicht. Die Frage ist nur, wie Sie Ihre »Leute« dazu bekommen, für Sie durchs Feuer zu gehen. Zwischenfrage: Sind Sie eigentlich bereit, für Ihre Leute durchs Feuer zu gehen?

Lassen Sie uns herausfinden, ob es einen gangbaren Weg zwischen Utopie und Wirklichkeit gibt.

Hohe Erwartungen

Nun, welchen Chef wünschen Sie sich? Wenn Sie das herausgefunden haben, wissen Sie, warum Führen so schwierig ist, oder besser, warum wir Führen so schwierig machen. Wir stellen einfach viel zu hohe Ansprüche an die Qualitäten von Führungskräften - Ansprüche, die niemand erfüllen kann.

Zu unseren »«Veränderungsprozessen«, die wir mit den Führungsteams der Unternehmen erarbeiten, gehört auch ein Workshop zum Thema »Menschenführung«. Wir leiten diesen Workshop meist mit einem Brainstorming ein. Die Frage lautet: »Welche Eigenschaften erwarten wir von Führungskräften?« So etwa sieht ein Flipchart nach diesem Brainstorming aus:

Durchsetzungsvermögen	Charma	Geduld
Fachkompetenz	Dynamik	Anerkennung gebend
Charakterstärke	Selbstvermögen	Nachhaltigkeit
Charisma	Zugewandtheit	Autorität
Ehrlichkeit	Anspruchbarkeit	Menschlichkeit
Entscheidungsvermögen	Ehrlich	Soziale Verfahren
Freundlichkeit	Ordnlichkeit	Soziale Kompetenz
Hilfsbereitschaft	Gerechtigkeit	Sportlichkeit
Verlässlichkeit	Toleranz	Großzügigkeit
Karrierehaft	Entscheidungsfindungsfähigkeit	Kaufmännisches Gespür
Kreativität	Entschlossenheit	Unternehmerisches Denken
Flexibilität	Analyse	Menschenkenntnis
Offenheit	Gewandtheit	Glaubwürdigkeit
Konkretheit	Unterschiedsangevermögen	Berechenbarkeit
Klarsicht		

In der Regel werden zwischen 30 und 50 Eigenschaften genannt, bis die Gruppe erkennt, was hier eigentlich geschieht. Wie viele Menschen wird es wohl auf diesem Planeten geben, die all diese Eigenschaften auf sich vereinen können? Das müsste eine brennende Mischung sein, etwa aus Albert Schweitzer, Gandhi, Schwarzenegger, Einstein und Jesus Christus, oder so ähnlich.

Diese Eigenschaften erwarten wir sowohl von uns selbst als Führungskraft, als auch von den Menschen, die uns führen. Natürlich kann niemand all diese Forderungen erfüllen. Wenn Sie sich für drei Eigenschaften entscheiden müßten, welche wären das? Welche Eigenschaften halten Sie für unabdingbar bzw. für charakterliche Voraussetzungen? Oder anders gefragt, welche dieser Eigenschaften kann man erwerben?

Sprache im Führungsprozess

von Dr. Jörg Hahn

Wozu ist Sprache fähig? Manchmal zu den überraschendsten Verhaltensveränderungen. Paul Watzlawick erzählt dazu folgende Geschichte, die von österreichischen Zeitungen berichtet wurde: „Ein junger Selbstmordkandidat stürzte sich von einer Brücke in den Fluß, Ein Gendarm, der, angelockt vom Geschrei der anwesenden Personen, an den Ort des dramatischen Geschehens gekommen war, nahm, anstatt sich auszuziehen und sich in den Fluß zu stürzen, um dem jungen Mann zu Hilfe zu kommen, sein Gewehr zur Hand, richtete es auf den Selbstmörder und schrie: `Komm heraus oder ich erschieße dich.` Der junge Mann kam aus dem Wasser und nahm Abstand vom Selbstmord.“ (Nardone Giorgio, Watzlawick, Paul: Irrwege, Umwege und Auswege, Bern 1994, S. 65)

Was ist in dieser Geschichte geschehen? Ein junger Mann, von einer starken Kraft getrieben, ist entschlossen, seinem Leben ein Ende zu setzen. Sicherlich ist dies eine der extremsten Dynamiken, denen ein Mensch ausgesetzt sein kann. Mit einer ungewöhnlichen, ja paradoxen sprachlichen Intervention durchbricht der Polizist diese extreme Dynamik und erzeugt eine abrupte Verhaltensänderung. Er hat überzeugt, indem er gegen die beherrschende emotionale Kraft, eine ebenso starke, aber unerwartete Gegenkraft sprachlich und situativ (Gewehr anlegen) gesetzt hat. Wären beide Kräfte zu einem Ende gekommen, hätten das den Tod des jungen Mannes bedeutet. Doch der fürchtete sich vor dem Erschießen und wählt das Leben.

Unzweifelhaft hat das Verhalten des Polizisten etwas Manipulatives, das noch krasser erscheint, weil die Situation so extrem war und die Verhaltensänderung so abrupt. Die Sprache des Polizisten ist laut. Er stößt eine Drohung aus. Deutschen kriecht da gemeinhin, aufgrund ihrer jüngeren Geschichte, ein abwehrender Schauer den Rücken hinunter.

Trotzdem zeigt diese kleine Geschichte von der radikalen Veränderung, dass Führen ohne E-Motio, ohne in Bewegung setzen, nicht möglich ist. Sprache, die führen will, muss sich der Emotion bedienen, wenn Wirkung eintreten soll. Manager müssen also Emotion bei sich und anderen nicht nur zulassen; sie müssen sie bewusst einsetzen. Und sie sollten lernen, dass die Emotionalisierung von Sprache im Management damit beginnt, die Menschen in emotionale Situationen zu stellen, in denen die emotionale Sprache auch wirken kann. Eine „Aufbruchrede zu neuen Ufern“ oder die „Wir-werden-gewinnen-Einschwörung“ sollte tunlichst nicht im üblichen Besprechungszimmer stattfinden, in dem man sich seit Jahren durch die Alltagsthemen quält.

Emotionalisierung von Sprache im Management setzt aber vor allem eins voraus: Der Manager, der sie einsetzt, kann dies nur dann glaubwürdig und überzeugend tun, wenn er selbst eine grundsätzlich positive Einstellung zu seiner eigenen Emotionalität hat. Und zwar dauerhaft, nicht nur hinter dem Rednerpult. Manager, die bewegen wollen, müssen sich erst auf den Weg zu sich selbst bewegen. Es geht dabei gar nicht darum irgendwo im Sinne eines Entwicklungsziels angekommen zu sein. Wie so oft reicht es, wenn die Mitarbeiter fühlen: Er ist auf dem Weg! Insofern hilft auf diesem Weg auch keine plattes Rhetoriktraining mit einer perfekten Aneignung sprachlicher Instrumente und Finessen. Auf diesem Weg hilft eher ein guter Coach, der sieht, welche emotionalen Stärken im Manager aktiviert werden können. Ein Manager, der in breitem Schwäbisch seinen listigen Humor vor seinen Mitarbeitern „herauslassen“ kann, ist allemal bewegend, als ein in zahllosen Kursen kieselglatt geschliffener Sprachakrobat.

Wer über Sprache bewegen will, muss aufhören, sich hinter waffenstarrer Präsentationstechnik zu verstecken. Folien, Beamer, Charts und Overhead ersticken jedes kleine „Feuerchen“, das Menschen in Bewegung setzen könnte.

Nichts ist trister, als ein Friedhof, besonders wenn darauf Zahlen, Daten und Fakten beerdigt sind. Da helfen auch keine Ordnung in Reih und Glied und schöne bunte Grabsteine drauf. Der Einsatz von Technik, das Präsentieren von Fakten, die Ansprache des Intellekts behindert Führungsprozesse! Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Menschen. Menschen werden nicht durch die Ratio gesteuert, sondern durch die Emotio. Nicht der Neo-Kortex in unserem Hirn lenkt uns (auch wenn wir dauernd mit ihm diskutieren). Unser limbisches System herrscht mächtig über uns, auch wenn wir so gut wie nie etwas davon merken. Darin sitzt die ganze Kraft der Emotionen, gute wie böse, aufbauende wie zerstörende, beharrende wie auch verändernde.

Die Sprache des Managers muss genau dort ansetzen. Sie muss über die emotionale Berührung die Vorstellungskraft der Mitarbeiter wecken. Dazu braucht es eine bildhafte Sprache, die Kraft von Geschichten und Mythen und verstärkend als visuelle Unterstützung den Einsatz von Bildern. Die so ausgelöste „Motio“ wird gefüllt mit der Suggestion einer neuen veränderten Wirklichkeit des Unternehmens, die damit innerlich Gestalt gewinnt und vorstellbar wird. Diese „Vision“ wird damit vor dem geistigen Auge erlebbar und innerlich erfahrbar. Erleben und Erfahren sind die einzigen Kräfte, die Menschen unter Einsatz kleinster Mittel dazu bringen, sich zu verändern. Da Zukunft im Hier und Jetzt nicht erlebbar ist, führt der einzige Weg zur Gestaltung und Vorbereitung dieser Zukunft über Herz und Seele der Mitarbeiter. Ohne den Treibstoff ausgelöster Emotionen gibt es keine Veränderung!

Dr. Jörg Hahn
Burg Feuerstein 9
91320 Ebermannstadt
www.tbn-coaching.de

"Sie haben Krebs"

So überschreibt Jürgen-Peter Stössel seinen Artikel in "Bild der Wissenschaft" 8/2008 über den Mangel an Kommunikationskompetenz im Arzt-Patienten-Verhältnis. Viele Ärzte sind überfordert, weil sie Krisengespräche oder überhaupt Gespräche mit schwierigen Patienten bzw. Patienten mit bedrohlichen Diagnosen nicht "gelernt" haben.

Kann man das überhaupt lernen? Ist ein guter Arzt nicht automatisch auch ein guter Psychologe?

Dass hier in Deutschland Defizite bestehen, bestätigte zuletzt die PASQOC-Studie (Patient Satisfaction and Quality of Life in Oncology Care) an etwa 3400 Patienten, die in onkologischen (auf Tumorerkrankungen spezialisierten) Einrichtungen ambulant behandelt wurden.

"Schwierige Patienten" sind aber nicht nur Schwerkranken, sondern auch Angst- und Schmerzpatienten oder Patienten mit einem grundsätzlichen Mangel an Vertrauen, gelegentlich auch mit einem zu hohen Anspruch.

Speziell für den Fachbereich Onkologie haben sich unter dem Label "Kompass, Kommunikative Kompetenz zur Verbesserung der Arzt-Patient-Beziehung" sieben Kliniken zusammengefunden, um ein "einheitliches und effektives Trainingsprogramm für Ärzte in der Onkologie zu entwickeln, zu erproben und seine Effektivität wissenschaftlich zu untersuchen. Dabei soll an Standards angeschlossen werden, wie sie in anderen Ländern (z.B. England, Schweiz) bereits mit Erfolg etabliert sind."

Auch die GUK-Streitberg befasst sich seit Jahren mit diesem Themenkomplex.

Unsere Fachrichtung übergreifende "Workshop-Reihe:

"Umgang mit schwierigen Patienten"

starten wir in diesem Jahr aus gegebenem Anlass neu.

Wir freuen uns auf Ihr Feedback.

Sobald eine Gruppe von 10 – 12 Ärzten, möglichst aus 5 bis 10 Kliniken, zusammen gekommen ist, beginnen wir.

Klinikinterne Trainings können ab sofort gebucht werden.

Die Trainings umfassen 3 x 2 Tage im monatlichen Abstand.

Kosten: € 590,- plus MWSt. und Spesen pro Tag und Person.

Nach dem Seminar wird das Leben für die teilnehmenden Ärzte mit Sicherheit um einiges leichter bzw. angenehmer sein.

Schreiben Sie uns eine Mail. Wir rufen Sie an.

Bis dann.
Ihre Streitberger

PS: Mehr über "Kompass" erfahren Sie unter
www.kompass-o.de

Hindernisse

von Alfred D. Souza

"Für eine langen Zeit kam es mir so vor, als wenn das Leben nun bald beginnt – das richtig Leben! Aber es war immer noch irgendein Hindernis im Weg; etwas, das erst einmal bewältigt werden musste, eine unerledigte Angelegenheit etwas, das noch Zeit brauchte, eine Schuld, die nicht beglichen war,

... DANN würde das Leben beginnen. Schließlich dämmerte es mir, dass diese Hindernisse mein Leben SIND."

(Alfred D. Souza)

Zum Schluß

Damit die Kommunikation keine Einbahnstraße bleibt, bieten wir Ihnen die Möglichkeit sich direkt mit uns per Email oder Telefon in Verbindung zu setzen oder auf der Plattform XING eine "öffentliche" Diskussion anzustoßen. Wir freuen uns darauf von Ihnen zu hören.

Bis bald auf XING: <http://www.xing.com/net/streitbergforum>

Mit herzlichen Grüßen aus Streitberg

Ihr Redaktionsteam

Impressum

Verantwortlich für den Inhalt:



www.GUK-STREITBERG.de
GUK, Gesellschaft für Unternehmenskultur,
Coaching und Unternehmensentwicklung
Streitberg München

Werner Bauer
Wartleitenweg 8
91346 Wiesenttal
Telefon: +49 9196 793
Fax: +49 9196 790
Email: info@guk-streitberg.de

Redaktionsteam:

Jürgen Groß
Kleine Wies 2
85354 Freising
Telefon: +49 8161 231711
FAX: +49 8161 231712
Email: jgross@gross-team.com

&

Caroline Doka
Frobenstrasse 5
4053 Basel
Tel. +41 61 271 71 11
Email: doka@sportundkultur.ch