

Leadership aus Sicht einer kaufmännischen Führungskraft

Martin Reich

2.1	Leadership – 30
2.2	Kaufmännische Komponente – 31
2.3	Sicht – 32
2.4	Führungskraft – 34
2.4.1	Energieeinsatz – 34
2.4.2	Termin- und Aufgabenplanung – 34
2.4.3	Umgang mit Signalen – 35
2.4.4	Die Rolle des Sports – 36
2.4.5	Umgang mit Emotionen – 36
2.4.6	Konsequenz – 37
2.4.7	Sinn – 38
	Literatur – 38

Dieses Kapitel beinhaltet vier Komponenten, die es zu bewältigen gilt. Ausgangspunkt ist die Sichtweise eines Controllers einer Krankenanstalt, der in seiner Funktion als Abteilungsleiter direkt der Unternehmensleitung zugeordnet ist. Die erste Komponente ist **Leadership**. Anglizismen müssen verstanden werden, deshalb wird der Begriff zu definieren sein. Die zweite Komponente ist **Sicht**, denn durch die Rollen und Aufgaben ergibt sich zwangsweise die Ausrichtung des Blickfeldes. „Sicht“ hat hier zwei Dimensionen, da es um eine kaufmännische Führungskraft geht. Die kaufmännische Sicht ist eine eigene, für die es aber die betriebswirtschaftliche Literatur gibt. Dargestellt wird hier die Sicht der Führungskraft. Die **kaufmännische Komponente** wird durch den Controlling-Prozess visualisiert. Die vierte Komponente – und das ist die wichtigste – ist die **Führungskraft** als die Person, die alles zusammenführen muss. Es geht hier vor allem um die persönliche Seite, um den Umgang mit Veränderungen, Belastungen, um den Energiehaushalt, den es zu steuern gilt. Begonnen wird mit der Komponente **Leadership**.

2.1 Leadership

Führung besteht nicht mehr im Wesentlichen darin, Arbeit zu verteilen und Tagesgeschäft zu koordinieren, sondern hat als Kernaufgabe „Rahmenbedingungen zu schaffen, die es normalintelligenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbstständig und effizient zu erfüllen“ (Doppler u. Lauterburg 1994, S. 54). Der frühere Chef oder dynamische Macher und Obersteuerer muss sich an seine Rolle des Trainers, Coaches bzw. hochqualifizierten Dienstleisters nicht nur gewöhnen, sondern diese Rolle auch beherrschen und ausfüllen.

Der traditionelle Führungsbegriff (Versuch, seine Mitarbeiter gezielt zu steuern, Vorschriften, Anweisungen bis ins Detail, was von wem wie und wann zu erledigen ist) ist Management unter falscher Flagge. Es geht darum, Teams und einzelnen Menschen Freiheit und Raum zum Handeln zu geben (Pfläging 2009, S. 64). Dazu benötigt es neben umfassenden Sachkenntnissen im jeweiligen Sachgebiet (z. B. fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen, Detailkenntnisse der Controlling-Werkzeuge) auch

nicht so leicht messbare Faktoren, die ich mit dem Wort „Gespür/Bauchgefühl“ umschreiben möchte. Bauchgefühl und Erfahrung bringen Sicherheit und Ruhe, auch in stürmischen Zeiten, in denen es um Veränderung und das Managen dieser geht. Die Ruhe und der Mut, auf das Bauchgefühl zu hören bzw. es zuzulassen, sind eine Kunst, die gelernt sein will. Vor allem muss es die Person selbst wollen und zulassen. Dann entsteht ein Weg, der geprägt ist durch Konsistenz und Kontinuität, was nicht nur für die Person selbst, sondern auch für die Mitarbeiter sehr bedeutend ist. Die Mitarbeiter in diesem Umfeld müssen aber auch bestimmte Eigenschaften erfüllen, die geprägt sind von natürlicher Neugierde, dem Willen zur Eigenständigkeit und zur Wahrnehmung der delegierten Kompetenz und Verantwortung. Das schon relativ alte Harzburger Modell (Höhn u. Böhne 1969) taucht hier wieder auf und wird integriert. Mitarbeiter, die auftragsorientiert arbeiten und für Einzelschritte Anweisungen benötigen, müssen seitens der Führungskraft als Chance zur Weiterentwicklung gesehen werden – unter der Voraussetzung, dass die Potenziale vorhanden sind. Die dabei bestehenden Aufgaben sind nach Malik (2000, S. 171-264):

Für Ziele sorgen:

- organisieren,
- entscheiden,
- kontrollieren.

Werkzeuge, die dabei Verwendung finden (Malik 2000, S. 277-373), sind:

- Sitzungen,
- Berichte,
- Job Design,
- Budgets
- und Leistungsbeurteilungen, aber auch systematische Müllabfuhr.

Letztere ist eine schwierige Disziplin. Systematisches Loslassen ermöglicht aber erst gezieltes Zugreifen. Ein rechtzeitiges Aussteigen schafft die Chance für den Neubeginn. Nur zusätzliche Projekte mit dem Ziel des Wachstums sind der Entwicklung nicht förderlich. Die große Kunst ist die Abfolge von Loslassen, Optionen öffnen, Fokussieren, Zugreifen, Loslassen usw. (Risak 2003, S. 89).

Besonderes Augenmerk ist auf Verhaltensmuster zu lenken, die scheinbar dem Veränderungsprozess

entgegenlaufen. In *Der Räuber Hotzenplotz* beschreibt Ottfried Preußler das Verhalten Kasperls, der als Seppl verkleidet den großen Zauberer Petrusilius Zwackelmann dazu treibt, ihm etliche der übertragenen Aufgaben „dummlichkeitshalber zu erlassen“ (Preußler 2012, S. 56). Dass der große Zauberer froh ist, einen dummen Diensthilfen zu haben, der ihm nicht auf die Schliche seiner Zaubersprüche kommt, passt bestenfalls in die uralte Definition von Führung, niemals in die modernen Anforderungen. Derartige Hinweise prägen aber von Kindheit an. In Organisationen ist es Aufgabe von Führungskräften, diese Verhaltensmuster zu erkennen und zu wandeln. Dazu bedarf es Gelassenheit und sehr viel Ausdauer. Denn manchmal sind Aufgaben (kurzfristig gesehen) schneller selbst erledigt, wodurch aber Lernen verhindert wird. Folgende Kernfragen beschäftigen wirklich (Doppler u. Lauterburg 1994, S. 54 f.):

- Was brauchen Mitarbeiter für Qualifikationen?
- Wer muss was lernen, damit der erforderliche Leistungspegel erreicht wird und auch langfristig gehalten werden kann?
- Was brauchen die Mitarbeiter an Informationen, Mitteln und persönlicher Unterstützung, damit die Aufgaben, die anstehen, selbstständig und erfolgreich bewältigt werden können?
- Was kann/muss im Hinblick auf Optimierung von Aufwand und Nutzen im Betrieb verändert werden?

Dass es sich hier um langfristige, mehrjährige Prozesse handelt, muss nicht näher erläutert werden. Es geht um das „Schritt-für-Schritt-Denken“ und darum, die Schritte auch wirklich zu gehen. Genauso wie beim Nordic-Walking. Die Stöcke helfen nur, wenn sie mit der richtigen Technik eingesetzt und wirklich verwendet werden.

➤ **Es geht um das Schritt-für-Schritt-Denken und darum, die Schritte auch wirklich zu gehen.**

Im Veränderungsprozess ist die Führungskraft gedanklich schon einige Schritte weiter, darf aber den Bezug zur Realität und zu den Mitarbeitern nicht verlieren. Die Zauberwörter heißen hier **Kommunikation** und **gezielte konsistente Information**. Das ist

leichter gesagt, als getan. Die Kunst besteht darin, das richtige Maß zwischen zu viel und zu wenig zu finden. Zu viel erzeugt „Überfüllung“, zu wenig erzeugt Unsicherheit. Auf jeden Fall braucht es Zeit, um Informationen aufzubereiten und wieder Zeit, um Informationen zu geben. Hier ist die Führungskraft massiv gefordert. Es kann nicht jeder einzelne persönlich informiert werden.

Die Kunst besteht darin, das Team konsistent und transparent auf den richtigen Informationsstand zu bringen und diesen zu halten. Die Zeit dafür ist einzuplanen. Basis für einen funktionierenden Ablauf ist Vertrauen, das durch in Entscheidungsprozesse eingebaute Feedbackschleifen gebildet wird. Den Mitarbeitern muss kommunikativ auf Augenhöhe begegnet werden (Henckel von Donnersmarck 2014, S. 63). Zu den Tabus gehört der kontrollierte Umgang mit wichtigen Informationen. Es darf keinen Zirkel von „Besserinformierten“ geben. Informationskaskaden verfälschen Nachrichten. Betroffene und Beteiligte sollen alle Informationen direkt erhalten (Lenz 1998, S. 142).

Tipps¹

- Stellen Sie sich und auch Ihrem Vorgesetzten die Kernfragen.
- Delegieren Sie Kompetenzen und Verantwortung und schaffen Sie damit Vertrauen.
- Nehmen Sie sich Zeit für Feedback und fordern Sie Ihrerseits Feedback ein.

2.2 Kaufmännische Komponente

Der klassische Controlling-Prozess, der meistens der zentrale Prozess der Unternehmenssteuerung ist, beginnt mit der Zielvereinbarung/Planung. Darauf aufbauend wird unterjährig (quartalsweise/monatlich) der Zielerreichungsgrad mittels Plan-Ist- oder

¹ Zu den Tipps, die ich am Ende jeden Abschnitts gebe, sollte man sich bewusst darüber sein, dass die Umsetzung auf die jeweilige Person und Situation abgestimmt sein muss. Auch Erfahrungen sowohl im Umgang mit Signalen des eigenen Körpers und aus dem beruflichen Umfeld spielen eine große Rolle.

Plan-Hochrechnungsvergleich gemessen. Der erste zeigt eine Momentaufnahme z. B. zum Monatsletzen, der zweite zeigt das erwartete Ergebnis unter Einbeziehung von bis zum Jahresende ergriffenen (= umgesetzten) und damit bewerteten Maßnahmen. Je nachdem, wie Hochrechnung definiert wird, ist die Wirkung auf alle am Prozess Beteiligten unterschiedlich. Sind z. B. per Ende Juni des laufenden Budgetjahres Überschreitungen festzustellen und die Hochrechnung geht unter Einhaltung der Vorgaben von der Zielerreichung aus, entsteht massiver Druck, die Maßnahmen umzusetzen. Die Zeit zum Gegensteuern wird immer kürzer. Der Prozess ist mit dem Jahresergebnis abgeschlossen (■ Abb. 2.1).

In einer fondsfinanzierten Krankenanstalt in Österreich (BMG 2014) besteht die Herausforderung, drei Controlling-Prozesse parallel zu betreiben, da die Abrechnung über den Landesfonds erst mit Oktober des Folgejahres abgeschlossen ist. Ein Controlling-Prozess ist in der Planungsphase, einer in der Steuerungsphase und einer in der Abrechnungsphase. Die Führungskraft ist hier mehrfach unterschiedlich gefordert. In der Planungsphase gilt es, unter Berücksichtigung der Ziele des Eigentümers, die Pläne der Fachbereiche zu einem Gesamtplan zusammenzuführen. Hier sind Fähigkeiten wie Terminplanung und -treue, Stressbewältigung, Berichterlegung, aber auch Stehvermögen und vor allem Handschlagqualität gefordert.

Das Controller-Team steht für Werte (nicht nur Planwerte in Euro) und Verlässlichkeit. Nur so kann der verantwortungsvolle Beruf ausgeübt werden. Das Management von Euro-Beträgen, die Buchung von Plänen auf Kostenstellen- und Kostenarten ist das Resultat von Vereinbarungen, die mit dem Buchungsbeleg in der Plankostenrechnung nachvollziehbar fest geschrieben werden. Betriebswirtschaftliches Spezialwissen wird vorausgesetzt, gelebte Handschlagqualität ist die Kür. Nur diese schafft ein positives Image gegenüber Kunden und zieht Leute an, die diese Tugend ebenfalls besitzen (Henckel von Donnersmarck 2014, S. 45).

Der Controller-Bereich hat hier eine schwierige Aufgabe zu bewältigen – die Vertretung bzw. die Kommunikation der Unternehmensziele gegenüber den Bereichen (im Krankenhaus sind das die klinischen Bereiche sowie die Fachdirektionen)

sowie die Konsolidierung der Bereichspläne aber auch eine umfassende Coaching-Funktion. Diese besteht darin, die Methode der Planung darzulegen, aber auch gemeinsam mit der Unternehmensleitung die Planungsprämissen zu erläutern und sicher zu stellen, dass keine reinen Bedarfspläne abgegeben werden. Die Planung hat sich nach den Vorgaben der Unternehmensleitung zu richten. Nur Bedarfspläne zu erhalten, heißt für den Controller-Bereich erheblicher Zusatzaufwand. Je Fachbereich muss nachgeschärft werden (= Zusatzaufwand in terminlich ohnehin engen Zeiten).

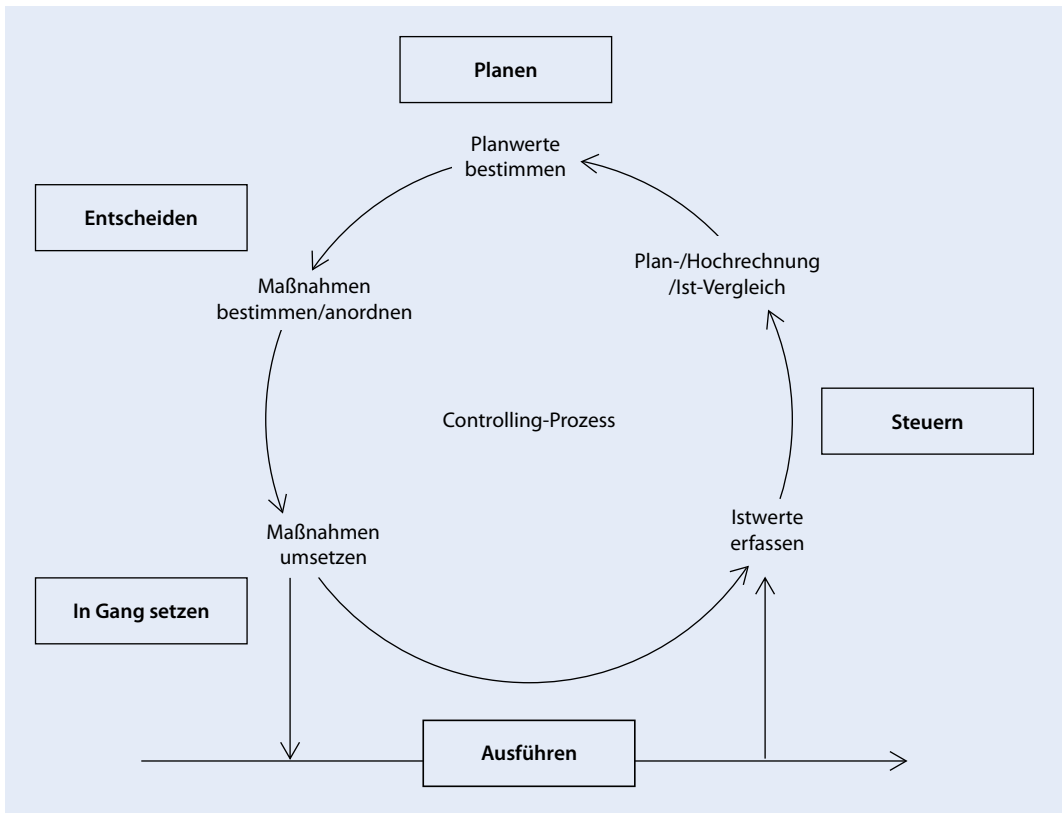
Eine Kompensation der Tätigkeiten der Fachbereiche durch den zentralen Controller-Bereich darf nicht erfolgen, da sonst kein Lerneffekt erzielt wird und die Identifikation mit den Plänen nicht gegeben ist (siehe Petrusilius Zwackelmann). Für den Controller-Bereich und damit die Führungskraft besteht die Hauptaufgabe, den Prozess in Gang zu halten. Dafür benötigt es viel Ausdauer, Erfahrung und das richtige Übersetzungsverhältnis (► Abschn. 2.4.1 Energieeinsatz).

Tipps

- Die Hausaufgaben im Rechnungswesen müssen gemacht sein.
- Kosten- und Leistungsrechnung ist die Basis; Ausprägungen Kostenarten-, Kostenstellenrechnung als Ist- und Plankostenrechnung

2.3 Sicht

Die kaufmännische Komponente richtet sich auf den Controlling-Prozess, die Kennzahlen und die Maßnahmen zur Zielerreichung. Es geht darum, trotz unterjähriger Abweichungen die Ziele zu erreichen. Diese Betrachtung ist nicht Gegenstand dieser Ausführungen. Es geht um die Sicht der Führungskraft, die den Prozess steuert, die dafür zu sorgen hat, dass die Aufgaben erfüllt werden. Diese Erfüllung hat durch die zuständigen Personen zu erfolgen. Sie ist nicht von der Führungskraft alleine und vom Controller-Bereich kompensierbar.



■ **Abb. 2.1** Controlling-Prozess. Modifiziert nach Eisl et al. 2008, S. 779

Kernfragen der Arbeitsbelastung, der Terminplanung und der Sicherstellung der Informationstransparenz prägen diese Sicht. Je nach Rolle kommt es zu unterschiedlichen Blickrichtungen. Als Controller ist die Sandwich-Position zwischen Controller-Bereich, den Fachbereichen im Unternehmen (z. B. Kliniken) und der Unternehmensleitung vorprogrammiert. Die betriebswirtschaftliche Literatur beschreibt Controlling als Tätigkeit in der Schnittmenge zwischen Management und Controller-Bereich (■ [Abb. 2.2](#)).

■ [Abb. 2.2](#) stellt die Schnittmenge eindeutig dar. In der Praxis sieht die Situation unterschiedlich aus. Für den Controller als Träger der Dienstleistungsfunktion kommen die Rollen im Controlling-Prozess, die Führungsrolle im eigenen Bereich und die Abstimmung mit der Unternehmensleitung zusammen. Die Aufgaben und Sichten sind je nach Rolle unterschiedlich und nicht einfach

unter einen Hut zu bringen. Bei der Abstimmung mit dem Management gibt es wieder zwei Dimensionen – die der Unternehmensleitung und die der Fachbereiche (z. B. klinische Bereiche), die zusammengebracht werden müssen. Unter Berücksichtigung der eigenen Führungsfunktion bedeutet dies in erster Linie, die Komplexität zu bewältigen, zu strukturieren und einen konsistenten Weg zu gehen. Die Voraussetzungen dafür sind einem nur zum Teil in die Wiege gelegt bzw. sind nur zum Teil im Studium erlernbar.

Tipps

- Lassen Sie sich in der Schnittmenge nicht zerquetschen!
- Bleiben Sie sich treu!

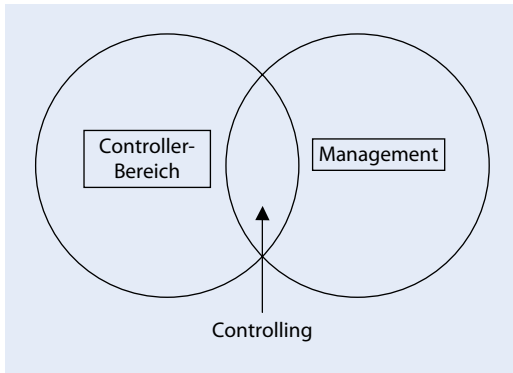


Abb. 2.2 Controlling als Schnittmenge. Modifiziert nach Dehyle 1996, S. 177

2.4 Führungskraft

In den Abschnitten Leadership, kaufmännische Komponente und Sicht wurde die Thematik und die Komplexität aufbereitet, die es zu bewältigen gilt. In diesem Abschnitt geht es um die Führungskraft, um den Umgang mit Druck, Emotionen, Spitzenbelastungen, unterschiedlichen Interessen, aber auch Ausgleich und Prävention.

2.4.1 Energieeinsatz

Im Abschnitt kaufmännische Komponente wurde der Controlling-Prozess dargestellt. Dieser muss in Gang gehalten werden. Stellt man sich den bewegenden (rotierenden) Prozess als Hinterrad eines Fahrrades vor, wird deutlich, dass dafür Energie notwendig ist, aber eben auch das richtige Übersetzungsverhältnis.

Dieses Übersetzungsverhältnis darf nicht zu groß sein, da sonst die Energie nicht ausreicht, um die Langstrecke zu bewältigen. Es darf aber auch nicht zu klein sein. Damit sind vielleicht Sprints möglich, aber die Trittfrequenz für eine Ausdauerstrecke ist viel zu hoch. Das Beispiel des Fahrrads ist bewusst gewählt, da die Übersetzung die Trittfrequenz bzw. den Widerstand bestimmt, der überwunden und die Leistung, die erbracht werden muss. Steigung, Gegenwind und Straßenbeschaffenheit sind aus dem Modell ausgenommen. Auch dass es in der Praxis nie nur ein Einzelner ist, der die Energie liefert und damit den Prozess in Gang hält, muss klar sein.

Die Führungskraft ist in der einzigartigen Position, das Thema Energiemanagement in die eigene Zielvereinbarung und in die der Mitarbeiter integrieren zu können. Damit wird es Gegenstand der Unternehmensplanung.

Die Kunst, dieses Energiemanagement zu vollziehen, ist eine hohe, die aber kaum Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Literatur oder von Controlling-Lehrplänen ist. Meine langjährige Erfahrung und die intensive Befassung mit beiden Themen haben gezeigt, dass Energiemanagement unerlässlich ist. Das ist Sache der Führungskraft, aber auch jedes einzelnen.

Tipps

Akzeptieren, dass Energie nicht unbeschränkt zur Verfügung steht und daher die Steuerung des Energiehaushalts eine wichtige Aufgabe ist.

Ausdauer kommt weiter als ein Sprint nach dem anderen.

2.4.2 Termin- und Aufgabenplanung

Im täglichen Betrieb geht es um die Integration der Termin- und Aufgabenplanung in die Abläufe. Computerprogramme wie Outlook können, wenn sie richtig angewendet werden, helfen, Arbeitstermine und damit geplante Zeiten für Tätigkeiten im Büro (z. B. Kostenarten-, Kostenstellenplanung) zu schaffen und damit genauso wie Sitzungstermine in die Arbeitsgestaltung einzubauen.

Bei Sitzungsterminen ist ebenfalls achtsam vorzugehen. Es ist grundsätzlich zu überlegen, welche Termine von wem wahrgenommen werden bzw. ob Sitzungen überhaupt notwendig sind. Die Sitzung selbst ist zu planen und der Ablauf zu gestalten. Die Literatur dazu (Malik 2000, S. 280 ff.) ist bestechend, die Praxis weicht aber zum Teil deutlich davon ab. Hier liegt es an der Selbstdisziplin und an der Lernwilligkeit der Führungskraft (ich nehme mich hier selbst auch bei der Nase), aber auch an allen Beteiligten, Verbesserungen zu erreichen.

Die Funktion der Führungskraft besteht darin, Vorbild zu sein und den Weg glaubhaft zu gehen.

Dieser Weg ist keineswegs eben. Zwischenzeitliche Bergauf- und Bergab-Passagen dürfen aber nicht abschrecken. Genaue Vorstellungen und Ziele helfen hier sehr. Für die Mitarbeiter ist im Terminplan der Führungskraft genauso Zeit einzuplanen wie für Sitzungen und Arbeitstermine. Hier ist nicht nur der monatliche Jour-Fixe gemeint, sondern die geplante Möglichkeit, einander unter der Woche abzustimmen, und zwar ohne erst einmal nachsehen zu müssen, ob irgendwann Zeit dafür ist.

➤ **Eine gute Terminplanung zeigt sich erst, wenn nicht geplante Vorgaben hinzukommen.**

Die Umsetzung dieser Terminplanung ist Aufgabe des Sekretariatsbereiches und muss eng mit diesem abgestimmt werden. Das Sekretariat muss die Terminplanung mittragen und in geeigneter Form nach außen kommunizieren. Ansonsten entstehen schnell Konflikte, da die Terminanfragen hier eintreffen. Hier muss „Nein“ gesagt werden, hier werden Prioritäten kommuniziert. Die Führungskraft hat diese Prioritäten wieder mit der obersten Leitung abzustimmen. Nein-Sagen unterstützt ein geregeltes Arbeiten. Dass dies aus inhaltlichen Gründen bei Terminvorgaben nicht durchgehend möglich ist, ist klar. Eine gute Terminplanung zeigt sich aber immer erst, wenn nicht geplante Vorgaben herein kommen. Auch hier haben sich die Schritt-für-Schritt-Methode und die konsequente Umsetzung gepaart mit Kommunikation bewährt.

Tipps

- Alle Termine gehören in einen Kalender.
- Verteidigen Sie die Termin- und Aufgabenpläne.
- Setzen Sie Prioritäten und Stimmen sie diese mit Vorgesetzten und Mitarbeitern ab.

2.4.3 Umgang mit Signalen

Dieses Thema wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur diskutiert, aber eher in Hinblick auf die Signale aus dem Umfeld des Unternehmens, also die

Signale des Marktes betreffend (Ansoff 1976, S. 129-152). Diese Marktsignale sind aufgrund der Finanzkrise auch im österreichischen Gesundheitswesen sehr deutlich. Im Gesundheitswesen bricht der Markt nicht ein, das Patientenaufkommen steigt weiter. Die Einnahmenseite, die über die öffentlichen Haushalte und aus dem Landesfonds (gekoppelt an das Umsatzsteueraufkommen) kommt, wird jedoch geringer. Damit erhalten die Unternehmensleitungen einen erheblichen Druck, Kosten zu senken.

Mit Signalen sind aber an dieser Stelle die Reaktionen des eigenen Körpers in Bezug auf den Energiehaushalt und den Umgang damit gemeint. „Der Körper hat ein weit besseres Zeitgefühl als das Gehirn, er verzählt sich nicht und weiß, wann er stehen bleiben muss“ (Tammet 2014, S. 294 f.).

➤ **Der Körper hat ein weit besseres Zeitgefühl als das Gehirn, er verzählt sich nicht und weiß, wann er stehen bleiben muss.**

Es liegt jeder Person selbst, sich nicht nur zu informieren, sondern eine gezielte persönliche Strategie festzulegen, die mit den Signalen im Einklang ist. Ziel ist es, nicht der Hetz-Krankheit zu verfallen (Seiwert 2005, S. 23-29). Auslöser dafür ist der Irrglaube, dass wir, wenn wir alles immer schneller machen, auch alles erreichen können. Zu kurz dabei kommt unser ganz persönlicher Rhythmus, der sich aus körperlicher, mentaler und emotionaler Verfassung ableitet und für das Wohlbefinden entscheidend ist.

Wenn wir nicht auf den Körper hören und den persönlichen Rhythmus ignorieren, können wir unsere Aufgaben langfristig nicht wahrnehmen. Hier ist die „Schritt-für-Schritt-Methode“ zielführend. Sollte diese nicht ausreichen, zeigt der Körper sehr deutlich, was ihm nicht gut tut. Welche Schlüsse aus diesen Erfahrungen gezogen werden, ob die Chance, Veränderungen vorzunehmen besteht und diese auch genutzt wird, bleibt im Einzelfall zu beurteilen. Unerlässlich für Schritte in Richtung Energiemanagement und Bewältigung von Stresssituationen ist die persönliche Bereitschaft, sich mit dem Thema auseinander zu setzen und den Umgang mit den Signalen sowie deren Bewertung lernen zu wollen. Ein allgemein gültiges Kochrezept gibt es nicht.

Ich muss auf die Signale hören und ein Instrumentarium üben und lernen, das mir in und aus

Belastungssituationen hilft. Dieses Instrumentarium (z. B. Entspannungstechniken, gezielte Regeneration, gelernte Atemtechnik unter Beibehaltung der Körperspannung) ist in den Alltag zu integrieren.

Eine Maßnahme für mich war z. B. der Verkauf des Mopeds und der Ersatz der Fahrt in die Arbeit durch einen täglichen Fußweg zu und von der Arbeit. Das dadurch mögliche Auslüften und Kopf-frei-bekommen darf nicht unterschätzt werden. Auch dass es Bücher gibt, und zwar außerhalb der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur, kann eine wertvolle Erkenntnis sein. Ein Mensch, der gerne liest, kann hier die eigenen Vorlieben integrieren.

Es gelingt nicht jeden Tag, die vollkommene Entspannung zu erreichen, dieses Ziel sollte gar nicht gesetzt werden, sonst erzeugt es wieder Druck. Aber das Instrumentarium hilft, eine vorher nie geglaubte Nachhaltigkeit zu erreichen, die den Energiehaushalt stabil hält. Die Kunst besteht darin, auch in Zeiten von Arbeitsspitzen bewusst Auszeiten zu integrieren. In Zeiten von Veränderungen ist die Führungskraft speziell gefordert. Es wird aber nur selten diskutiert, dass die Führungskraft im Veränderungsprozess diesen selbst durchmacht und mit den eigenen Empfindungen umzugehen hat. Die Veränderung zu lenken, an die Ziele zu denken und dabei auf die eigenen Signale zu hören, die in diesem Prozess kommen, ist eine hohe Kunst. Die Führungskraft muss wachsam sein und auch lernbereit. Sie muss aber auch geerdet sein, um nicht den Boden zu verlieren, weil Stabilität in unsicheren Zeiten überlebenswichtig ist.

Tipps

- Lassen Sie es zu, dass Sie Signale hören und zwar rechtzeitig, dass die Signale nicht zu schreien beginnen müssen.
- Nehmen Sie sich Zeit und Raum für die Verarbeitung und das Trainieren.
- Finden Sie Ihren eigenen Weg

Zeiten, da habe ich Radfahren mit einem Jahres-Gesamt-Kilometer-Ziel betrieben. Das passte wunderschön mit der Arbeit zusammen, nicht aber zum Körper, in dem der Mensch wohnt. Jetzt habe ich wieder ein Ziel, das heißt Wohlfühlen, wobei Rahmenbedingungen durch medizinische Untersuchungen geklärt wurde. Der optimale Trainingsbereich wurde festgelegt. Nur so konnte die Zusammenführung von Training und Erholung gelingen.

➤ **Sport in der Natur hat viele Vorteile. Sie hilft, den Kopf frei zu bekommen und sich zu erden.**

Dass bei Sport auch die Nordic-Walking-Stöcke zum Einsatz kommen können und das Naturerlebnis ein sehr wertvolles ist, waren ebenfalls wichtige Erfahrungen für mich. Durch das Gehen – auch auf nicht betonierten Wegen – ist es möglich, die Natur intensiver zu erleben, die Unebenheiten zu spüren, zu riechen, zu sehen. Da ich mir Bilder sehr gut merke, kann ich die Eindrücke aus der Natur wieder als Spannungsbilder mitnehmen. Insbesondere in Zeiten intensiver Beschäftigung mit Zahlen und im Zuge des Durchlebens von Veränderungsprozessen ist diese Möglichkeit sehr hilfreich – im Sinn von kreativ auslüften. Die Natur hilft auch sehr bei der Erdung. Davon profitiert letztendlich auch wieder die Arbeit. Freizeit ist niemals unproduktiv, sondern reproduktiv und für den Erfolg ebenso wichtig wie Arbeitszeit (Henckel von Donnersmarck 2014, S. 15).

Tipps

- Sport ist wichtig, aber bitte nicht als mit Zahlen bewertetes Ziel.
- Schritt für Schritt hat große Wirkung und führt zu nachhaltigen Erfolgen.
- Naturerlebnis macht Freude. Umgang mit Emotionen.

2.4.4 Die Rolle des Sports

Sport ist beim Thema Energiemanagement unverzichtbar. Als Zahlenmensch darf der Sport nur nicht mit bewerteten Zielen betrieben werden. Es gab

2.4.5 Umgang mit Emotionen

Nie vergessen: „Der Controller ist ein Mensch“! Die Erfahrungen im täglichen Betrieb lassen nicht kalt. Sie berühren, sie treffen und gehen unterschiedlich

tief. Hier spielt das persönliche Wertesystem eine ganz große Rolle. Immer wenn dieses betroffen ist, arbeitet auch der Energiehaushalt mit.

➤ **Der Controller ist ein Mensch!**
Arbeitserfahrungen lassen niemanden kalt.

Der persönliche Umgang mit Attacken auf das Wertesystem will ebenfalls gelernt sein. Es muss nicht jeden Tag passieren, aber ein persönlicher Kalender mit Einträgen je nach Bedarf hilft hier schon. Für den Sport gibt es ein eigenes Büchlein, in dem schöne Touren eingetragen werden. Der Umgang mit Emotionen ist immer auch eine Frage des persönlichen Betroffenseins und der Abgrenzung. Der Zahlenmensch versucht durch die Kommunikation durch und über Zahlen auf die Sachebene zu kommen, wo Emotionen weitgehend vermieden werden. Jede Zahl, insbesondere bei Plan-Ist-Vergleichen, ist Emotion pur.

Eigen- und Fremdbild kommen zusammen, Handschlagqualität zeigt sich oder löst sich in nichts auf, Maßnahmen greifen oder werden durch gegenläufige Effekte überlagert. Hier zeigt sich, ob Werte gelebt werden oder Lippenbekenntnisse sind (Hlinka 2014, S 2 f.). Diese Phänomene gilt es zu verarbeiten und einen Weg zu finden, der nachvollziehbar, das heißt auch dokumentiert ist. Entscheidungen werden so transparent, Abweichungen erklärt. Der Controller muss sich darüber klar sein, dass die Abweichung die Regel, und nicht die Ausnahme ist. Beim Umgang mit Emotionen hilft natürlich auch das private Umfeld, das in allen Situationen als Rückgrat fungiert und durch nichts zu ersetzen ist.

Tipps

- Nicht alles persönlich nehmen.
- Emotionen dürfen und sollen gespürt werden.
- Nehmen Sie sich Zeit und Raum für die Verarbeitung und das Trainieren.

4-Stunden-Tour das Ziel, sondern jeder Schritt und am Ende kommt die Überraschung, wie weit der Weg war. So planlos geht es im Arbeitsleben natürlich nicht zu, aber bei bekanntem Ziel sollte in überschaubaren Portionen vorgegangen werden, dazwischen dürfen Erfolgserlebnisse eingebaut werden. Bei einer Tour ist die Planung im Eigenbereich, die Umsetzung – außer Wetterabhängigkeit – ebenfalls. Im Controlling ist Schritt 1 erledigt, parallel dazu werden drei weitere gefordert. Die Kunst besteht darin, inne zu halten und einen erledigten Aufgabenpunkt (z. B. die Planung) kurz Revue passieren zu lassen. Auch das Loch, das emotional entsteht, muss gespürt und verarbeitet werden, damit es weiter gehen kann. Konsequenz ermöglicht solche Momente. Auch beim Umgang mit Mitarbeitern ist Konsequenz nötig. Dabei gilt es folgende Punkte zu beachten (Mesnaric 2010, S. 72-74):

- Unterstütze die Mitarbeiter darin, ihre inneren Impulse zu spüren. Dazu braucht es Entspannung statt großen Druck, Stille und Schweigen statt ewiger Geräuschkulisse und Meeting-Marathon sowie Hören auf die innere Stimme.
- Schule ihre Vernunftbegabung.
- Analysiere Fähigkeiten und Fertigkeiten deiner Mitarbeiter vor Festlegung der Einsatzbereiche.
- Gib echte, ernsthafte Wertschätzung und Anerkennung.
- Wenn sich Potenziale und Talente zeigen, die nicht mit den Unternehmenszielen übereinstimmen, prüfe, ob sich das Unternehmen als lebendiges System verändern lässt.

Dann besteht die Chance, mit der Arbeit positive Gefühle zu verbinden und Arbeitsfreude auf dem Weg zu den Zielen zu erreichen (Camelli u. Rosenstiel 2009, S. 63) Erst dann haben „Jammer-Junkie, Misstrauensmonster, Besserwisser-Bösewicht, Ungeduldsungetüm, abstrakter Abzocker, digitaler Depp und Routine Raffke – die Gute-Laune-Diebe“ (Püttjer u. Schnierda 2009, S. 24 ff.) – keine Chance.

➤ **Die Kunst besteht darin, inne zu halten und einen erledigten Aufgabenpunkt kurz Revue passieren zu lassen. Auch das Loch, das emotional entsteht, muss gespürt und verarbeitet werden, damit es weiter gehen kann.**

2.4.6 Konsequenz

Die „Schritt-für-Schritt-Methode“ heißt, dass eine stetige Entwicklung stattfindet – wie bei einer Nordic-Walking-Tour. Geht man so vor, ist nicht die

Tip

Gehen Sie es Schritt für Schritt an, das aber dann wirklich.

2.4.7 Sinn

„Der Job muss Spaß machen“, ist ein geflügeltes Wort – meiner Meinung nach muss er **sinnvoll** sein. Der Sinn der Aufgaben des Controllers in einer Krankenanstalt geht von der Kostentransparenz bis zur Unterstützung bei der Erreichung der Unternehmensziele, dient letztlich aber immer dem Wohle der Patienten. Der Alltag ist trocken und lässt manchmal die Sinnfrage aufkommen. Gerade in einer solchen Rolle muss diese Frage erlaubt sein, sogar gewollt werden, darf aber nicht dauernd zum Thema werden.

Die Gratwanderung zwischen der Reflexion des Tuns, dem Sicherstellen des sich im Jetzt Befindens und in die Zukunft schauen, ist gerade der Sinn des Controller-Berufes. Daraus lässt sich ein innerer Antrieb entwickeln, der zu nutzen ist, um fokussiert vorgehen zu können. Gleiches gilt für die eigene Arbeit, deren Platz in der Gesellschaft und deren Mission definiert sein muss, um genau diesen Sinn zu stiften. Die eigene Sendung sollte mit den Begabungen und Interessen im Einklang stehen. Erst dann ist die Lockerheit (Henckel von Donnersmarck, 2014, S. 25 ff.) zu erreichen, die den Kopf für klare Gedanken frei hält. „Träumen Sie ihr Ziel, bevor Sie es verwirklichen!“ (Maxwald 2002, S. 70).

Tipps

- Trauen Sie sich, die Sinnfrage zu stellen und nehmen Sie sich Zeit für die Beantwortung.
- Vermitteln Sie als Führungskraft den Sinn und fordern Sie ihn auch ein.

geltenden Fassung. URL: http://bmg.gv.at/home/Schwerpunkte/Krankenanstalten/LKF_Modell_2014/. Zugriff am 9.11.2014

- Camelli G, Rosenstiel LV (2009) Führung durch Motivation, Vahlen, München
- Deyhle A (1996) Controller Praxis Band II. 11. Aufl, Verlag Controlling Wissen AG
- Doppler K, Lauterburg C (1994) Change Management. Campus, Frankfurt
- Eisl C, Hangl C, Losbichler H, Mayr A (2008) Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung. Linde, Wien
- Henckel von Donnersmarck F (2014) Reich werden auf die gute Art. Edition a, Wien
- Hlinka A (2014) Rettung für die Unternehmenswerte. Kurier 19.7.2014, Karrieren
- Höhn R, Böhne G (1969) Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg
- Lenz G, Ellabracht H, Osterhold G (1998) Vom Chef zum Coach. Gabler, Wiesbaden
- Malik F (2000) Führen, Leisten, Leben. 3. Aufl. Deutsche Verlagsanstalt, Stuttgart
- Maxwald F (2002) Struwpeter für Manager. Gerling Akademie Verlag
- Mesnaric C (2010) Aristoteles für Manager. Campus, Frankfurt
- Pfläging N (2009) Die 12 neuen Gesetze der Führung. Campus, Frankfurt
- Preußler O (2012) Der Räuber Hotzenplotz. Thieneman, Stuttgart/Wien
- Püttjer C, Schnierda U (2009) Keine Macht den guten Laune Dieben. Campus, Frankfurt
- Risak J (2003) Der Impact Manager. Linde, Wien
- Seiwert LJ (2005) Wenn du es eilig hast, gehe langsam. 9. Aufl. Campus, Frankfurt
- Tammet T (2014) Die Poesie der Primzahlen. Carl Hanser, München

Literatur

- Ansoff HI (1976) Managing surprise and discontinuity – strategic response to weak signals. zfbf 3: 129–152
- BMG (Bundesministerium für Gesundheit). Modell der leistungsorientierten Krankenanstaltenfinanzierung in der

Prävention von Erschöpfung in der Arbeitswelt

Betriebliches Gesundheitsmanagement,

interdisziplinäre Konzepte, Biofeedback

Pirker-Binder, I. (Hrsg.)

2016, XXI, 193 S. 54 Abb., 31 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-662-48618-4