



# Mit ermutigender Führung aus dem Jammertal

# Ermutigende Führung

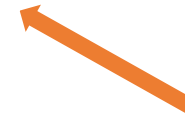
**CURAVIVA.CH**

VERBAND HEIME UND INSTITUTIONEN SCHWEIZ  
ASSOCIATION DES HOMES ET INSTITUTIONS SOCIALES SUISSES  
ASSOCIAZIONE DEGLI ISTITUTI SOCIALI E DI CURA SVIZZERI  
ASSOCIAZIUN DALS INSTITUTS SOCIALS E DA TGIRA SVIZZERS

CURAVIVA-Kongress 2024

AH! statt Ach. Wie wir mit Ideen und Tatkraft die Branche weiterentwickeln.

## AH! statt Ach



Ermutigende Führung sagt „**AH!**“

Jammertal sagt „Ach“

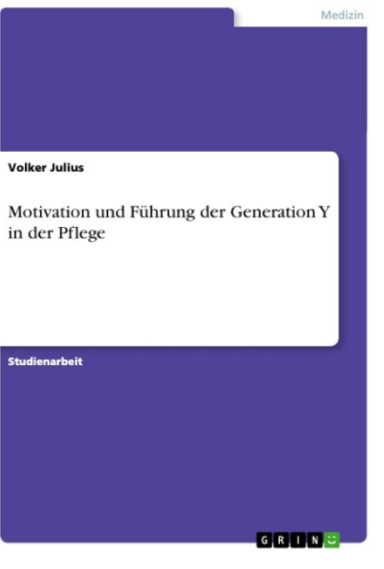
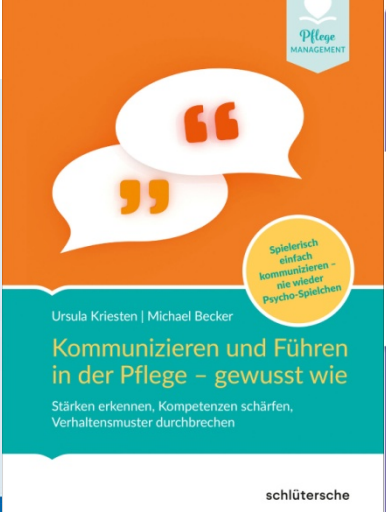
Tewes



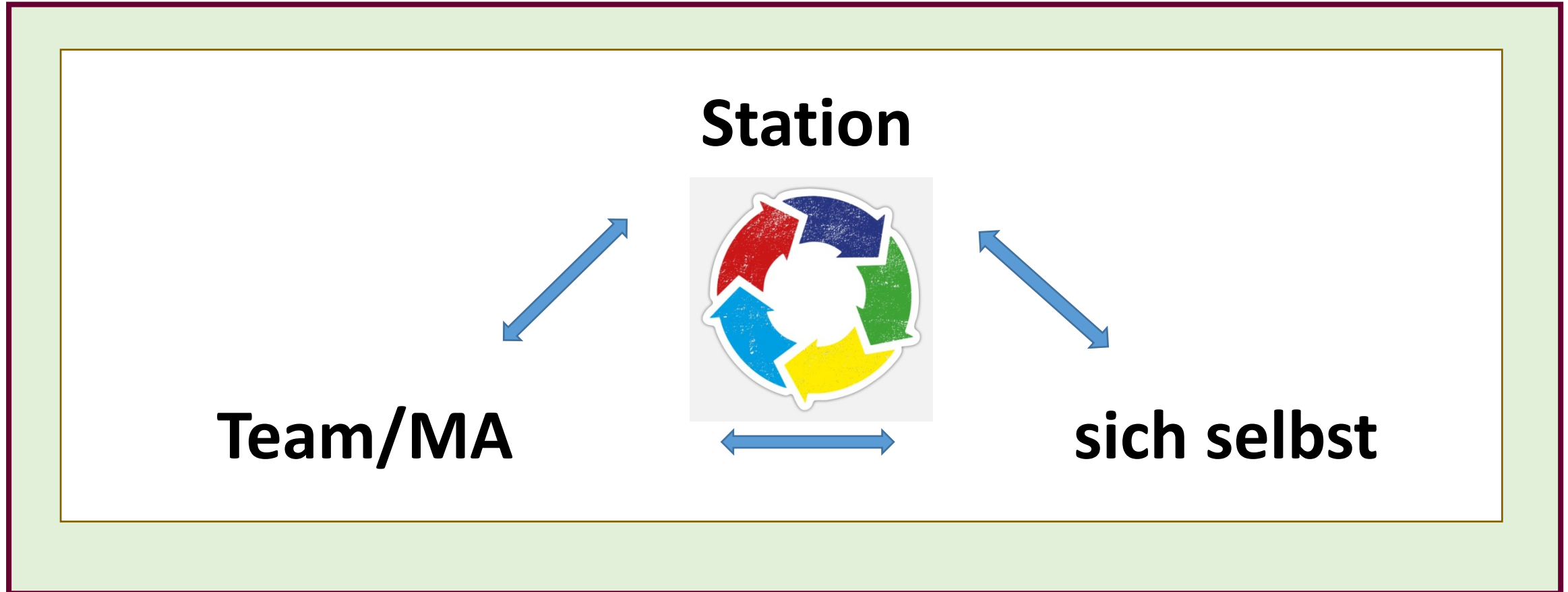
# Führungskompetenz ist lernbar

3. Auflage

Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen



# Führung - von wem oder was?



# Peter F. Drucker (1909 – 2005)



„Nur wenige Führungskräfte sehen ein,  
dass sie letztlich nur eine einzige Person  
führen können und auch müssen.  
Diese Person sind sie selbst.“

Peter F. Drucker

„Wenn ein Manager sich nicht selbst führen kann, werden ihn keine Fähigkeit,  
Fertigkeit, Erfahrung und kein Wissen zu einem leistungsfähigen Manager  
machen.“

Peter F. Drucker

# Führung – wie?

## Weshalb Führung gelernt werden muss - von den Nachteilen eine Führungskraft zu sein

Sichtbarkeit

öffentliche Verpflichtungen

Isolation

emotionaler Stress

Leistungsdruck

Durchhaltevermögen

Arbeitsplatzunsicherheit

Weniger Zeit für Familie, Freunde, Freizeitaktivitäten

Verantwortung

Weniger Meinungsfreiheit

wenig aufrichtiges Feedback

Reklamations- und Beschwerdemanagement

# Führung – wie?

**„Menschen kommen zu Unternehmen, aber verlassen Vorgesetzte.“**



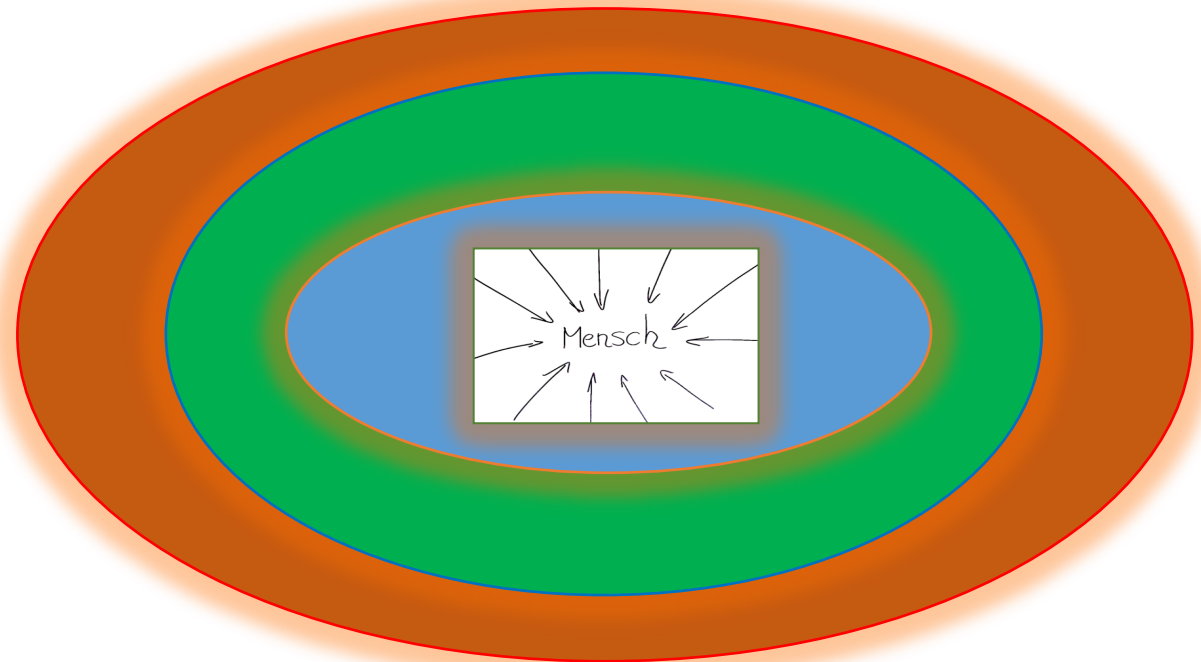
Reinhard K. Sprenger

# Führung – wohin?

**Mikro-Ebene der  
Pflegerpersonen**

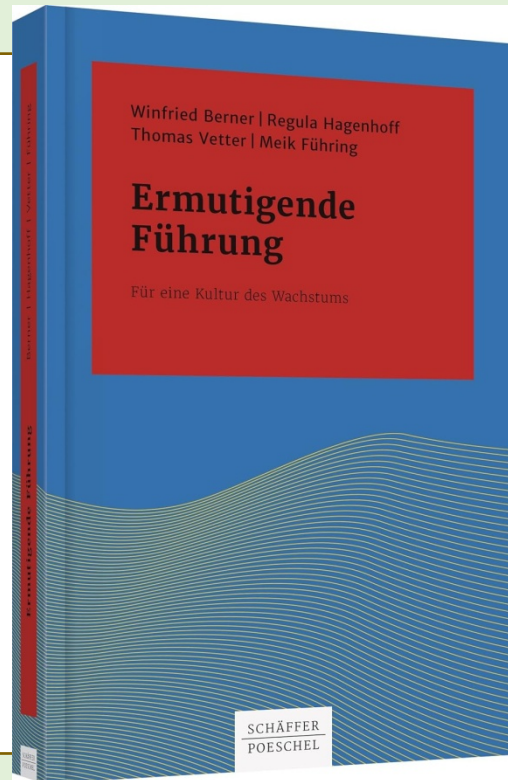
**Meso-Ebene der Häuser und  
ihrer Träger**

**Makro-Ebene der Politik**

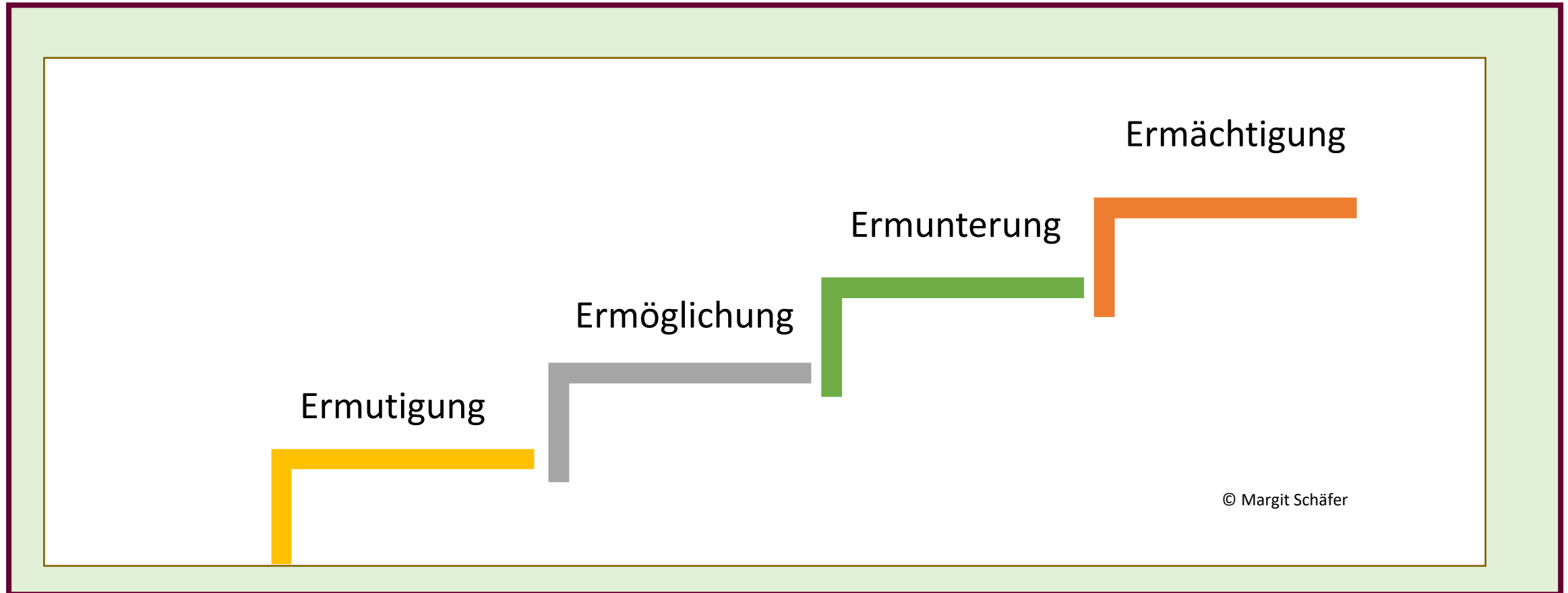




# Führung – womit? Ermutigende Führung



# Führung – womit? Die-Erm-Treppe



# Ermutigende Führung



<https://www.oevip.at/psychotherapie/alfred-adler/>

## Alfred Adler

Geboren 1870 in Wien  
gestorben 1937 in Aberdeen

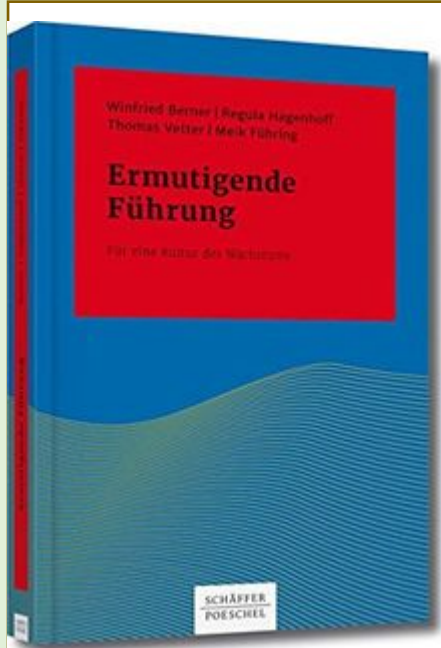
Begründer der Individualpsychologie

Kollege, Schüler und Feindbild von Sigmund Freud



<https://www.herder.de/el/hefte/archiv/2019/8-2019/alfred-adler-individuum-und-gemeinschaftsgefuehl/>

# Ermutigende Führung



„Ermutigung zielt nicht auf bereits erreichte Erfolge, sondern auf künftige Erfolge. Lob und Anerkennung beziehen sich auf bereits vollbrachte Leistungen und sind damit vergangenheitsorientiert; Ermutigung richtet sich auf den nächsten Schritt, auf die Anstrengung, auf das Bemühen und ist damit zukunftsorientiert.“

<https://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/ermutigung.php?layout=druck>

# Ermutigende Führung

„Die Qualität einer Führungskraft bemisst sich demnach, ob Menschen in der Zusammenarbeit mit ihr kleiner oder größer werden.“

Robert Lay



# Ermutigende Führung

... traut sich  
nach den Ursachen  
des Ärgers und des Jammers  
zu fragen



# Ermutigende Führung

...und hat

- ✓ Mut
- ✓ Umsetzungswillen und –bereitschaft
- ✓ Finanzielle Mittel dafür
- ✓ Redet Klartext, was geht und was nicht geht



# Hat es die Schweiz leichter?

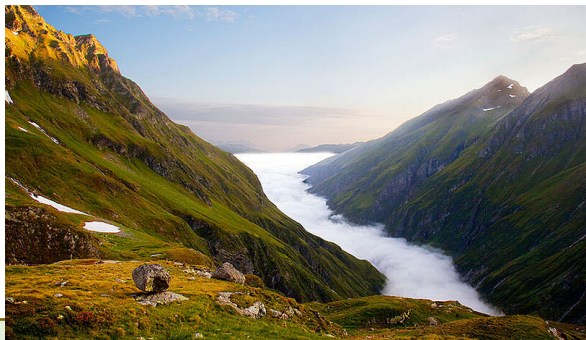


Kaya Yanar: <https://www.youtube.com/watch?v=CR5sU9zIXKU>



# Führung aus dem Jammertal beginnt mit ... dem Abstieg

**Wir steigen hinab ins Jammertal ...**



# Führung aus dem Jammertal beginnt mit ... dem Abstieg



<https://www.pinterest.com/pin/262334747033685151/>

**... und der  
mutigen Frage:  
„Was gibt es da zu  
jammern und  
zu meckern?“**

# Führung aus dem Jammertal beginnt mit ... dem Abstieg



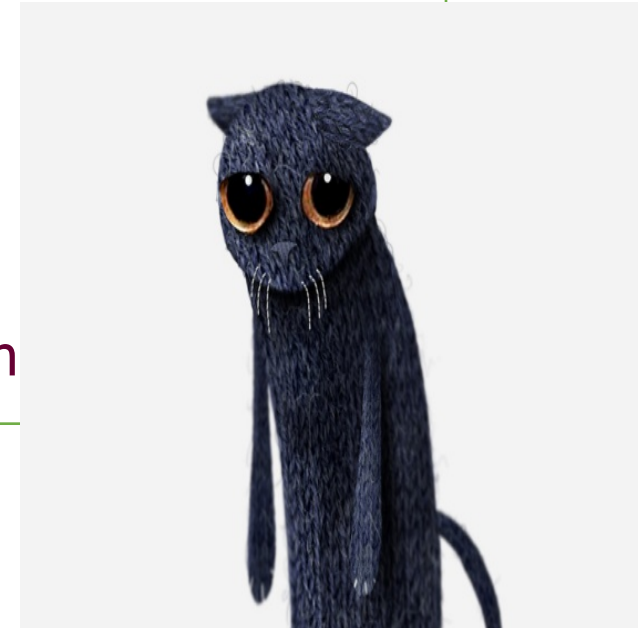
<https://www.pinterest.com/pin/262334747033685151/>

**Am Grund des  
Jammertals  
liegt die Ursache  
für den Ärger,  
der zu jammern führt.**

# Wozu wir das Jammern brauchen

- Auf die aktuellen Bedürfnisse aufmerksam machen
- Notbremse im Turbo-Modus
- Entlastungsgewinn – Ventilfunktion
- „Gemeinsames Leid“ - Leid vereint. Aber: „Geteiltes Leid ist vermehrtes Leid.“
- Hilfe und Trost von anderen bekommen
- Wut raus lassen
- Auf zukünftige Probleme aufmerksam machen
- Aufmerksamkeit und Mitleid in der Gesellschaft und Politik erreichen

MAN BEKOMMT  
DIE WELT  
NICHT BESSER  
GEMECKERT!

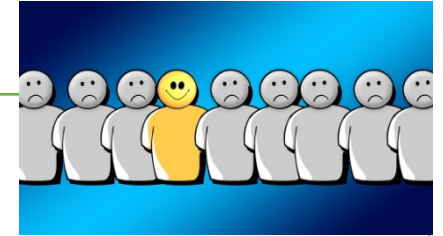


# Weshalb wir das Jammern nicht brauchen

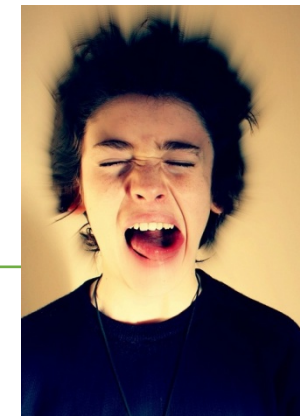
- Jammern macht passiv und antriebslos.
- Jammern raubt Energie und Zeit.
- Wer jammert, sieht sich als Opfer.
- Wer jammert, hat den Eindruck keine Kontrolle zu haben.
- Negative Gefühle wie Wut und Hilf- und Hoffnungslosigkeit werden verstärkt.
- Kein Bemühen um Professionalität und Kompetenz
- Wir übersehen, was gut läuft.
- Kein Einsatz für Veränderung
- Keine Zivilcourage



# Weshalb wir das Jammern nicht brauchen

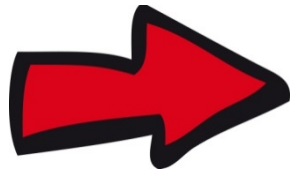


- Jammern ist Komfort-Zone, nicht Komm-vor-Zone.
- Menschen, die nicht jammern, fühlen sich unter Rechtfertigungsdruck.
- Jammern heißt, dass sich was ändern soll, aber darum sollen sich andere kümmern - lieber vor der Klagemauer als im DIY-Shop.
- Manche Menschen definieren sich über die Tiefe ihres Jammertals. Wenn sie dieses Tal nicht mit Jammern füllen würden, würde sich ihr Leerraum zeigen
  - denn sie haben sonst nichts zu sagen.
- ... und nicht zuletzt: Jammern ist nicht sexy.



# Folgen des Jammern

- Jammern macht depressiv.
- Gegenseitiges Wehklagen erhöht das Stressniveau.
- Jammernde Menschen werden gemieden – „Coming out des Negativen“ (Brockert 2002, 96)
- Wettkampf-Jammern
- Wer anderen etwas vorjammert, zieht sie mit runter – Abwärtsspirale.



Es ändert nichts.



# Ermutigende Führung durch Aufforderung zu Mut

**... braucht selbstreflektierte, wohlwollende und mutige Führungskräfte**

- Analyse des eigenen Führungsstils, der eigenen Rolle
  - Wie mutig bin ich als Führungskraft?
  - Bin ich pro-aktiv in der Führung oder der „Tanzbär“?
- Mut in konkreten Führungssituationen: Zielvorgaben, Mitarbeitergespräch, Feedback, Delegation, Konflikte, Krisen, Exit-Gespräche ...
  - Wie verteidige ich mutig meine Grenzen und Standpunkte?

**Wer ohne Mut handelt, führt nicht, sondern verwaltet nur.**



# Ermutigende Führung mit Mut

**Autorität hat man nicht, sie muss erworben werden und wird verliehen.**

Autorität ist nicht dominantes Verhalten, sondern wird Ihnen zugestanden, wenn ...

**Klarheit:** Den MitarbeiterInnen ist deutlich, wofür Sie stehen.

**Kompetenz:** Die MitarbeiterInnen trauen Ihnen das zu, was Sie vorhaben.

**Gemeinsame Ziele:** Sie möchten etwas erreichen, das im Sinne der BewohnerInnen und der MitarbeiterInnen ist.

# Ermutigende Führung mit Mut

## Mut und Courage in der Führung

- Seien Sie Vorbild. Mut hat Ausstrahlungskraft.
  - Die Wahrheit sagen - Fakten auf den Tisch
    - Zuversicht verbreiten: positiv sprechen, Mut machen, Fels in der Brandung
- Konsequent handeln: Entscheidungen kommunizieren und entsprechend handeln
  - Mutig entscheiden

# Ermutigende Führung mit Mut

## Mut und Courage in der Führung

- Nehmen Sie Herausforderungen an.
- Entscheiden Sie, welche Aufgaben die richtigen sind, welche verändert werden müssen und entwickeln Sie neue Zukunftsbilder.
  - An sich selbst und das, was Sie tun, glauben und ausdrücken.
- Zeigen Sie Mut zum Nichtwissen und gestehen Sie sich und anderen Unvollkommenheit ein.

# Ermutigende Führung mit Mut

## Mut und Courage in der Führung

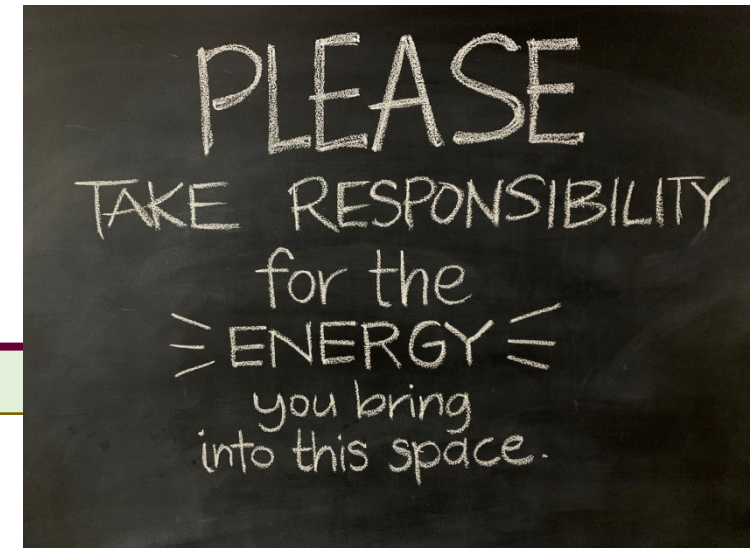
- Verlassen Sie die eigene Komfortzone.
- Begeben Sie sich dorthin, wo es brennt und löschen Sie mit.
  - Benennen Sie Probleme anstatt sie zu beschönigen.
  - Seien Sie begeistert.
- Bedanken Sie sich öffentlich bei Mitarbeiter:innen, die kritisch sind und Ihnen ihre Meinung sagen.

# Ermutigende Führung mit Mut

## Mut und Courage in der Führung

- Meiden Sie nicht Gespräche mit MitarbeiterInnen, sondern suchen Sie diese aktiv.
  - Fordern und fördern Sie Ihre MitarbeiterInnen.
- Machen Sie klare Ansagen, zeigen Sie Profil und lassen Sie sich auch umstimmen und korrigieren.
  - Geben Sie möglichst oft Feedback und Orientierung.

# Ermutigung durch Lob



**Üben Sie zu loben, denn richtiges Loben ist kluger Applaus.**

# Ermutigung durch Lob

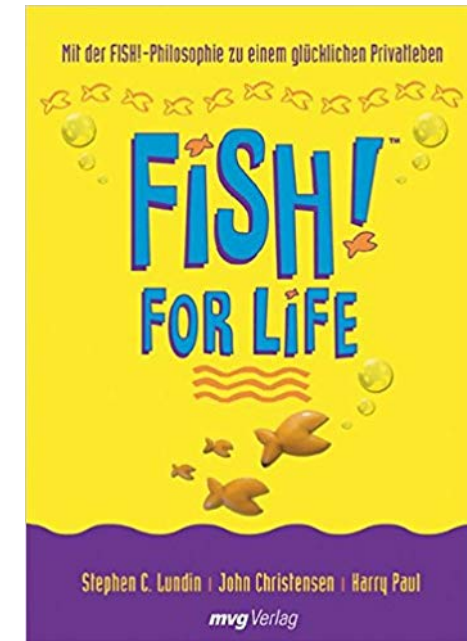
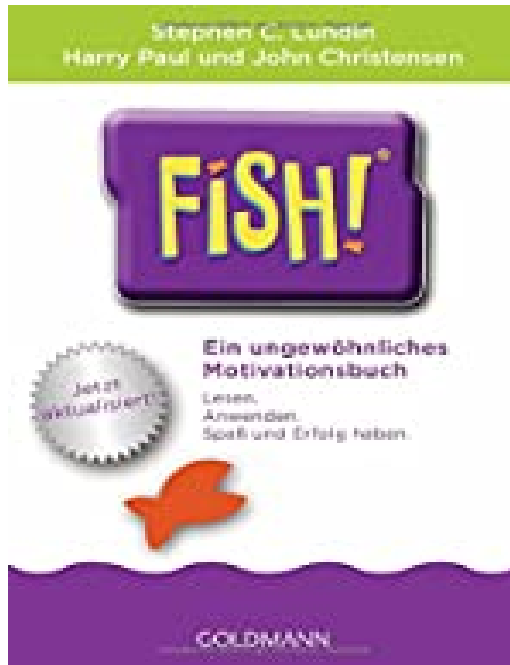
$$7 + 3 = 10$$

$$34 - 6 = 27$$

$$44 : 11 = 4$$

$$5 \times 9 = 45$$

# Wider die Jammererei



<https://www.youtube.com/watch?v=JI7g2XX1LWU>



# Wider die Jammererei

- Klagemauer
- Jammer-Rap oder Jammer-Poetry-Slam
- Ansingen gegen Jammer
- Nicht-Jammer-Zeitraum bestimmen (z.B. Jammerfasten)
- Nicht-Jammer-Insel einrichten
- Jammer-Inseln schaffen, z.B. Jammer-Stuhl
- Flotte Sprüche und nette Bilder aufhängen (Auswahl in dieser Präsentation)

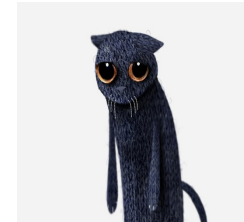
40 Tage Fastenzeit  
nicht jammern  
nicht meckern  
nicht kritisieren  
nicht ablehnen  
nicht verletzen  
nicht lästern  
nicht verurteilen  
Denk mal positiv!

Schwester Teresa Zukic



# Wider die Jammererei

- Vorfreude am Morgen formulieren
- Glücksrückschau am Abend – Magic Moments
- Count your Blessings
- Körperhaltung und atmen
- Armer schwarzer Kater
- Liste „Was bringt mich in Stimmung?“
- Jeder Station ihren eigenen Jammerlappen.



# Wider die Jammererei



- Sorgen-Würmchen
- Heultüte
- Jammer-Wettbewerb
- Mantras (Achtung! Ohrwurm-Gefahr)
- Nörgel- und Jammer-Tonne
- Anstatt immer der „selben Leier“ eine neue Melodie anstimmen

WAS BIST DU: ORCHIDEE ODER LÖWENZAHN?



„Mimimi - Der PH-Wert ist 0,2% zu sauer, ich kann hier nicht wachsen.“



„Geil, Beton!“

Höre nicht auf die Nörgler.

Sie haben immer was zu meckern.

www.typestoff.de

Und selbst, wenn du übers Wasser gehst, werden sie sagen: „Noch nicht mal schwimmen kann er!“

[www.typestoff.de](http://www.typestoff.de)

gefunden auf FUNPOT.NET

**Jammern & Meckern**  
**VERBOTEN**

**WORAN MERKEN IHRE MITARBEITER:INNEN,  
IHRE KOLLEG:INNEN UND IHRE  
BEWOHNER:INNEN, DASS SIE HEUTE IN  
DIESEM VORTRAG WAREN?**



**Jammern & Meckern  
VERBOTEN**

**DANKE FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT**