

Macht und Liebe zusammenführen

Es wäre alles so einfach, wenn Argumente zählen würden, denken Pflegedienstleitungen manchmal. Da versucht man ein neues Verfahren einzuführen, welches für alle Erleichterung bringen kann, und statt auf Freude und Begeisterung trifft man auf reserviertes Schweigen, Achselzucken oder verdecktes Augenrollen im Team. Killerphrasen im „Ja-aber-Stil“ werden vorgeschoben: „Bevor wir das anpacken, sollte dies oder das getan werden ..., diese Mitar-

beiterin sollte sich vorher ändern ..., mit der anderen Schicht geht's gar nicht ... , so kann es nicht weitergehen ..., immer müssen wir, die nie...“

Das sind typische Abwehrgefechte bei Schwierigkeiten im Umgang mit Macht. Im sozialen Bereich hat das Thema Macht etwas Unpassendes, ja fast Anrüchiges: Es geht – zumindest für einen Großteil der Mitarbeiter, die geführt werden – in ihrer Welt um Men-



» schen, um liebevolle Zuwendung, Herzensangelegenheiten, Engagement, Freiwilligkeit und innere Überzeugung. Schon das Wort Macht weckt Assoziationen von Zwang, Über etwas Hinweggehen, Willen beugen, Reglementieren und Normieren.

Dabei ist Macht nicht schlecht, genauso wie Liebe nicht per se gut ist. Macht ist eine gestaltende Lebensenergie, die auf Ausdruck dringt. Mit Hilfe von Macht werden Verhältnisse geregelt, Recht gesprochen, Strukturen geschaffen und Regeln durchgesetzt. Macht ist existenziell, sie kann weder wegdiskutiert werden noch ist sie verzichtbar.

DIE TREIBENDEN KRÄFTE VON MACHT BEI SICH SELBST HINTERFRAGEN

Nehmen Sie das Thema Macht jetzt auf Ihre Agenda, um die deutlich gestiegenen Führungsanforderungen durch „Bunte Teams“ so auszubalancieren, dass Sie nicht unter vermeidbaren Konflikten leiden müssen oder sogar scheitern. Ziel ist die kraftsparende Gestaltung des Führungsauftrags aus der eigenen Mitte heraus. Beginnen Sie mit einem Blick in den Spiegel. Fragen Sie sich nach Ihren Beweggründen für die jeweilige Machtanwendung: Sind meine treibenden Kräfte eher Vermeidung von Unsicherheit und Angst oder sind es Wichtig- Sein, Neid, Alles-Wollen? Treiben mich Selbstzweifel an oder sind es Fürsorge, Achtung, Respekt und Liebe? Oft kommt man sich mit dieser einfachen Frage selbst auf die Spur. Denn die typischen Fallen, in die Sie und ich tappen und die zu unsouveränem Machtgebrauch führen, sind oft alte Bekannte: Verletzungen, wo das kleine Ich auf einmal wichtiger wird, als das anzustrebende Ziel. Das kann etwa eine in frühen Tagen erworbene Angst sein, lächerlich gemacht zu werden,

PRAXIS-TIPP

FOLGENDE ANREGUNGEN HELFEN IHNEN BEI DER VERBINDUNG VON LIEBE UND MACHT IN IHREM FÜHRUNGSALLTAG:

Nutzen Sie häufiger die liebende Brille, denn: wohin Sie Ihre Aufmerksamkeit richten, das wächst! Entscheiden Sie sich dafür, Ihre Aufmerksamkeit auf Entwicklung zu lenken. Sehen Sie im Kleinen schon, was sich im Großen noch nicht zeigt.

Es lohnt sich, der Freude statt dem Schmerz Aufmerksamkeit zu schenken. Lenken Sie konsequent in Teamsitzungen das Gespräch dahin, wo Sie und Ihr Team in den letzten Tagen im Umgang mit Klienten Glück, Weite und Zufriedenheit empfunden haben.

Kämpfen Sie darum, trotz Stress und Druck diese Freude in Ihrem und im Gedächtnis des Teams zu verankern.

Setzen Sie konsequent Ihren Willen ein, um nicht völlig im Alltagstrubel zu versinken. Achten Sie darauf, ob das, was Sie hören, wahr und wesentlich ist und Sie und ihr Team weiterbringt. Distanzieren Sie sich ganz bewusst immer wieder von negativen Emotionen. Nutzen Sie täglich kleine Möglichkeiten zu innerem Abstand und Reflexion.

die Sie in unklaren, möglicherweise kritischen Gruppensituationen strenger reagieren lässt, als es mit mehr Souveränität erforderlich wäre. Und auch wenn Sie die Situationen kennen, die für Sie kritisch sind, kann es doch hin und wieder passieren, dass Sie kleinlich reagieren aus Angst vor Machtverlust oder dass Sie sich gegen aufkommende Neidgefühle nicht wehren können. Etwa wenn Sie hart für Dinge arbeiten müssen, die anderen einfach zuzufallen scheinen. Dann grämen Sie sich nicht: Seien sie achtsam. Nehmen Sie Ihre Reaktion wahr, lächeln Sie innerlich ein wenig darüber und versöhnen Sie sich mit sich selbst. Versuchen Sie beim nächsten Mal einer souveränen Reaktion ein Stückchen näher zu kommen. Wut auf sich selbst behindert Ihre Entwicklung!

NOBODY IS PERFECT – AUCH NICHT IM UMGANG MIT MACHT

Natürlich: Führungskräfte sollten machtvolle Persönlichkeiten mit Visionskraft sein. Menschen, die bereit sind, vorzudenken und voranzugehen und die eine starke Lebensenergie haben. Gut ist, dass es dieses Ideal der Führungsperson nicht mehr gibt: das Bild vom einsamen Kapitän auf der Brücke des Unternehmensschiffes hat abgedankt in der neuen komplexen Welt. Führung ist vielfältig geworden, so vielfältig wie die Anforderungen der Bunten Teams und ihrer Mitglieder. Sie wollen individuell, glaubhaft, vorbildlich und authentisch angesprochen werden, sonst erkennen sie Ihre Autorität nicht an und Ihre Macht verpufft.

Hier kommt die Liebe ins Spiel. Liebe lädt dazu ein, die Schöpfung zu bewahren, Solidarität und Gemeinschaft zu pflegen, fair zu handeln, Mitgefühl zu entwickeln und sich den Schwachen zuzuneigen. Liebe lädt dazu ein, auch als Führungskraft die eigene Ohnmacht anzunehmen und den Wechsel von Erfolg und Misserfolg ohne nachhaltigen Schaden zu ertragen. Gerade dies sind zentrale Tugenden in der auf uns einwirkenden, unkalkulierbaren, widersprüchlichen Gegenwart und Zukunft. Liebe ist eine mächtige Kraft, sie verwandelt Menschen vom Grunde auf. Aber: Liebe allein bietet den Mitarbeitern zu wenig Struktur und Orientierung: „Du bist zu gut!“ heißt es dann und es wird beklagt, dass es an Konsequenzen fehle, dass jeder buchstäblich machen könne, was er wolle.

NACH WIE VOR: DIE GESCHLECHTERPERSPEKTIVE

Trotz Aufklärung und Emanzipation trifft man auch bei uns immer noch auf die Grundmuster der traditionellen Rollenverteilung. Frauen, gerne auch weibliche Führungskräfte, spielen die Bedeutung von Macht tendenziell herunter, etwa weil sie befürchten, bei Machtgebrauch von den Teams zurückgestoßen, boykottiert oder verlassen zu werden und am Ende allein dazustehen: ohne Unterstützung, Wertschätzung, Liebe. Ihr Preis für den Erhalt der Zugehörigkeit zur Gruppe ist führungstechnische Unwirksamkeit, ein verzerrtes Überforderungsempfinden und depressive Milieus.

Männer als Führungskräfte spalten Macht und Liebe ab. Das macht die Macht einfacher in der Handhabung und die Liebe weniger bedrohlich: Im beruflichen Alltag gilt für sie Tauschwertorientierung, das heißt Macht, Besitz, Reputation, hierarchische Durchsetzungsfähigkeit gegen Kontrolle, Beherrschung, Sieg und Niederlage. Privat – oder noch schwieriger – im selektiv persönlich-beruflichen Bereich, zeigen

» *Macht ist nicht schlecht,
genauso wie Liebe nicht per se gut ist.*

sie einigen Auserwählten ihre liebevolle Seite als Kümmerer, Tröster, Beschützer und Versther. Es kommt zur erhöhten Fluktuation oder zu Potenzialverlust durch resignative Anpassung und Widerstand. Selbstentwicklung als Führungspersönlichkeit

Es geht um die Integration beider Pole. Macht und Liebe sollten enger in uns zusammenarbeiten. Das verbindet weich mit hart, Mitgefühl mit Konsequenz. Die Bewegung hat bei vielen von uns bereits eingesetzt. Neben den typischerweise reflektierenden Frauen setzen sich auch zunehmend Männer mit diesem Thema auseinander. Ziel ist, sich weiterzuentwickeln und die Pole im eigenen Führungshandeln so zu

verbinden, dass der eigene Machtgebrauch zum lebendigen Entwickeln inspiriert, der Bewahrung der Schöpfung dient und die Menschen zum Mitmachen anregt. Dieser Entwicklungsweg befreit zur Verantwortung und tut gut: uns und den anderen. Er hilft uns, das zu finden, was uns wesentlich sein lässt – nicht nur wichtig.

Literatur:

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

KARLA KÄMMER

- > Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen
- > www.kaemmer-beratung.de
- > E-Mail: info@kaemmer-beratung.de

