

Authentisch Führen

Selbstreflektion nach dem pferdegestützten Führungstraining vom
22.05.2012 im Rahmen meiner Weiterbildung zur
staatlich anerkannten Fachkraft für Leitungsaufgaben in der Pflege
an der



Verfasserin: Katrin L.

Inhalt

1. Wie habe ich mich vor den Übungen gefühlt?..... 2
2. Wie fühlte ich mich während der Übungen?..... 2
3. Wie verliefen die Übungen aus meiner Sicht (Kontakt/Umgang)?..... 4
4. War ich im Hier und Jetzt? Was hat mich abgelenkt? 6
5. Was hat mir das Feedback gebracht? Welche Bedeutung hat das Feedback für mich? Welche Bedeutung hat es für die Praxis? 7
6. Wie bist du mit kritischen Situationen umgegangen? 7

1. Wie habe ich mich vor den Übungen gefühlt?

Da ich dieses Training schon einmal im Rahmen zweier Hospitationstage mitgemacht habe, habe ich mich erst einmal sehr gefreut diese Übungen noch einmal wiederholen zu können. Ich konnte gut abschalten bei der *Hier und Jetzt-Übung* und war ganz bei der Sache im Vorgespräch und auch während ich meine Kommilitonen mit der Videokamera filmte. Ich war mir ziemlich sicher, dass ich die Übung „Führen und Folgen“ ganz einfach erledigen kann und konnte so entspannt warten bis ich an der Reihe war – dachte ich.

Als Beobachter und in den Feedbackrunden der Anderen vor mir, kam mir irgendwann einmal der Gedanke, dass dieses Pferd wohl doch nicht so einfach zu führen sein könnte und es beschlich mich ein Gefühl der Versagensangst. Ich war aber fest entschlossen, dass ich gemeinsam mit dem Pferd durch diesen Parcours gehen würde, war mir aber klar, dass es eine Herausforderung werden würde.

Die zweite Übung „Führen von hinten“ war mir noch eindrucksvoll in Erinnerung und die Worte „*Dynamik erzeugt Dynamik*“¹ hatte ich auch im Kopf und so legte ich mir vorher schon eine Strategie zurecht, wie ich diese Übung meistern wollte. Ich fühlte schon große Freude und Dynamik in mir und so bin ich dann auch in die Übung gegangen. Mit richtig viel Energie.

2. Wie fühlte ich mich während der Übungen?

Ich ging in die Übung fest entschlossen mit dem Pferd durch den Parcours zu gehen. Ich fühlte mich etwas unsicher, versuchte jedoch mir nichts anmerken zu lassen. Als es nach der kurzen Begrüßung gleich mit mir los ging, fiel mir erst einmal ein Stein vom Herzen, denn das empfand ich als erste große Hürde.

Während wir am Anfang um den Platz liefen, kam mein Selbstvertrauen zurück und ich schaute Richtung Parcours und ging ihn in Gedanken schon einmal durch, wie wir da zusammen so durchgehen könnten. Wir gingen auf die Hürde zu und er blieb

¹ Corinne Woll, *Pferdegestütztes Training im Rahmen des FLP II – Kurses (2011)*, in Kooperation mit Christine Erdsiek, Equi Connect

stehen – und gleich kam das Gefühl zurück „ich schaff es nicht ihn zu motivieren“. Aber da ich nicht aufgeben wollte, versuchte ich es erneut und es funktionierte.

Ich erinnere mich noch gut, dass ich zittrig wurde in den schwierigen Phasen und sehr aufgereggt war. In diesem Moment habe ich einen Schritt zurück gemacht, ganz tief durchgeatmet und mir gesagt: *„So und jetzt mit voller Konzentration noch einmal!“*. Das passierte während der ganzen Übung mehrmals und ich erinnere mich, dass ich das Gefühl hatte, dass mich dieses *„immer wieder zusammen nehmen und mir den Schubs zu geben“* durchzuhalten, sehr viel Kraft kostete.

Ich hatte auch manchmal den Impuls aufzugeben, nach dem Motto *„ich kann nicht mehr“*. Gegen mich selbst anzugehen, war -glaube ich- das Schwierigste.

Als wir dann fertig waren, war ich sehr glücklich es geschafft zu haben, hatte aber auch das Gefühl, dass ich etwas streng mit dem Pferd (meinem Mitarbeiter) war und bekam ein schlechtes Gewissen. Ich habe zwar während der ganzen Zeit mit ihm geredet, habe ihn ermuntert mitzukommen, ihm gesagt: *„hey es macht Spaß solche Parcours zu gehen, wir schaffen das“*. Aber trotzdem habe ich ihn – obwohl ich es eigentlich so nicht wollte – mitgezogen an den Stellen, an denen er nicht mit wollte.

Im Arbeitsleben habe ich auch immer wieder Mitarbeitende, die schwer zu motivieren sind und wenn ich es durch meine eigene Dynamik und Überzeugungsarbeit nicht schaffe, dann werde ich auch schon mal „streng“. Meist hapert es am Verständnis der Anderen, dass ich nicht in der Lage bin, das zu verändern. Sie sind oft so uneinsichtig und haben keine Lust, sehen nicht ein, ein wenig mehr zu tun *„für das bisschen Geld“*, usw.

Bei der zweiten Übung „Führen von hinten“ habe ich mich und das Pferd mit meinem Energieschub so überrumpelt, dass ich kurz das Gefühl hatte, die Situation liefe mir aus den Händen. Ich habe am Anfang so einen starken Impuls gegeben auf den das Pferd so heftig reagierte, dass ich regelrecht erschrocken war. Ich war aber so mit der Anweisung *„Dynamik erzeugt Dynamik“* geimpft, dass ich erst recht spät erkannte, dass es nun eigentlich mal an der Zeit sei, Schwung herauszunehmen. Ich war außer Atem, erschrocken, aber sehr zufrieden mit mir dass ich es geschafft habe das Pferd zum Laufen zu bringen. Ich hatte die Situation später unter Kontrolle und konnte das Tempo bestimmen. Es tat mir hinterher etwas Leid, dass sich das Pferd so sehr

vor dem Ball, welchen ich als Führungsinstrument einsetze, erschrak und dem Ball gegenüber misstrauisch wurde.

Ich war sehr außer Atem, hatte aber neben den anderen Gefühlen auch Spaß dabei. Auf die Idee mit dem Ball bin ich gekommen, weil meine Vorgängerin dem Pferd den Ball gezeigt hat und er so sehr interessiert daran war und damit spielte. Da dachte ich, es würde ihm gefallen hinter dem Ball herzulaufen (an sich ein blöde Idee)

3. Wie verliefen die Übungen aus meiner Sicht (Kontakt/Umgang)?

Während der ersten Übung habe ich gar nicht so viel Gedacht, glaube ich. Ich hatte mir in den Kopf gesetzt, die Aufgabe zu schaffen und handelte.

Anfangs war die Kontaktaufnahme etwas kurz, was dem entspricht wie es auf der Arbeit auch oft ist. Kurz „Hallo“ sagen, die Aufgaben erklären und los geht es. Darüber bin ich mir jetzt im Klaren, dass ich es in Zukunft besser machen werde. Denn es ist mir klar geworden, dass es nicht wirklich motivierend ist, so wenig wahrgenommen zu werden.

Während der Übung habe ich versucht auf das Pferd (meinen Mitarbeiter) zu achten, habe mich immer wieder zu ihm gewandt, redete mit ihm, um ihm zu sagen „*wir beide machen das jetzt hier*“, „*los komm das macht doch Spaß...*“.

An den kritischen Stellen, als er stehen blieb, habe ich das zum einen nicht verstanden, zum anderen versuchte ich ihn durch „Ziehen“ mit zu schleifen. Im Nachhinein denke ich, dass ich jeweils in der Situation schon immer etwas mit meinen Gedanken voraus war und nicht im *Hier und Jetzt* war. In dem Moment habe ich den Kontakt verloren und er blieb stehen.

Auf den Bildern sehe ich, dass ich während der ganzen Übung den Strick recht kurz halte, was ich rückwirkend so interpretiere, dass ich ihn *im Griff* haben wollte.

Ich habe ja vorher erlebt, dass er etwas bockig und faul war und deshalb habe ich mehr oder weniger unbewusst etwas mehr Druck ausgeübt, damit wir die Aufgabe gemeinsam lösen konnten.

Mit der Übung bin ich zufrieden, da sie mir gezeigt hat, dass ich Durchhaltevermögen habe und auch in schwierigen, sehr anstrengenden Situationen einen klaren Kopf behalten kann und es schaffe, ruhig zu bleiben, um dann noch einmal Kraft zu schöpfen und mit neuem Schwung an die Sache heran gehen kann.

Sie hat mir gezeigt, dass neben der Aufgabe, die zu erledigen ist, auch der Mensch wichtig ist, er nicht überfordert und nicht außer Acht gelassen werden darf, sonst kann es zu Störungen kommen. Ich habe das Gefühl auf einem guten Weg zu sein, wenn ich mich noch mehr mit den einzelnen Mitarbeitern auseinandersetze, mit ihren Stärken und Schwächen, ihren Interessen und Antrieben.

Dass ich mich nicht so sehr mit dem Befinden meiner Mitarbeiter beschäftige, ist richtig. Ich bin auch während der Arbeit sehr mit der Erledigung meiner Aufgaben beschäftigt, sodass mir öfter mal durch die Lappen geht, was mit den anderen so los ist. Das passiert auch, weil ich im Tagesgeschäft sehr eingespannt bin und die Zeit für Führungsaufgaben nicht wirklich vorhanden ist. Ich werde schauen, dass ich mich mehr herausziehe aus den operativen Pflegeaktivitäten.

Ebenso haben mir schon öfter Menschen gesagt, dass ich zu viel verlange. Ich schließe schnell von mir auf Andere, denke: *„das kann doch alles nicht so schwer sein, wieso quengeln die denn so?“* Da sollte ich in Zukunft doch öfter mal hinsehen. Ich habe gelernt, dass es wichtig ist mit einer Strategie an die Dinge heran zu gehen und nicht nur situativ zu entscheiden, wie es weiter geht. Nur wenn ich weiß, wo es hingehen soll und wie der Weg zu gehen ist, ist es mir möglich meine Mitarbeiter auch durch schwierige Situationen zu führen.

Bei der zweiten Übung war die Kontaktaufnahme wieder sehr kurz, in diesem Fall weil ich schon vor Augen hatte, was ich vorhatte und anfangen wollte. Ich war nicht im *Hier und Jetzt* und nicht bei meinem Mitarbeiter (beim Pferd).

Dann kam der „Kickstart“. Ich habe mit dem Ball einen so starken Startschuss gegeben, dass er wie von der Tarantel gestochen loslief. Und anstatt dann gleich Energie rauszunehmen, habe ich weiter getrieben und getrieben, bis ich endlich merkte, dass er auch ohne das „anfeuern“ laufen würde. Er war tatsächlich ein motivierter Mitarbeiter, nicht ein so phlegmatischer, wie der vorherige. Als ich das bemerkte,

konnte ich sein Tempo steuern, Schwung herausnehmen und ihn letztlich sogar ganz einfach stoppen.

Ich war auch sehr erschrocken, aufgeregt und zittrig, aber nicht in der Lage die Situation schnell zu überschauen und zu kontrollieren.

Ich merkte wie aufgeregt er noch von der Übung war und dass es ihn irritierte, dass der Ball vom Wind getrieben noch immer umherflog. Ich vermutete, dass ich ein zu starkes Führungsinstrument eingesetzt habe, welches -ehrlich gesagt- auch mich in seiner Intensität erschrak. So eine Situation in der ich diese Aufregung und das Erschrockensein im Alltag empfunden habe, möchte ich jetzt mal beschreiben (passt nicht hundertprozentig, fühlt sich aber genauso an):

Ich bin zweimal schon in die Situation gekommen, in der eine Bewohnerin einen akuten Herzinfarkt erlitt und letztendlich vor Ort daran verstarb. Ich stand daneben, bekam diesen Schreck und begann zu handeln, d.h. ich habe Wiederbelebungsversuche gemacht bis mich jemand darauf aufmerksam machte, dass es keinen Zweck mehr hatte. Ich zitterte und spürte diese Aufregung und Hilflosigkeit.

Im Moment geht es mir auch noch so, wenn ich eine Teambesprechung oder ein Mitarbeitergespräch führen möchte. Ich bin dann innerlich sehr aufgeregt und habe am Anfang Probleme die richtigen Worte zu finden, überschlage mich beim Reden fast, damit ich nichts vergesse zu sagen oder um schnell fertig zu werden.

In solchen Akutsituationen muss ich noch lernen ruhiger zu werden, mich zu zentrieren, um rechtzeitig zu erkennen, wann keine Energie mehr notwendig ist, um den Dingen seinen natürlichen Lauf zu lassen und gelassen zu sein, um den natürlich begonnen Vorgang zu begleiten. Beim Thema Besprechungen wird die Routine Gelassenheit in der Situation bringen.

4. War ich im *Hier und Jetzt*? Was hat mich abgelenkt?

Ich war meistens im *Hier und Jetzt*, aber auch oft schon in der Zukunft. Das waren auch die Stellen, an denen etwas schief gegangen ist. Ich habe mich auf mich und die Aufgabe konzentriert und dabei meinen Mitarbeiter ab und zu vergessen.

Ich war nie im Außen und habe mich gefragt, wie ich wohl wirke und was die anderen wohl denken mögen.

Ich habe den Weg und das Ziel schon vor Augen und gehe los, ohne den Mitarbeitenden genau zu vermitteln, wie jeder einzelne Schritt zu setzen ist.

5. Was hat mir das Feedback gebracht? Welche Bedeutung hat das Feedback für mich? Welche Bedeutung hat es für die Praxis?

Das Feedback ist sehr wichtig für mich, auf der Arbeit, in der Schule und zuhause. Ich finde es wichtig reflektiert zu werden, sonst habe ich keinen Anhaltspunkt, ob ich etwas gut oder schlecht gemacht habe. Mein Empfinden ist ja nicht das Empfinden der anderen Menschen. Oft bin ich mir nicht bewusst, was ich durch meine Art und Weise bei jemandem auslöse. Wenn ich auf etwas konzentriert bin, passiert es schon, dass ich anderen nicht so bewusst und aufmerksam entgegentrete, wie sie es möglicherweise erwarten.

Es ist mir schon passiert, dass mich jemand angesprochen hat, ob ich etwas gegen ihn hätte, nur weil ich nicht so freundlich wie sonst „Hallo“ gesagt habe (wie er es erwartete). Ich war dann völlig schockiert über diese Reaktion und habe mich entschuldigt. Gedacht habe ich allerdings „*meine Güte, ist die empfindlich*“.

Feedback heißt ja auch u.a. Unbewusstes bewusst zu machen – ich mache viele Dinge unbewusst, einfach aus dem Bauch heraus, situationsbedingt, weil eine Situation eine schnelle Entscheidung fordert.

Wenn ich etwas bewusst tue, hat diese Sache meine volle Aufmerksamkeit. Dahin zu kommen, immer im *Hier und Jetzt* zu sein und immer die volle Aufmerksamkeit auf eine konkrete Sache zu haben, erfordert noch eine Menge Arbeit und Übung.

Konkret bei unserem Training bedeutete es fast immer, dass ich das gesagt bekommen habe, was ich selbst schon während der Übung gefühlt habe oder direkt danach gespürt habe.

6. Wie bist du mit kritischen Situationen umgegangen?

In kritischen Situationen, als ich merkte es geht nicht weiter, habe ich meist ganz bewusst einen Schritt zurück gemacht, tief eingeatmet und mir dann gesagt: *so und jetzt geht es weiter*. Ich hab mich so in etwa wieder ins *Hier und Jetzt* befördert.

Die kritischen Situationen sind meist entstanden, weil ich einen Moment nicht bei der Sache war, sondern schon etwas weiter.

Wenn ich im Arbeitsprozess z.B. ein Problem mit einem Mitarbeiter habe, dann schaue ich mir das eine Weile an, sage nebenbei was mir nicht gefällt und das auch öfter. Wenn sich die Situation nicht verbessert und ich nicht merke, dass derjenige einsieht etwas zu verändern, dann gehe ich zu meiner Pflegedienstleitung und schildere ihr das Problem. Sie gibt mir dann Hilfestellung, wie ich ein vernünftiges Gespräch führen kann. Sie sagt mir in solchen Situationen auch immer, dass sie hinter mir steht und mir ja nichts passieren kann. So bietet sie weitere Hilfe oder ein 6-Augen-Gespräch an, wenn ich nicht weiter komme.

Im Alltag sagt man mal schnell was daher und achtet nicht so darauf wie es beim anderen ankommt. Ich kenne die Intension nicht, warum derjenige etwas tut und nehme mir auch nicht die Zeit, danach zu fragen. An stressigen Arbeitstagen bin ich froh, wenn es läuft.

Ich habe mir vorgenommen als nächstes mit jedem Mitarbeiter ein Gespräch zu führen und ihn nach seinem Pflegeverständnis zu fragen, mich zu erkundigen, wie es ihm im Team geht.

Dann werde ich auf jeden Fall mit dem Team in mehreren Sitzungen unser Leitbild intensiv durcharbeiten um Unbewusstes bewusst zu machen, damit sich die Mitarbeitenden mehr mit ihrer Arbeit identifizieren können. Den Mitarbeitern ist auch nicht bewusst wie sie wirken und was sie tun, dass sie vieles gut machen und einiges aber auch nicht.

Ich merke jetzt auch, dass es wichtig ist, dass ich mich mehr aus dem Tagesgeschäft herausziehe und meinen Fokus mehr auf Führungsaufgaben lege. Mitarbeiter beobachten, Gespräche führen, klare Wege vorgeben, Ressourcen von Mitarbeitenden erkennen und fördern, mehr loben und konsequent sein, sofort etwas sagen, wenn etwas passiert, was ich nicht für richtig halte. Grenzen setzen, aber innerhalb der Grenzen Raum lassen für Individualität. Ganz schön schwierige Aufgaben, aber ... nichts ist unmöglich ☺

Was ich auch für eine schwierige Lernaufgabe halte, ist ständig aufmerksam zu sein. In jeder einzelnen Situation konzentriert zu sein und nicht links und rechts auch noch ein Auge zu haben.