

TOPTENTIPPS für Führungskräfte im mittleren Management des Gesundheitswesens (WBL, Stationsleitung, Pflegedienstleitung): Thema „Emotionale Kompetenz“.

- 1. Emotionale Kompetenz – eine Schlüsselkompetenz:** Die wichtigste Schlüsselkompetenz für Führungskräfte – nicht nur in Zeiten von Krisen. Eine moderne Führungskraft sollte sowohl Aspekte der sozialen Kompetenz, also den wertschätzenden, anerkennenden und respektvollen Umgang mit anderen Menschen aufweisen. Als auch den fürsorglichen und achtsamen Umgang mit dem eigenen Selbst pflegen und beherzigen. Beide Facetten finden sich in der emotionalen Kompetenz wieder.
- 2. Emotionen liefern wertvolle Informationen:** Die „Bedürfnis-Checker“. Menschen, die auf Emotionen achten, kennen ihre eigenen und die Bedürfnisse anderer Menschen besser. Ich nenne sie „Bedürfnis-Checker“. Hinter jeder Emotion stecken Bedürfnisse. Wer Einsamkeit empfindet hat z.B. das Bedürfnis nach Kontakt zu anderen Menschen. Hinter Angst steckt oft das Bedürfnis nach Sicherheit, hinter Ärger meist Gerechtigkeit. Dies sind nur einige Beispiele. Daher ist es wichtig ein besseres Verständnis aufzubringen, was hinter Emotionen steckt.
- 3. Emotionen bestimmen unsere Gedanken:** Und Gedanken bestimmen unser Handeln. Das Erleben einer Emotion hat mehrere Erfahrungsbereiche auf körperlicher, gedanklicher und Handlungsebene. Wir erleben eine Situation und unser Gehirn bewertet diese Situation. Daraus wiederum folgt meist eine Handlung. Ärgern wir uns, weil ein Mitarbeiter nicht so handelt wie wir wollen, bewerten wir die Situation und die Beteiligten als schlecht und spüren in unserem Körper Unruhe, die dazu führt, dass wir den Mitarbeiter anschreien. Das wiederum ist uns im Nachhinein peinlich und wir schämen uns, dass wir so gehandelt haben.
- 4. Emotionen sind Reaktionen:** 5 an der Zahl. Emotionen beschreiben Veränderungen in mehrfacher Hinsicht als Reaktion auf ein konkretes Ereignis, Objekt oder andere Personen. Wie oben schon beschrieben erleben bzw. empfinden wir etwas. Zugleich bewerten dies kognitiv und ordnen dies in bestimmte Kategorien ein. Dabei spüren wir dies auch physisch z.B. in Muskelanspannung oder Blutdruck. Gleichzeitig drücken sich Emotionen über Mimik, Gestik, Körpersprache aus. Zu guter Letzt beeinflusst die Emotion unsere Motivation über Distanz, Nähe etc. In all diesen Facetten kommen Emotionen zum Ausdruck.
- 5. Emotionswahrnehmung und -regulation:** Bei sich selbst und anderen Menschen. Emotional kompetent zu führen, bedeutet, Emotionen wahrzunehmen, sie benennen und regulieren zu können. Und zwar nicht nur bei sich selbst, sondern auch bei MitarbeiterInnen. Das erfordert einerseits Selbstreflexion über Situationen, Bewertungen und Reaktionen darauf sowie das Erkennen von Emotionen bei anderen Menschen. Zum Anderen bedarf es verschiedener Regulationsstrategien, um Emotionen in bestimmten Situationen beeinflussen zu können - bei sich selbst und bei MitarbeiterInnen.

- 6. Emotionswahrnehmung bei MitarbeiterInnen:** Lernen Sie besser Lesen.
Wie und woran kann ich erkennen, wie sich MitarbeiterInnen fühlen bzw. wie es ihnen emotional geht? Ich kann sie natürlich fragen. Manche werden ehrlich antworten, andere wiederum nicht. Ich muss sie nicht immer fragen und sie mit ihren Emotionen konfrontieren. Ich kann es anhand ihrer Mimik erkennen, an der Gestik, an der gesamten Körperhaltung. Daher ist wichtig im „Lesen und Erkennen“ von Gesichtern und der Körpersprache zu lernen, um zu erkennen, was sie emotional bewegt
- 7. Emotionswahrnehmung bei mir selbst:** Lernen Sie SICH besser kennen.
Um die eigenen Emotionen wahrzunehmen und besser zu verstehen bedarf es einer disziplinierten, ehrlichen und kritischen Selbstreflexion. Vor allem vor dem Hintergrund bestimmter Situationen, der Bewertung dieser Situation und den daraus resultierenden emotionalen und körperlichen Reaktionen darauf.
- 8. Emotionsregulation bei mir selbst:** Bleiben Sie flexibel!
Bei der Regulation der eigenen Emotionen geht es im Kern darum, hilfreiche Emotionen zu intensivieren bzw. sie überhaupt erst herbeizuführen. Aber auch auf verschiedene Situationen flexibel reagieren zu können und mit ungünstigen Emotionen umgehen zu können. Dies kann durch mehr Achtsamkeit erreicht werden als auch über die Neubewertung unangenehmer Situationen oder anderen Strategien, die Ihnen helfen, ihre eigenen Emotionen besser zu beeinflussen.
- 9. Emotionsregulation bei MitarbeiterInnen:** Kommunizieren Sie konstruktiv.
Menschliches Da-Sein lebt von und durch Kommunikation. Insofern trägt eine gelingende Kommunikation Entscheidendes zu den Regulationsmöglichkeiten bei. Konstruktive Kommunikation vereinigt 4 Komponenten: Situationswahrnehmung, Gefühle, die bei der anderen Person entstanden sind, das Erkennen der Bedürfnisse und des Wunsches von MitarbeiterInnen sowie diesen Wunsch auch formulieren zu können. Dies ist nur ein Beispiel. Dazu kommen noch alle Facetten der non-verbalen Kommunikation, die eine konstruktive Atmosphäre unterstützen.
- 10. Emotionsregulation ist keine Manipulation:** Erkennen, verstehen, kommunizieren.
Mit diesem Drei-Klang kann die Regulation der Emotionen von MitarbeiterInnen kurz umschrieben werden. Es geht nicht darum, MitarbeiterInnen zu manipulieren, um bei Ihnen gute Laune zu erzeugen. Es geht vielmehr darum, die Emotionen Ihrer MitarbeiterInnen zu erkennen und durch eine konstruktive Kommunikation ein Gefühl von Wertschätzung und Anerkennung den MitarbeiterInnen zu vermitteln. Dies führt in der Folge automatisch zu einem besseren Gefühl und einer besseren Stimmung.