

erfolgreich führen und leiten.

modernes Personalmanagement für Führungskräfte
in der ambulanten Pflege und Tagespflege

1.10 Konfliktregulierung

Konflikte sind nichts grundsätzlich Schädliches. Im Gegenteil: Sie machen Probleme sichtbar, treiben organisatorische Veränderungen voran und können Beziehungen sogar stärken. Voraussetzung: Sie werden fair und offen ausgetragen. Doch das ist einfacher gesagt als getan. Das folgende Kapitel gibt Ihnen Anregungen, wie Sie in Konfliktsituationen regulierend und deeskalierend wirken und so größeren Schaden verhindern oder sogar positive Entwicklung bewirken können. Denn letztendlich sind Sie als Leitung in der Tagespflege oder in der ambulanten Pflege diejenige, die die Scherben zusammenfegen und die Beziehungen kitten muss ...

1.10.1 Horizontale Feindseligkeit

Sie haben es schon länger geahnt. Im Team rumort es. Die Stimmung ist gereizt. Das Arbeitsklima gleicht einem Tanz auf dem Vulkan. Klübschen haben sich gebildet. Gegen einzelne Teammitglieder wird intrigiert. Betreten spezielle Kollegen den Raum, verstummt das Gespräch, es wird hinter vorgehaltener Hand mit den Augen gerollt, bedeutungsvoll-genervte Blicke werden ausgetauscht.

„Horizontale Feindseligkeit“ wird diese Art von destruktiver Konfliktkultur bzw. Konfliktunkultur genannt. Dabei werden einzelne Teammitglieder zu Sündenböcken für Probleme auserkoren und dann zu Mobbing-Opfern.

Horizontale Feindseligkeit lässt den überlebenswichtigen Zusammenhalt in Teams bröckeln, vergiftet das Arbeitsklima und vertreibt den Nachwuchs. Auswirkungen auf die pflegerische Versorgung und die Zufriedenheit der Pflegekunden sind nicht auszuschließen.

Kennzeichnend für feindselige Haltung im Team ist übermäßige und negative Kontrolle von Kollegen untereinander, ist Herabwürdigen und gegenseitiges Abwerten. Dabei sind sich die Agierenden oft nicht über die schwerwiegenden Auswirkungen auf die Betroffenen bewusst. Sie realisieren nicht, wie der andere leidet. Folgen verbaler Übergriffe können z. B. Motivationsmangel, Selbstzweifel, Depression oder Herzrhythmusstörungen sein. Langzeiterkrankungen, sinkende Produktivität und steigende Fehlerquoten wirken sich organisatorisch und finanziell negativ aus.

Horizontale Feindseligkeit zerstört die Vitalität des Teams!

Frühwarnzeichen

Horizontale Feindseligkeit steht am Ende einer Kette von Fehlentwicklungen. Als PDL sind Sie gefordert

- horizontale Feindseligkeit zu erkennen,
- Frühwarnzeichen wahrzunehmen und
- geeignete Strategien zu ergreifen, um dieses Phänomen wirksam zu bekämpfen.

Die folgenden Zustände / Vorgänge können auf horizontale Feindseligkeit hindeuten:

Niedrige Arbeitszufriedenheit

Peter Wawrik, Karla Kämmer

erfolgreich führen und leiten. modernes Personalmanagement für Führungskräfte in der ambulanten Pflege und Tagespflege

Beachten Sie bei Zufriedenheitsbefragungen insbesondere Indikatoren wie Abkehrwille, Zugehörigkeitsgefühl und Sinnhaftigkeit der Arbeit.

Wird die Arbeitsmoral anderer Gruppen deutlich niedriger eingeschätzt als die der eigenen Gruppe (negativer Klatsch und Tratsch), kann dies ein deutlicher Hinweis auf horizontale Feindseligkeit sein.

Hohe Fluktuation

Insbesondere neue Teammitglieder sind von horizontaler Feindseligkeit betroffen. Sie sollen durch rigiden Umgang dazu gebracht werden, sich gruppenkonform zu verhalten.

Rivalisierende Touren oder Schichten

Rivalität unter den verschiedenen Teams schafft Unfrieden. Grund ist oft eine als ungerecht empfundene Arbeitsverteilung.

Tipp: Wenn Sie mit Klagen über ungleiche Arbeitsbelastung konfrontiert werden, teilen Sie die entsprechenden Teammitglieder vorübergehend in den Dienst ein, dem es angeblich so viel besser geht. In der Regel ist das Thema damit vom Tisch.

Cliquenbildung

Cliquenbildung bedeutet Ausschluss und Ausgrenzung anderer und behindert die Teamarbeit.

Sie erkennen sie daran, dass

- manche Mitarbeiter nicht mit einer bestimmten Person zusammenarbeiten wollen oder die Zusammenarbeit mit jemand bestimmtem bevorzugen.
- bestimmte Mitarbeiter häufig und gern die Schicht wechseln.
- immer die gleichen Personen gemeinsam essen und etwas zusammen unternehmen; andere werden ausgeschlossen.
- Hilfe verweigert wird.
- manche Mitarbeiter Aufgabenbereiche oder Dienstpläne verändern, um mit bestimmten Personen arbeiten zu können (oder nicht arbeiten zu müssen).

Hohe Fehlzeiten

Nutzen Sie Rückkehrgespräche zur Problemdiagnose.

Verhaltensauffälligkeiten

Opfer oder Zeugen horizontaler Feindseligkeit ziehen sich oft zurück und schweigen. Sprechen Sie die Betroffenen an und schaffen Sie im Zwiegespräch eine Atmosphäre, in der diese sich sicher fühlen und sich frei äußern können.

Maßnahmen

Sollte sich Ihr Verdacht erhärten, treffen Sie umfassende Maßnahmen, um das Phänomen zu bekämpfen:

1. Erfassen Sie in einer Gruppenmoderation die Probleme, ggf. mithilfe eines Supervisors. Entwickeln Sie gemeinsam Lösungsvorschläge.

erfolgreich führen und leiten. modernes Personalmanagement für Führungskräfte in der ambulanten Pflege und Tagespflege

2. Führen Sie Mitarbeitergespräche. Gehen Sie dezidiert auf die Situation des Mitarbeiters im Team ein.
3. Arbeiten Sie an der Verbesserung der Kommunikation im Team. Stellen Sie Teamregeln auf und reflektieren Sie regelmäßig ihre Einhaltung. Sprechen Sie Konflikte direkt an und üben Sie mit den Teammitgliedern das Regeln von Konflikten in geeigneter Weise. Nutzen Sie auch spezielle Bildungsangebote zu Kommunikations- und Konfrontationstechniken für Ihr Team.
4. Arbeiten Sie mit dem Team an hilfreichen Leitsätzen, die die Selbststeuerung und Zusammenarbeit verbessern, z. B.:
 - Niemand ist perfekt!
 - Jede Pflegeperson hat ihre Stärken.
 - Unsere größte Stärke ist der kollegiale Umgang miteinander.
 - Negativität vergiftet die Arbeitsatmosphäre für alle.
 - Wir sind so stark wie unser schwächstes Glied.
 - Es ist meine Pflicht, auf mich selbst zu achten und meine Probleme zur Sprache zu bringen.

Achten Sie darauf, gerecht und klar zu führen. Die Mitarbeiter erkennen an Ihren Reaktionen, welches Verhalten akzeptiert wird und welches nicht. Schreiten Sie auch bei nonverbalen Abwertungsreaktionen wie Augenrollen oder Grimassenschneiden ein! Denn auch unbewusstes Verhalten oder nicht bewusste Motive können die Grundfesten des Zusammenhaltes in einer Organisation gefährden.

Die 10 häufigsten Formen horizontaler Feindseligkeit in der Pflegepraxis

(nach Häufigkeit des Auftretens geordnet)

1. Nonverbale Äußerungen von Missfallen und Gereiztheit (z. B. Augenbrauen hochziehen; das Gesicht verziehen)
2. Verbale Kränkungen (z. B. abfällige Bemerkungen, Heimlichtuerei oder schroffe Antworten)
3. Behinderung von Aktivitäten (z. B. sich abwenden, nicht erreichbar sein)
4. Zurückhalten von Informationen (z. B. über Arbeitsabläufe, Klienten, Möglichkeiten)
5. Jemanden „ins Messer laufen lassen“, d. h. bewusst eine prekäre Situation herbeiführen
6. Interne Sticheleien und Streitigkeiten unter Kollegen
7. Jemanden zum Sündenbock machen
8. Hinterhältiges Verhalten (insbesondere sich bei anderen über eine Person beschweren, anstatt diese direkt anzusprechen)
9. Missachtung der Privatsphäre
10. Vertrauensbruch

Peter Wawrik, Karla Kämmer

erfolgreich führen und leiten.

modernes Personalmanagement für Führungskräfte
in der ambulanten Pflege und Tagespflege

(vgl. Bartholomew 2009: 47; modif. von Karla Kämmer)

Literatur:

Bartholomew, Kathleen: Feindseligkeit unter Pflegenden beenden. Wie sich das Pflegepersonal gegenseitig das Leben schwer macht und den Nachwuchs vergrault – Analysen und Lösungen. Bern: Huber Verlag, 2009

1.10.2 Konflikte entstehen auch als Kampf um Macht und Einfluss im Team

Gerade in der Pflege, in der sich jeder nach einem harmonischen Miteinander sehnt, kommt es nicht selten zu unterschwelligem Machtkonflikten, die alleine dadurch, dass sie nicht offen ausgetragen und kommuniziert werden, nur schwer durch Sie als Leitung erkannt und reguliert werden können.

Seien Sie also achtsam und hören Sie auf Zwischentöne und Pausengespräche. Wenn z. B. mehr als üblich geklagt und gedroht wird „*Wenn das so weitergeht, steige ich aus ...*“, „*Macht doch keinen Spaß mehr in diesem Team zu arbeiten ...*“. Daran merken sie, wie stark die Kommunikation im Team durch untergründige Spannungen, Tratsch und psychologische Spielchen geprägt ist. Sie sprechen die Kolleginnen auf ihre Äußerungen an, doch die wiegeln ab. Das sei nicht ernst gemeint, man müsse doch mal Dampf ablassen können ...

Doch für Sie als PDL ist klar: Es geht um verdeckte Machtkonflikte, wie sie für unser Handlungsfeld typisch sind. Warum gerade bei uns? Weil die Arbeit mit pflegebedürftigen Menschen eine Tätigkeit mit Schwächeren ist und somit ein anziehendes Arbeitsfeld für Menschen mit einem Selbstwert-Defizit. Hier besteht eine innere Affinität zwischen selbstloser Menschenliebe und selbsterhöhender Machtfülle. Diesen Menschen fällt es leichter, die Probleme anderer zu lösen als ihre eigenen.

Menschen mit Selbstwertproblemen identifizieren sich oft stark mit einem Teil ihrer Persönlichkeit (z. B. einer Stärke oder Eigenschaft) und definieren sich darüber. Sie sind z. B. besonders gewissenhaft, besonders einfühlsam, besonders einsatzfreudig. Und es fällt ihnen oft schwer, sich abzugrenzen und „nein“ zu sagen.

Für die Teams sind sie auf lange Sicht belastend, weil sie die gleichen Eigenschaften, die sie an sich wahrnehmen, auch von anderen erwarten. Sie polarisieren und können Schichten und Teams spalten. Nach außen halten sie sich meist im Hintergrund und doch wollen sie mit ihren Stärken, mit ihrem Einsatz permanent gesehen und gewürdigt werden.

Das Restteam ist genervt und erwartet, dass Sie auch diesen Teammitgliedern mal den „Kopf zurechtrücken“.

Zum Beispiel ist da die Martina, eine langjährige hoch engagierte Pflegefachkraft, die mit ihrer Akribie und ihren moralinsauren Kommentaren alle zur Weißglut treibt. Sie denkt, sie ist die einzig gewissenhafte Pflegekraft des Teams, macht alles immer superperfekt, superumsichtig und ist superverantwortlich. Sie kümmert sich intensiv um ihre Klienten, ist weit über die Dienstzeit und den*

Peter Wawrik, Karla Kämmer

erfolgreich führen und leiten. modernes Personalmanagement für Führungskräfte in der ambulanten Pflege und Tagespflege

*Dienstrahlen hinaus für sie da. Das erwartet sie auch von den anderen. Viele Klienten / Gäste sind regelrecht auf sie fixiert, als wäre sie die einzige im Team, die etwas taugt. (*Namen sind fiktiv)*

Doch auch bei ihr bleibt das Überengagement nicht in den Kleidern stecken. Jetzt, wo sie auf die sechzig zugeht, vergisst sie häufig etwas und es unterlaufen ihr Flüchtigkeitsfehler, die früher undenkbar waren.

Anders, aber ähnlich extrem: der „Tobi-Schatz“– eigentlich heißt er Tobias und ist ein Mann Mitte dreißig. Er fühlt sich immer zurückgesetzt, übergangen und von den anderen nicht ernst genommen. Kein Wunder, denn er arbeitet nur das Nötigste und übernimmt so gut wie keine Verantwortung. Ist immer „lieb“ (sprich: konfliktscheu), redet jedem nach dem Mund und möchte gerne „everybody’s Darling“ sein.*

Beide, Martina* und Tobias* sind völlig festgefahren in ihren Verhaltensmustern. Gemeinsam ist die Einstellung: Ich bin halt so, ich kann / will mich nicht ändern, obwohl ich mich eigentlich in meiner Lebenssituation selbst nicht wohl fühle.

Selbstreflexion ist der einzige Weg zur Besserung

Um zu verhindern, dass Mitarbeitende mit Selbstwertproblemen in ihrer einseitigen Wahrnehmung verhärten und ausgegrenzt werden oder dass eine Spaltung und Lagerbildung mit der Folge konkurrierender, möglicherweise einander blockierender Teams entsteht, bleibt Ihnen nur eins: Laden Sie Mitarbeitende, die sich stark über Teile ihrer Persönlichkeiten definieren, zur Selbstreflexion ein. Ziel ist, diese Persönlichkeit mit der dahinter liegenden guten Absicht zu erkennen, sie im Gespräch herauszuarbeiten und mit anderen Stärken zu verbinden, die für Ausgleich sorgen können.

Nehmen wir als Beispiel die überengagierte Martina*. Helfen Sie ihr im Gespräch

1. zu erkennen: „Ich habe einen starken Anteil (Verantwortlichkeit) voll von Verantwortung und Pflichtgefühl.“
2. zu verstehen: „Wenn dieser Anteil sich nicht ungehemmt entfalten kann, werde ich wütend auf andere, die nicht so verantwortlich an die Sache herangehen.“
3. zu akzeptieren: „Ich akzeptiere meine Verantwortungs- und Begeisterungsfähigkeit ohne Bewertung von mir und anderen. Ich erkenne auch meine Erschöpfung an und akzeptiere, dass ich etwas mehr Ruhe und Gelassenheit benötige.“
4. zu koordinieren: „Ich bringe meine Verantwortung und Begeisterungsfähigkeit mit anderen Kräften in mir, z. B. mit meinem Körpergefühl und meinem Ruhebedürfnis, zusammen, vor allem mit meinem Realitätssinn, über den ich auch verfüge.“
5. zusammenzuführen (Synthese): „Ich integriere meinen Realitätssinn in die Verantwortungs- und Begeisterungsfähigkeit. Ich bin verantwortlich und begeistert auf ein realistisches Ziel hin, in einem realistischen Maß, das auch andere anspricht. Ich kann die Spaltung aufheben.“

(vgl. Meibom v., 2009)

erfolgreich führen und leiten. modernes Personalmanagement für Führungskräfte in der ambulanten Pflege und Tagespflege

Eine Gratwanderung, zugegeben. Aber wenn sie gelingt, ist dies auch eine gute Chance für den Mitarbeiter sich selbst vollständiger wahrzunehmen, sich „runder“ zu fühlen, weniger Druck oder Wut zu empfinden und besser im Team klarzukommen.

Tipp

Reflexion mit „The Work“

Nützlich zu Ihrer inneren Klärung und zur Vorbereitung auf das Reflexionsgespräch sind diese Fragen aus „The Work“ von Byron Katie. Sie helfen Ihnen, Annahmen und Aussagen auf ihren wirklichen Realitätsgehalt zu überprüfen. Stellen Sie sich zur Überprüfung von Behauptungen folgende Fragen:

1. Ist das Behauptete wirklich wahr, durch Fakten belegt, sodass Sie wirklich wissen, dass es zu 100 % den Tatsachen entspricht?
2. Wie reagiere ich im Umgang mit dem Mitarbeiter / den Mitarbeitern, wenn ich an dieser Überzeugung festhalte?
3. Wie würde ich reagieren, wenn ich davon ausgehe, dass keine böse Absicht im Spiel ist? Was wäre dann anders in meinem Verhalten als PDL gegenüber dem / den Mitarbeitenden?
4. Welche Effekte wären zu erzielen? Welche Veränderung in welche Richtung?

(vgl. Boerner, M., 1999: Klappentext zur Selbstanleitung)

Literatur:

Boerner, M. (1999): Byron Katies The Work. Der einfache Weg zum befreiten Leben. Goldmann

Meibom v., B. (2009): Spirituelles Selbstmanagement. Ein Weg zur Versöhnung von Macht und Liebe. Kamphausen Verlag

1.10.3 Kleine coole Kunstgriffe bei Krisen und Konflikten

Manchmal kommen einem im Auto einfach die besten Gedanken. Sie sind auf der Rückfahrt vom Kunden, angeregt von Kritik und Lob kreisen Ihre Gedanken um ein angesprochenes, hartnäckiges Problem: der chronische Organisationswirrwarr im Spätdienst! Jeder fühlt sich für alles verantwortlich, aber Wesentliches wird dabei vergessen. Klar, dass der Kunde hier eine Kritik angebracht hat! Plötzlich fällt es Ihnen wie Schuppen von den Augen: Hier muss man grundsätzlich und radikal anders ansetzen. Und Sie haben auch schon die richtigen Ideen!

Es kommt wie es kommen muss: Euphorisiert von Ihrer eigenen Genialität, getragen vom Flow der Vorfreude kommen Sie in die Teambesprechung, wischen mehr oder weniger alle anderen verabredeten Themen vom Tisch und beglücken die Anwesenden mit neuen Erkenntnissen und Veränderungsforderungen, die ans Eingemachte gehen.

Peter Wawrik, Karla Kämmer

erfolgreich führen und leiten. modernes Personalmanagement für Führungskräfte in der ambulanten Pflege und Tagespflege

Jetzt ist die Krise da. Auch dann, wenn Sie schon oft darüber gesprochen haben, dass hier Veränderungen anstehen, fühlen sich Ihre Mitarbeitenden erst einmal überfahren. Sie verursachen Angst. Ihre Mitarbeiter blockieren und schalten auf stur.

Sie spüren: Zu schnell vorgeprescht. Argumentieren hilft jetzt nicht. Besser: Sie kriegen sich selbst schnell in den Griff und regulieren die Emotionen Ihrer Gegenüber.

Das KRISEN-ABC

Sie haben einen Schock ausgelöst (wenn auch einen heilsamen und notwendigen). Aber nun ist es auch an Ihnen, wieder behutsam und einfühlsam zu agieren. Hier bietet sich das TRUST-Konzept nach Diegelmann / Isermann an. *TRUST* steht für **T**echniken **R**essourcenfokussierter **U**nd **S**ymbolhafter **T**raumabarbeitung.

TRUST hilft

- das Gehirn aus dem Angstmodus wieder in die Balance zu bringen,
- die Aufmerksamkeit in Richtung Lösung zu lenken,
- Zugänge zu eigenen Möglichkeiten zu erkennen,
- zu einem achtsameren Umgang mit sich selbst und allem, was einen umgibt, zu finden.

(vgl. Diegelmann / Isermann 2011: 9 f.)

Methodisch arbeitet TRUST mit dem „*KRISEN-ABC*“, das für folgende Maßnahmen steht:

- **K** eep cool
- **R** Ressourcen aktivieren
- **I** nnehalten, d. h. zuhören
- **S** inn finden
- **E** ngagement
- **N** eues entdecken
- **A** ktiv werden
- **B** ewertungen ändern
- **C** hancen erkennen

Lassen Sie sich von diesen Aspekten in den nächsten Tagen leiten und geben Sie entsprechende Hilfestellung, z. B. indem Sie

- Ihre Kollegen zur Ruhe kommen lassen (keep cool) und erst einmal nichts weitersagen.
- Ressourcen aktivieren, indem Sie ihr Ihre Zusammengehörigkeit und emotionale Verbundenheit sowie Ihre gemeinsame erfolgreiche Krisenbewältigungserfahrung in geeigneter Form vor Augen führen. Nach dem Motto: Wir sind füreinander da, gemeinsam sind wir unschlagbar!

erfolgreich führen und leiten. modernes Personalmanagement für Führungskräfte in der ambulanten Pflege und Tagespflege

- innehalten, d. h. das wütende Schweigen Ihrer Kollegen aushalten oder den einsetzenden vorwurfsvollen Redefluss darüber, dass eine Veränderung, so wie **Sie** das gerade sagen, **sowieso** nicht funktioniert.
- die gemeinsame Zukunft nach der erfolgreichen Veränderung wie ein Bild vor Augen führen und Sie sie einladen dieses Lösungsbild mit Ihnen lebendig auszumalen und auszufeilen, sich zu engagieren und damit bereits zum Teil des gemeinsamen Veränderungsprozesses zu werden!

Passen Sie den richtigen Moment ab, um sie nach ihren Ideen zu fragen. Mit diesem Schritt leiten Sie die Wende zum Konstruktiven ein. Eine geeignete Methode beschreibe ich im Folgenden.

Das Alternativrad

Auch in dieser Situation ist das schon in **Kap. 1.1.4** empfohlene Alternativrad eine erprobte Methode, die wie folgt angewandt werden könnte (vgl. Asgodom 2012: 85 ff.):

Das Verfahren benötigt 10 bis 30 Minuten.

Zeichnen Sie auf ein Flipchart oder ein DIN-A3-Blatt ein Rad (Nabe im Mittelpunkt und 8 bis 12 Speichen). Schreiben Sie das Thema in die Mitte des Punktes, der als Radnabe dient, z. B.: „Organisationswirrwarr im Spätdienstbereich abschaffen.“

Auf die erste Speiche schreiben Sie:

1. *Alles bleibt, wie es ist.*

Dann bitten Sie Ihr Gegenüber ihre Fantasie spielen zu lassen und Ideen zu finden, was man alles machen könnte, z. B.:

2. *Noch im nächsten Monat eine weitere Tour / einen verstärkten Spätdienst in der Tagespflege aufbauen, um mehr Ruhe herzustellen.*
3. *Eine neue Mitarbeiterin einstellen, die für Struktur sorgt.*
4. *Eine neue Arbeitsverteilung gemeinsam aufbauen.*
5. *Ein pfiffiges Selbststeuerungstool (Ampelsystem) entwickeln, das rasch Überblick verschafft und stärkt, was gut läuft.*

Alle möglichen und unmöglichen Ideen werden aufgenommen, bis alle Speichen belegt sind. Und wenn dann noch eine besonders schräge Variante dazukommt – einfach um eine weitere Speiche ergänzen.

Tipp

Mit schrägen Fragen zu fruchtbaren Ideen

(vgl. Asgodom 2012: 91)

Manchmal kommt man nicht gleich auf kreative Ideen. Hier ein paar schräge Fragen, die schon häufig zu exzellenten Lösungen geführt haben – gerade, weil sie so absonderlich scheinen:

- Was würde einem Träumer dazu einfallen?
- Was wäre die verrückteste und genialste Lösung?

erfolgreich führen und leiten.

modernes Personalmanagement für Führungskräfte

in der ambulanten Pflege und Tagespflege

- Welche Lösung wäre die einfachste?
- Was würde Mutter dazu sagen?
- Was wäre die Lösung, wenn Zeit keine Rolle spielen würde?
- Was würden Sie tun, wenn Sie jünger wären / älter und erfahrener wären?
- Was würden Sie tun, wenn Geld keine Rolle spielen würde?

Nun checken alle Beteiligten mit kritischem Verstand die vorgeschlagenen Möglichkeiten ab, indem sie Punkte vergeben von 0 (gefällt mir gar nicht) bis 10 Punkte (top). Schreiben Sie den Punktwert an die Speiche.

Welche Idee ist Sieger? Welche Ideen können Sie zusammenfassen? Ergänzen oder widersprechen sich Ideen mit Top-Werten?

Checken Sie nun die gefundenen Möglichkeiten mit Hilfe strategischen Denkens:

- Was müssen wir tun, wenn wir ...?
- Was würde es bedeuten, wenn wir ...?
- Welche Konsequenzen hätte es, wenn wir ...?

Es kann sich sogar herausstellen, dass Nichtstun erst einmal sinnvoll sein kann, bis sich eine bessere Chance bietet.

Als Abschluss dieser gemeinsamen Arbeit sollten Sie eine To-do-Liste anlegen: Wonach wollen Sie sich genau erkundigen, was macht wer? Verbinden Sie diesen ersten Maßnahmenplan schon mit Terminen und machen Sie sie dadurch verbindlich.

Literatur:

Asgodom, S. (2012): [So coache ich: 25 überraschende Impulse, mit denen Sie erfolgreicher werden.](#)
Kösel

Diegelmann, C.; Isermann, M. (2011): [Kraft in der Krise: Ressourcen gegen die Angst.](#) Klett-Cotta

Souveränität zurückgewinnen

Während es bisher in erster Linie darum ging, die Teammitglieder in Krisen zu führen und zu steuern, geht es hier um Sie persönlich. Denn manchmal ist es gar nicht so einfach, in Krisensituationen einen kühlen Kopf zu bewahren bzw. sich zu beruhigen. Dabei stehen Sie als PDL auf dem Präsentierteller. „Wunden lecken“, etwas Schnippisches nachkarten, sich stumm und beleidigt zurückziehen verbietet sich von selbst. Das wäre höchst unprofessionell. Es gilt, rasch Ihre gewohnte Souveränität zurückzugewinnen.

Versuchen Sie es mit diesen drei Schritten:

1. Runterkühlen durch Ablenken

erfolgreich führen und leiten.

modernes Personalmanagement für Führungskräfte
in der ambulanten Pflege und Tagespflege

Leiten Sie ihre Gedanken um, indem Sie die Übung „5-4-3-2-1“ ausführen. Fokussieren Sie sich an dem Ort, wo Sie sich befinden, ganz auf folgende Wahrnehmungen im Hier und Jetzt: 5 Dinge, die ich sehe (benennen); 5 Dinge, die ich höre (benennen), 5 Dinge, die ich empfinde (benennen). Von hier aus runterzählen und konzentriert in der Wahrnehmung bleiben: Vier Dinge, die ich sehe, höre, fühle, drei, zwei und ein Ding. Diese Übung befreit sofort vom Grübeln.

2. Aufrichten durch Abregen

Suchen Sie einen Ort auf, an dem Sie alleine sind, und gehen Sie in die RESET-Haltung: Richten Sie sich ganz gerade auf. Sagen Sie sich: „Ich bin freundlich zu mir, ich baue mich jetzt auf. Ich nutze meinen Geist und meinen Körper.“ Gehen Sie in einen festen, selbstbewussten Stand. Atmen Sie tief ein – von den Füßen in den Bauchraum bis in die Lungen und den Kopf. Nehmen Sie die Arme mit nach oben. Denken Sie beim Einatmen immer „*Glück auf!*“ und beim Ausatmen „*Wut raus!*“. Dabei Hände zu Boden drücken!

3. Krönchen aufsetzen, weitermachen!

Gehen Sie in die Natur. Analysieren Sie: Kann ich etwas tun, was ein wenig nach vorne führt, realistisch und von mir beeinflussbar ist? Nehmen Sie ein Bad und schlafen Sie über Ihre Idee. Am nächsten Morgen machen Sie Ihren lösungsorientierten Erfolgsplan: Jetzt Krone aufsetzen und weiter!