



Das Studium von Beziehungs-fähigkeit sollte in allen Ausbildungs-gängen für Führungskräfte eine zentrale Aufgabe sein.

Solange Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht aus innerer Überzeu-gung wahr-, ernst-, und annehmen sind sie keine.

Im Pflegebereich brauchen wir Führungskräfte, die dazu bereit sind.

Borghild Wicke-Schuldt

Systemisch leiten im Seniorenheim

**Mit dem Herzen sehen -
zur Vernetzung führen**



© 2023 Borghild Wicke-Schuldt

ISBN Softcover: 978-3-347-82815-5

ISBN Hardcover: 978-3-347-82818-6

ISBN E-Book: 978-3-347-82819-3

Druck und Distribution im Auftrag der Autorin:
tredition GmbH, An der Strusbek 10, 22926 Ahrensburg, Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist die Autorin verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne ihre Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag der Autorin, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung "Impressumservice", An der Strusbek 10, 22926 Ahrensburg, Deutschland.

Inhalt

Vorwort	9
Erster Teil: Herzlichkeit	
1 Die innere Entwicklung	13
1.1 Warum Liebe?	13
1.1 Beziehungsfähigkeit	14
2 Das Geheimnis guter Beziehungen	16
2.1 Menschen suchen Kooperation	16
2.2 Motivation durch Beziehung.....	17
2.3 Voraussetzungen für Beziehung	19
2.4 Jede Beziehung hat zwei Richtungen	24
3 Umgang mit Bewohnern	29
3.1 Bewohner als Spiegel	29
3.2 Kontakte mit Bewohnern	30
3.3 Entscheidungen zur Probe	33
3.4 Miteinander reden	35
4 Schalter und Schachteln im Gehirn	41
4.1 Offenheit und Neugier	41
4.2 Kreative Prozesse	43
4.3 Wie neue Ideen entstehen.....	47
4.4 Aufgaben und Projekte	50
5 Ein anregendes Umfeld	53
5.1 Unsere Wahrnehmungen.....	53
5.2 Gestaltung der Räume	55
5.3 Lebendigkeit und Wachstum	57
6 Wer definiert die Wirklichkeit?	60
6.1. Positiv denken	60
6.2 Neue Sichtweisen	64
6.3 Humor und Lachen	70

7 Beratungsgespräche	73
7.1 Methoden systemischer Beratung	73
7.2 Beratung von Mitarbeitern.....	76
7.3 Teamberatung.....	79
 Zweiter Teil: Führungsfäden	
8 Führen mit Ziel.....	85
8.1 Führungsaufgaben	85
8.2 Was ist das Ziel?	87
8.3 Fragestellungen zum Leitbild.....	94
8.4 Wie ist unsere Organisationskultur?.....	96
8.5 Wie Worte wirken.....	98
9 Was bedeutet Macht?	100
9.1 Herrschaft.....	100
9.2 Verantwortung.....	101
9.3 Wie kann man führen?	103
9.4 Vor-Urteile, Fehler und Vertrauen	107
10 Führungsgedanken	110
10.1 Vertrauen oder Kontrolle?	110
10.2. Dreiecksverhältnisse.....	115
10.3 Pferd und Reiter	118
10.4 Chefin werden – Chefin sein	120
10.5 Neue Führungsmodelle	125
11 Drei Führungsinstrumente	127
11.1 Organisationsentwicklung	127
11.2 Teamsitzung mit allen Bereichen	129
11.3 Protokoll als „Chefsache“	131
11.4 Die Mitarbeiterversammlung.....	133
12 Der Fluss der Veränderungen	137
12.1 Energien	137
12.2 Führen durch Herumlaufen.....	138
12.3 Fragen stellen.....	140
12.4 Nicht verwalten, sondern führen!.....	142

13 Furcht vor Konflikten?.....	145
13.1 Konflikte sind Chancen.....	145
13.2 Konfliktmanagement als Alltagsroutine.....	149
13.3 Handlungsstrategien	151
14 Wissen für alle	156
14.1 Lebendiges Lernen	156
14.2 Die Experten	157
14.3 Den Horizont erweitern	159
Dritter Teil: Vernetzung	
15 Vernetzt denken und handeln	163
15.1 Das Spinnennetz.....	163
15.2 Ein systemisches Konzept für Teamarbeit	165
15.3 Was ist Mitarbeitern wichtig?	168
16 Der gute Geist	171
16.1 Was ist der gute Geist?	171
16.2 Der Geist und die Hirnforschung	173
16.3 Der gute Geist kann sterben	176
17 Mobbing.....	178
17.1 Was bedeutet Mobbing?	178
17.2 Mobbing erkennen	183
17.3 Strategien gegen Mobbing.....	185
18 Mitarbeiter mit Behinderung	189
19 Multi-Kulti	192
19.1 Die multikulturelle Arbeitswelt	192
19.2 Kulturkonflikte.....	193
19.3 Pflegestation Multi-Kulti	195
19.4 Was können wir lernen?	197
20 Werte vernetzen	199
20.1 Der Sprung in der Schüssel	199
20.2 Werte in der Gesellschaft	201
20.3 Werte als innerer Kompass.....	205

21 Zum Schluss	208
21.1 Kurzfassung systemisch leiten.....	208
21.2 Elf Punkte zur Empfehlung	210
Literaturverzeichnis	213

Verzeichnis der Geschichten und Beispiele

<i>Weihnachtssstress</i>	20	<i>Danke für die Abmahnung</i>	76
<i>Achterbahn der Gefühle</i>	23	<i>Ein strenger Vater</i>	78
<i>Der Verdacht</i>	26	<i>Hilferufe</i>	79
<i>Ein Gefühl der Niederlage</i>	32	<i>Die sieben Frauen</i>	82
<i>Der Kleiderschrank</i>	36	<i>Alt werden kann so schön sein</i>	89
<i>Polizeiruf</i>	38	<i>Nackt im Rollstuhl?</i>	109
<i>Duftorgel Waschhandschuh</i>	42	<i>Stimmt das Ergebnis?</i>	113
<i>Das Kaufhaus</i>	51	<i>Chefin werden</i>	120
<i>Wo sind die Strohblumen?</i>	57	<i>Die Konzertmanagerin</i>	149
<i>Neue Bewohner im Käfig</i>	58	<i>Streit</i>	153
<i>Vierbeinige Therapeuten</i>	58	<i>Der Fensterputzer</i>	153
<i>Trauer</i>	63	<i>Geist-Wirkung</i>	168
<i>Wo bleibt die Anonymität?</i>	63	<i>Dünner Kaffee dickes Putzmittel</i>	194
<i>Der misshandelte Mitarbeiter</i>	65	<i>Eine Momentaufnahme</i>	195
<i>Das Wasserschloss</i>	68	<i>Der Sprung in der Schüssel</i>	199

Für dieses Buch habe ich mein Werk: „Systemisch leiten im Sozial- und Gesundheitswesen (Kohlhammer, 2019) neu konzipiert.

Das Coverfoto habe ich aufgenommen im Samuel Jonsson Kunstmuseum in den isländischen Westfjorden.

Für flüssiges Lesen schreibe ich die weiblichen und männlichen Sprachformen von Personen abwechselnd.

Vorwort

Warum „systemisch“ leiten?

In allen Organisationen, wo Menschen miteinander in Beziehung treten, bilden die Individuen ein System, in dem jeder durch sein Verhalten Einfluss auf die anderen Mitglieder ausübt. Das bekannte Modell ist eine Familie. Ein Seniorenheim wird von vielen Menschen gestaltet und lebendig gehalten und auch immer wieder verändert. Ob Bewohner oder Mitarbeiter – jeder trägt seinen Teil zu diesem System bei und nimmt darauf Einfluss. Den wichtigsten Einfluss hat die Leitung.

Als Diplompädagogin und Familientherapeutin wurde ich Leiterin eines Altenheims bei einem öffentlichen Träger. Ich habe Methoden aus der systemischen Familientherapie mit meinen Mitarbeitern anwenden können und die Einrichtung mit ihnen gemeinsam weiter entwickelt. Daneben habe ich mich in der Organisationsentwicklung ausgebildet und mich mit der aktuellen Hirnforschung beschäftigt.

Ich blicke auf mein 25 Jahre langes Wirken zurück. Aus dem dicken Knäuel von Erinnerungen an Gedanken, Strategien, Handlungen und Aktivitäten ziehe ich die Fäden heraus, an denen ich die Grundlagen systemischen Leitens deutlich machen kann. Zur Begründung werden Erkenntnisse aus der Hirnforschung dargestellt.

Wie führe ich meine Mitarbeiter zum gemeinsamen Erfolg?

In dieser Frage stecken die Themen, die hier behandelt werden:

- Die Frage der Führungsaufgaben und der Führungsstile: *Wie führe*
- Die Frage zur Persönlichkeit der Leitungskraft: *Ich*
- Die Frage der Beziehung der Leitung zu den Mitarbeitern:
meine Mitarbeiter
- Die Frage der Zielsetzung: *zum Erfolg*
- und des *gemeinsamen* Weges von Leitung und Mitarbeitern

Systemisch leiten wird auf drei Ebenen erklärt:

o Herzlichkeit: bezieht sich auf die innere Haltung und die Entwicklung der Leitungsperson selbst. Sie muss wissen, wie Beziehungen funktionieren und wie man sie pflegt. Dies wird mit Erkenntnissen aus der Hirnforschung erklärt. Das Symbol ist das Herz.

o Führungsfäden: zeigen auf, wie die Leitungskraft die Mitarbeiter zielgerichtet führt. Ziele und Werte geben den Mitarbeitern Orientierung für ihr selbstbestimmtes Handeln. Das Symbol sind die gespannten Fäden, die von der Leitungskraft ausgehen.

o Vernetzung veranschaulicht „systemisch leiten“ durch Dokumente und Kapitel zu den Herausforderungen im Seniorenheim. Ein praxisbewährtes Konzept für die Zusammenarbeit zeigt, wie Vernetzung organisiert wird. Auch wird nach der Vernetzung mit der Gesellschaft gefragt. Das Symbol ist das kunstvolle Netz der Spinne.

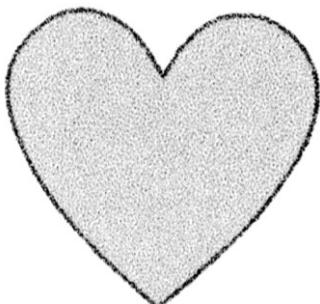
Alle Ebenen sind miteinander verzahnt und wirken gegenseitig auf sich ein. Systemisches Denken ist nicht linear, und es führt nicht von einer Ursache zur Wirkung. Systemisches Denken bedeutet, Zusammenhänge zu beachten und in Vernetzungen zu denken.

Geschichten und Dokumente aus dem Seniorenheim beleuchten die theoretischen Aspekte aus der Hirnforschung und der systemischen Betrachtung. Es sind Beispiele für lösungsorientierte Kommunikation und für einen kooperativen Führungsstil. Ich beschreibe meine bewährten Instrumente zur Mitarbeiterführung. Sie stellen Transparenz zwischen allen Beteiligten im System her. So entsteht eine hohe Motivation der Mitarbeitenden in einem anregenden Betriebsklima. Mit den Beispielen werden die eigenen Erfahrungen der Lesenden im Gehirn aktiviert, sie können mit den neuen Informationen verglichen werden.

Dieses Buch kann Menschen mit Leitungsverantwortung inspirieren und bestätigen. Studierende können sich auf künftige Führungsaufgaben im sozialen Bereich und auf die damit verbundenen persönlichen Herausforderungen vorbereiten.

Die Aufgaben einer Führungskraft werden allgemein beschrieben. Sie gelten für alle Einrichtungen, bei denen ein guter Umgang mit Mitarbeitern als Grundlage für den Erfolg des Unternehmens gesehen wird.

Erster Teil: Herzlichkeit



**Man sieht nur mit dem Herzen gut,
das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar**

(Saint-Exupery, der kleine Prinz)

1 Die innere Entwicklung

1.1 Warum Liebe?

Mitarbeiter zu führen ist eine Kunst. Ob das gelingt, hängt mit der inneren Haltung und mit der Entwicklung der eigenen Person 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 und echtes Interesse am Anderen aus. Aber nur, wer auch zu sich selbst freundlich ist und sich ernst nimmt, kann Freundlichkeit ausstrahlen. Eine Grundlage ist die Liebe als 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 und dabei warmherzig, mitfühlend, verständnisvoll sein. Es gut mit ihnen meinen, ihr Bestes wollen. Es heißt Vertrauen schenken. Dabei ist das Herz entscheidend, die Fähigkeit, sich in den anderen Menschen hinein zu versetzen und grundsätzlich die eigenen Vor-Urteile zu hinterfragen. Mit Lieben ist hier gemeint: Etwas mit ganzem Herzen tun. Das bedeutet, die Bedürfnisse und Motive der Menschen zu erspüren und seine guten Eigenschaften und Fähigkeiten zu erkennen.

„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... um bewusst eingesetzte, gewollte Energie.“ (*Sprenger 1999, S.73*)

Die positive Sichtweise der Leitungskraft wirkt sich auf Mitarbeiter, Bewohner, Besucher und auch auf die Ausstattung der Räumlichkeiten aus. Die Hirnforschung weist nach, dass eine Führungskraft durch ihr Denken und ihr Verhalten direkt in die Köpfe und das Verhalten der Mitarbeiter einwirkt. Sie hat Einfluss auf ein förderliches Betriebsklima und das Wohlbefinden der Menschen im weiteren Umfeld.

1.1 Beziehungsfähigkeit

Menschen, die als Führungspersonal Verantwortung für andere tragen, sollten die Kunst entwickeln, Beziehungen zu gestalten. Prof. Joachim Bauer, Neurowissenschaftler und Psychotherapeut empfiehlt das Studium von Beziehungsfähigkeit als zentrale Aufgabe für die Ausbildung aller Führungskräfte. (*Bauer 2008, S. 198f*).

Worum geht es dabei? Es geht um die Selbsterkenntnis um die Selbstachtung. Ein authentliches Verhalten wird sichtbar im Umgang mit anderen. Die Führungskraft muss die eigene Einstellung hinterfragen und die Bereitschaft entwickeln, den Menschen in seiner Ganzheit wahrzunehmen.

„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 Fremdachtung, zu keinem konstruktiven Umgang mit anderen mehr fähig. Es ist niemandem gedient, wenn Sie so tun, als sei für Sie alles in Ordnung.“ (*Sprenger 1999a, S. 209*).

„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.“

(Sprenger 1999b, S. 258/260)

Wie kann man an der inneren Haltung arbeiten?

Nach Ausgeglichenheit streben.

Wir regen uns manchmal auf und lassen uns reizen. Persönliche Auslöser (Trigger) führen zu Wut und Angst in uns. Aber wenn wir erkennen, wann ein solcher Trigger in uns wirkt, können wir ihn anschauen und benennen. So können wir aufhören, andere zu beschuldigen oder schlecht über sie zu urteilen und stattdessen aus Liebe und Weisheit handeln.

Auf die innere Stimme hören.

Wenn wir frei von diesen persönlichen Auslösern sind, können wir uns in andere hineinversetzen. Wir können auch unsere innere Stimme hören und unsere Gefühle, Gedanken und Intuition wahrnehmen und danach handeln.

Herzlich und stark sein.

Wir brauchen Herzlichkeit und Durchsetzungsvermögen, um genau das zu erreichen, was uns wichtig ist. Freundlichkeit ohne Stärke verpufft, man wird nicht ernst genommen (*dazu Kap. 10.4 Chefin werden*). Aber Stärke ohne Herzlichkeit kann zur Grausamkeit werden.

2 Das Geheimnis guter Beziehungen

2.1 Menschen suchen Kooperation

Menschen handeln, weil sie Zuwendung und Wertschätzung erhalten wollen. Das ist eine biologisch begründete Motivation für das menschliche Handeln. Das Gehirn belohnt gelungene Kooperation mit Botenstoffen, die Wohlbefinden und Gesundheit erzeugen. Die Meinung der Mensch sei zuerst auf Egoismus und Konkurrenz eingestellt, wurde wissenschaftlich widerlegt. (vgl. Bauer)

Kinder haben als eine biologische 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). Der Leiter des Max Planck Instituts für anthropologische Forschung in Leipzig weist in seinen Studien mit Säuglingen und Kleinkindern nach, dass Säuglinge bereitwillig teilen und sich hilfsbereit verhalten:

„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.“ (*Thomasello, 2014*)

Menschen arbeiten lieber zusammen als alleine. 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!

Gemeinsam sind wir besser als der Beste von uns!

....Das beweist die Produktivität kooperativer Arbeit und 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*).

Obwohl die Beatles Paul Mc Cartney und John Lennon, jeder für sich ein sehr guter Musiker ist, so haben die beiden ihre besten Songs immer gemeinsam geschrieben. Mag jemand allein gut sein, als Paar, Team, Gruppe oder als Netzwerk sind alle Beteiligten unschlagbar, wenn sie die verschiedenen Blickwinkel, Regeln und Werkzeuge für das Entstehen eines Kreativen Projektes ausprobieren und anwenden. Jeder ist kreativ, aber effektiv sind wir nur gemeinsam und so gelingt es uns, die Schwächen der Einzelnen zu neutralisieren durch die Stärke gemeinsamer kreativer Arbeit. (*Burow 2000*)

2.2 Motivation durch Beziehung

Gelingende Beziehungen sind das unbewusste Ziel allen menschlichen Bemühens. Denn dies geht einher mit der Ausschüttung der Glückspfotenstoffe Dopamin, Oxytocin und Opioide. Ohne Beziehung gibt es keine dauerhafte Motivation. Die von den zellbiologischen Motivationssystemen ausgeschütteten

ten 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.63f). 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 verursachen ein schlechtes Arbeitsklima und können einen „Absturz“ der Motivationssysteme zur Folge haben. 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.

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). Seine Forschungen bestätigen die Erfahrung (2008, S. 76):

**Vertrauen schafft Vertrauen,
Misstrauen und Ablehnung begünstigen Aggression.**

2.3 Voraussetzungen für Beziehung

Wahrnehmung, Lob und Anerkennung

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 Individuum erzeugt jedoch keine Beziehung und keine Motivation. Beispielsweise reicht ein allgemeines Rundschreiben an die „*Sehr geehrten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*“ als Beziehungsstifter nicht aus.

Unauffällige Mitarbeiter, die nicht gesehen werden wollen, verdienen besondere Aufmerksamkeit. Ihre Motivation wird gefördert, wenn man ihnen zeigt, dass die Vorgesetzte sie im positiven Sinne wahrnimmt. Wer gesehen wird, bekommt Bestätigung und kann Selbstvertrauen entwickeln und kann dann auch andere besser wahrnehmen. So wird auch die Bereitschaft zur Kooperation und Teamarbeit gefördert.

Eine gute Kommunikation im Betrieb hat seinen Grund in einer positiven Haltung zu den Mitarbeitern. Die Grundannahme ist:

Vermute das Gute, und du wirst das Gute vom Menschen präsentiert bekommen.

Der Mitarbeiter wird sich bemühen, seine guten Eigenschaften zu zeigen und sich so zu verhalten, dass er von der Vorgesetzten geschätzt wird.

„*Solange ich nichts sage, ist alles in Ordnung*“ oder „*Nicht geschimpft ist schon gelobt!*“ Wie viele Leitungskräfte 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. Diese Hal-

tung von Vorgesetzten ist destruktiv. Nicht-Beachtung und Nicht-Anerkennung lässt die Mitarbeiter seelisch verhungern.

Eine Reaktion des Vorgesetzten auf die Tätigkeiten der Mitarbeiter ist wichtig, weil jedes gewünschte Verhalten von den erwarteten Konsequenzen beeinflusst wird. Jedes Feedback zeigt dem Mitarbeiter, dass der Vorgesetzte Bescheid weiß. Motivation muss immer wieder neu erzeugt werden. Für die Routinearbeiten, deren Sinn manchmal verlorengeht, ebenso wie die Motivation für besondere Projekte und Arbeiten, 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.

Weihnachts-Stress

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

In jedem Jahr bekamen meine Mitarbeiter ein kleines Weihnachtsgeschenk. Das Geld dafür kam aus der Kasse mit den Weihnachtsgaben der Bewohner für das Personal. Nach Rücksprache mit einzelnen Mitarbeitern wurde es ausgesucht, besorgt und nett verpackt. Das war ein Symbol für die Anerkennung und Wertschätzung.

Kurz vor Weihnachten setzte ich mich an meinen Schreibtisch und überlegte kurz und streiflichtartig, was in diesem Jahr Besonderes gewesen ist. Welche besonderen Arbeiten haben die Mitarbeiter gemacht? Welche Belastungen sind für die verschiedenen Arbeitsbereiche damit verbunden gewesen? Aus diesen Gedanken entstanden ein kurzer Jahresrückblick und ein großes Dankeschön