

Wie wirke ich auf meine Mitarbeiter?

Führungskräfte sind für Vieles verantwortlich, was in der Pflegeeinrichtung gut oder auch schlecht läuft. Sie sind immer Vorbild – mit allem, was sie bewusst oder unbewusst senden. Ehrliche Selbstreflexion ist ein wichtiges Führungsinstrument – auch um besser und klar zu kommunizieren.

Text: Barbara Messer

Der erste Eindruck von einem anderen Menschen entsteht in unfassbarer Geschwindigkeit, er ist uns überhaupt nicht bewusst, so subtil und schnell läuft dieser Prozess ab, wenn wir auf einen Menschen treffen.

Ist dieser erste Eindruck positiv, haben wir Glück. Denn der erste Eindruck bleibt als Bewertung bei unserem Gegenüber länger bestehen. Auch wenn wir uns in der Folgezeit anders verhalten – er bleibt!

Ebenso bleibt ein negativer erster Eindruck haften. Ich erinnere hier – leicht mahnend – an den ersten Eindruck, den z. B. eine Pflegekraft beim Bewohner hinterlässt. Auch dieser Eindruck bleibt bestehen.

„Erkenne dich selbst“

Diese Frage nach der persönlichen Wirkung beginnt oder endet für mich immer beim Orakel von Delphi. Ich weiß nicht, ob Sie diese archaische Stätte in Griechenland kennen? Ich war dort schon dreimal und jedes Mal zog mich – neben der Eindrücklichkeit der Stätte selbst sowie der intensiven mediterranen Landschaft – die Idee des Orakels in den Bann: „Erkenne dich selbst“, steht dort in Stein gemeißelt. Je älter ich werde, um so zentraler schätze ich diese Frage für die persönliche Reife und den persönlichen Erfolg eines Menschen ein.

Wer über eine höhere Selbsterkenntnis verfügt, weiß wesentlich besser um die eigene Wirkung als der Unkundige. Die Menschen neigen zu einer Art

„inneren Betriebsblindheit“, die man sich leicht aneignet. Beim Abgewöhnen kann sie jedoch eine rechte Last werden.

Wer um seine eigene Wirkung weiß, kann den persönlichen Wünschen und Bedürfnissen mehr Klarheit geben. Dies gilt insbesondere dann, wenn man Führungskraft ist, denn dann braucht man keine Umwege mehr, zentrale Anliegen können klar kommuniziert werden.

Diese Selbst(er)kenntnis ist idealerweise mit Selbstkontrolle verbunden, die wiederum mit erhöhter Loyali-

tät einher geht. Loyalität steht für eine entspannte, sich-seiner-selbst-sicheren Haltung mit hoher Handlungssicherheit. Wer loyal ist, sendet klare Signale, weiß um seine Kompetenz und Wirkung und erntet klarere Signale aus der Umgebung. Andere wissen sehr wohl, was sie von einem loyalen Menschen haben.

Neben der erhöhten Loyalität ist Ihr gesamter persönlicher Ausdruck klarer und direkter. Sie können all das, was Sie erreichen wollen, damit zielgerichtet und unmissverständlich unterstreichen.

Welche bewussten und unbewussten Signale senden Sie?

Für mich sind Führungskräfte für vieles verantwortlich, was im Unternehmen gut und auch schlecht läuft. Sie sind z. B. immer Vorbild, egal was sie

bewusst oder unbewusst zeigen. So, das musste nun einmal gesagt werden!

Nächste Frage: Haben Sie beim Lesen des obigen Satzes gemerkt, was das Wort „musste“ bei Ihnen bewirkt hat?

Klingt es motivierend für Sie, wenn ich von MÜSSEN spreche?

Normalerweise nicht! – So führe ich jetzt die Sprache an. Sie ist neben unserer Körpersprache, auf die ich im Folgenden ebenfalls eingehen werde, zentraler Träger unserer Wirkung. Dazu zählen:

Finden Sie einen guten Mittelweg, wann Sie die Tür zu Ihrem Büro geschlossen, angelehnt oder offen halten

- o **Die Stimme:** Achten Sie doch einmal darauf, wie Sie die Stimme anderer Menschen wahrnehmen und welchen Eindruck Sie von diesem Menschen haben. Vermittelt die Stimme Zuversicht, Vertrauen und Kompetenz oder eher Pessimismus, Misstrauen oder Unsicherheit? Speziell bei Frauen treffe ich häufig auf die folgenden 2 Phänomene: Die Stimme ist hoch und piepsig, fast schrill. Es kann so extrem sein, dass andere Menschen ungerne zuhören, sich sogar abhängig von der Ausprägung der Schrillheit in der Stimme, unwohl fühlen. Ebenso treffe ich Frauen – auch gerade in Führungspositionen – die ihre Stimme in der Tonalität zum Ende eines Gespräches quasi hochziehen. Bin ich beispielsweise in der Situation, einer Frau



Machen Sie sich bewusst, wie genau Sie sich verhalten, was Sie damit ausstrahlen und senden.

Foto: fotolia/contrastwerkstatt

beim Telefonieren zuzuhören, dann ist es oft so, dass sie eine Zeit lang in einer normalen oder angemessenen Tonlage spricht. Zum Ende hin, wenn dann der Austausch von rhetorischen oder anderen üblichen Abschiedsformeln beginnt, springt die Stimmlage unverzüglich hoch, die Stimme steigt zügig treppauf, endet dann in einem hohen „Tschüss, bis bald“. Nicht ungewöhnlich, oder? Wissen Sie, was sich im Kopf des Zuhörers abbildet? Der Gedanke nämlich, dass der Mensch, zu dem diese Stimme gehört, nicht kompetent ist, nicht sicherheitsgebend, nicht vertrauenswürdig. Stattdessen unsicher, fast mädchenhaft. In den letzten Jahren habe ich regelmäßig mit weiblichen Führungskräften

Satzes – speziell dann wenn Sie etwas delegieren, eine deutliche Ansage machen oder wenn Ihre Kompetenz besonders gefragt oder vonnöten ist. Dass Sie kompetent erscheinen wollen, unterstelle ich Ihnen immer.

- o **Die kleinen Wörter:** Natürlich macht es immer einen Unterschied, was Sie wie sagen. Jedes „hm“, „aber“, „immer“, „nun ja“, „eigentlich“, „müssen“ etc. bewirkt etwas beim Gegenüber. Ein „hmmmm“ vermittelt Unklarheit, aber auch Unsicherheit. Ein „Aber“ lässt auf Widerstand oder einschränkendes Denken schließen, hier sind Einwände zu erwarten. Ein „nun ja“ vermittelt Unentschlossenheit, ebenso wie das eingeschobene „eigentlich“. Machen Sie doch einmal

verschiedene innere Filter. Einer davon verzerrt die Eindrücke. So sind Erlebnisse und Eindrücke eher dramatisch. Hier ein paar Beispiele: „Ich habe irre Kopfschmerzen.“, „Dafür sterbe ich.“, „Das ging gar nicht.“, „Das kotzt mich an.“, „Der ist unten durch.“ Sie können sich vorstellen, dass diese Liste beliebig erweiterbar ist. Solche Aussagen mögen Ihnen als Sprecher oder Sprecherin vielleicht normal oder alltäglich vorkommen. Sehr oft jedoch sind andere Menschen davon verschreckt, denn sie teilen die Dramatik dieser Aussagen nicht. Es ist ja auch Ihre Bewertung, nicht die Desjenigen, der sie entgegen nimmt, also hört. Gerne möchte ich Sie hier sensibilisieren, damit Sie gegebenenfalls eine andere Wirkung bei Ihren Mitmenschen bekommen. Es mag Sie verwundern, aber eine Führungskraft, die sich einer solchen dramatisierten Sprache bedient, pflegt gewissermaßen einen Jargon. Dieser ist für eine angemessene, „stilvolle“ und nuancierte Kommunikation einer Führungskraft ungeeignet. Als passende Analogie führe ich gerne den Skalierungsprozess im Schmerzmanagement an. Als Pflegefachkraft stehe ich oft hilflos vor der Beschreibung des Patienten, er habe

Weniger Attitüden bescheren Ihnen mehr Ruhe, Loyalität und Ausdruckskraft

gearbeitet, speziell im Coaching. Eines ihrer zentralen Anliegen war ihre Ausgangssituation, dass sie sich nicht ernst genommen fühlten. Ich war bzw. bin dann ehrlich – um den heißen Brei herumzureden hilft nicht. Mein Tipp für weibliche Führungskräfte: Senken Sie die Satzmelodie zum Ende eines

eine Strichliste, wie viele dieser „Füllwörter“ oder sprachlichen Einschränkungen Sie verwenden. Sie werden staunen!

- o **Sätze, die andere Menschen erschrecken:** Vieles von dem, was wir wahrnehmen, durchläuft vor der endgültigen Platzierung in unserem System,

„unerträgliche“ Schmerzen. Darf ich mich jedoch auf eine differenzierte (skalierte) Aussage zum individuellen Schmerzempfinden beziehen, sehe ich auch bei der Schmerztherapie mehr Varianten und Möglichkeiten.

- o **Die Körpersprache:** Ich gehe jetzt davon aus, dass Sie als Leserin oder Leser dieses Artikels die gängigen Interpretationen und Empfehlungen aus

aus, senkt es sich, erwecken wir einen Eindruck von Unterwürfigkeit. Oft reagieren die Menschen auf die Kopfhaltung des Gegenübers, unbewusst nehmen Sie die Stellung des Brustbeins wahr. Wenn wir z. B. so stehen, dass das Sternum eingefallen ist, signalisieren wir eine starke Unsicherheit. Wölben wir es zu weit heraus, tendiert unser wahrer Ausdruck eher

Nehmen Sie sich jetzt schon – beim Lesen dieses Textes die nächste Veränderung vor. Schieben Sie nichts auf!

dem Bereich Körpersprache kennen: „Verschränkte Arme und Beine signalisieren ...“ und ähnliches. Sicher würde ich Ihnen dazu keine neuen Anregungen geben. Ich möchte Ihre Aufmerksamkeit deshalb auf den Aspekt der Aufrichtigkeit und Offenheit lenken. Und bitte nehmen Sie mich hier beim Wort. Unsere Aufrichtigkeit zeigt sich insbesondere in einem geöffneten Brustbereich und da sind wir schon bei einem Tabu. Je nachdem wie groß und umfangreich Ihre Oberweite ist, können Sie hier sogar Verwirrung oder auch innere Unsicherheit stiften. Je aufrechter die Wirbelsäule ist, umso aufrechter wirken wir. Die Haltung der Wirbelsäule wirkt sich auf die Haltung des Kopfes aus. Hebt sich das Kinn, drücken wir Arroganz

in die Kategorie Aggressivität. Und wenn dann noch die Schultern angezogen sind und der Atem gepresst bzw. chronisch angehalten oder gar unterdrückt durch unsere Lippen kommt, haben wir beim Gegenüber verloren! Aufrecht zu sein bedeutet, als wenn Sie sich innerlich mit der Hand am Schopfe hochziehen, bildlich gesprochen. Versuchen Sie dabei, so normal wie möglich ein- und auszuatmen. Das schafft so etwas wie Loyalität, Gelassenheit und Aufrichtigkeit im wahrsten Sinne. Ihr Gegenüber wird nicht irritiert und kann Ihnen deshalb gut zuhören. Je weniger Verwirrungen Sie schaffen (bewusst oder unbewusst), um so weniger „Schräglagen“ wird es im Miteinander geben!

Ein weiteres Beispiel, womit Sie als Führungskraft Wirkung hinterlassen ist ein stets voller Schreibtisch. Dieser hinterlässt einen starken Eindruck, dass Sie nämlich der Arbeit nicht Herr oder Herrin werden! Zudem möchte ich Sie anregen, über die mögliche Wirkung allzu vieler privater Fotos nachzudenken.

Und bitte finden Sie einen guten Mittelweg, wann Sie die Tür zu Ihrem Büro geschlossen, angelehnt oder offen halten. Ich bin sicher, Sie werden diese Balance finden, dass Sie sich gut konzentrieren und doch Offenheit und Ansprechbarkeit für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen signalisieren.

Sobald Sie sich bewusst werden, dass all das Ihre Wirkung (mit) beeinflusst, haben Sie es selbst in der Hand, diese, Ihre Wirkung positiv zu gestalten!

Wie werden Sie unpassende Eigenarten und Gewohnheiten los?

1. Schritt: Bewusstmachung. Machen Sie sich bewusst, wie genau Sie sich verhalten, was Sie damit ausstrahlen und senden. Werden Sie achtsam, wann genau diese Eigenart auftaucht. Halten Sie diesen Moment für sich kurz fest.
2. Schritt: Aufdeckung der Gründe. Erkunden Sie ehrlich für sich, wofür dieses Verhalten oder diese Angewohnheit steht. Fast immer steht ein Bedürfnis dahinter, welches befriedigt werden möchte: Unsicherheit möchte Sicherheit, Demotivation wünscht Begeisterung, Ohnmacht sucht Macht. Fragen Sie einmal ganz für sich alleine, was Sie statt dessen machen können. Wofür ist das Nesteln gut? Warum vermeiden Sie vielleicht Blickkontakt oder warum stemmen Sie die Hände in die Hüften?
3. Schritt: Alternativen. Werden Sie fündig, was Sie stattdessen machen können. Vielleicht braucht es auch gar nichts. Weniger Attitüden bescheren Ihnen mehr Ruhe, Loyalität und Ausdruckskraft.
4. Schritt: Machen Sie sich Phasen der Selbstreflexion zu eigen und zur Gewohnheit.
5. Und nehmen Sie sich jetzt schon – beim Lesen dieses Textes die nächste Veränderung vor! Schieben Sie nichts auf, sondern nutzen Sie die Motivation, die Sie gerade empfinden.

Alles beginnt mit dem ersten Schritt!

Ich möchte Sie ermutigen, die kontinuierliche Selbstreflexion über Ihre Wirkung als wichtiges Führungsinstrument zu nutzen. Ganz unter dem Aspekt, erst einmal vor der eigenen Tür zu kehren.

MEHR ZUM THEMA

Kontakt per E-Mail:
info@barbara-messer.de

Barbara Messer ist
 Trainerin, Coach, Autorin
 und gelernte Altenpflegerin. Mehr Infos:
www.barbara-messer.de



