



© StockPhotoPro – stock.adobe.com

# Individualpsychologie für Führungskräfte

## Zur Fachkräftesicherung im Krankenhaus

Von Rudolf Meindl und Gabriele Gumbrich

**E**in wesentlicher Beitrag zur Fachkräftesicherung ist eine gute Mitarbeiterführung. Dabei sind Führungskräfte im Krankenhaus tagtäglich gefordert, trotz knapper Personalbesetzung eine gute Patientenversorgung sicherzustellen und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass ihr Team und sie selbst motiviert und leistungsfähig bleiben. Erfahren Sie in diesem Beitrag, wie die bewährten Erkenntnisse der Individualpsychologie zu einer besseren Zusammenarbeit im Krankenhaus beitragen können.

### Soziale Kompetenz als Ausdruck der inneren Haltung

Führungsverantwortliche benötigen eine ausgeprägte soziale Kompetenz, um ihre Mitarbeitenden besser verstehen zu können. Dabei kommt es nicht auf die Anwendung von Sozial- oder Führungs-Techniken an, sondern auf vertieftes Wissen über die Funktionsweise menschlichen Verhaltens. Dies ist erforderlich, um den Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt gewachsen zu sein und damit als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt überhaupt noch erfolg-

reich sein zu können, wenn es gilt, Fachkräfte zu finden und zu binden.

### Brauchen Führungskräfte psychologisches Wissen?

Diese Frage ist legitim, weil sie auch sehr häufig offen oder verdeckt gestellt wird. Immer noch gehen viele Führungsverantwortliche von der Überzeugung aus, dass die fachliche Expertise, die praktische Erfahrung und nachweisbare Erfolge ausreichend sein müssten, um die Legitimation für eine Führungsaufgabe bzw. für eine leitende Funktion zu haben. Es gibt aber auch die andere Sichtweise, dass es ein maßgebliches Erfolgskriterium ist, über eine ausgeprägte Sozialkompetenz zu verfügen. Es gibt aber auch Unternehmen, in denen die Sozialkompetenz eines der ausschlaggebenden Kriterien bei der Stellenbesetzung ist. Zugegeben lässt sich über das Für und Wider beider Positionen trefflich diskutieren. Entscheidend sind aber die harten Fakten und nicht persönliche oder weltanschauliche Überzeugungen. Pragmatisch betrachtet geben die Antwort nämlich nicht die Verantwortli-

*Die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden ist aktuell und in Zukunft eine zentrale Herausforderung für die Krankenhäuser. Besonders groß ist der Fachkräftemangel in der Pflege. Laut DKI-Krankenhaus Barometer 2021 hatten im Frühjahr 2021 84 Prozent der Krankenhäuser Probleme, offene Pflegestellen auf Allgemeinstationen zu besetzen. Mit steigender Krankenhausgröße nimmt der Anteil der betroffenen Häuser merklich zu. So kann fast jedes Krankenhaus ab 600 Betten (97 Prozent) derzeit offene Pflegestellen nicht besetzen. Im Wettbewerb um Fachkräfte gewinnen daher attraktive Arbeitsbedingungen zusehends an Bedeutung.*

**Keywords:** Führung, Fachkräftemangel, Personalmanagement

chen in den Unternehmen selbst, sondern der „Markt“, d.h. im Krankenhaus insbesondere die Patientinnen und Patienten, die Einweisenenden sowie die Mitarbeitenden, die sich auf dem Arbeitsmarkt umsehen und auswählen können, welcher ▶

Arbeitgeber am besten zu ihren jeweiligen Vorstellungen und Lebenskonzepten passt.

### Wandel in der Gesellschaft wirkt sich auf Führung aus

Nicht nur unsere Gesellschaft, sondern auch die Arbeitswelt befindet sich in einem Wandel, der sich nicht abrupt, sondern allmählich vollzieht. Dieser Wertewandel ist auch in den Krankenhäusern zu beobachten, sei es hinsichtlich der Gleichstellung von Frau und Mann, des sich ändernden Rollenverständnisses der Geschlechter, der sich stark unterscheidenden Lebenskonzepte der Babyboomer, der Generation Y und Z.

„Erst die Arbeit, dann das Vergnügen (Privatleben)“ war ein Motto, das viele noch erlebt haben und zum Teil heute noch leben. Dass Arbeit „Mittel zum Zweck“ sein kann, um sich ein Leben zu ermöglichen, das den persönlichen Vorstellungen entspricht, das nicht nur stark materiell oder erfolgsgetrieben motiviert sein muss, sondern wo es um andere Lebensinhalte geht, ist für manche Führungsverantwortliche nicht oder nur schwer verständlich. Es fehlt oftmals an der Nachvollziehbarkeit dieser völlig anderen Werte.

### Erfolg kostet oft einen hohen Preis

Mal ganz kritisch und provokant gefragt: Kann man wirklich von Erfolg sprechen, wenn Menschen aufgrund der beruflichen Überbelastung, sprich Überforderung, im Burnout oder in Depressionen landen oder enden? Wenn Menschen oft schon im mittleren Alter Schlaganfälle oder Herzinfarkte erleiden oder psychosomatisch erkranken. Ist es wirklich Ausdruck einer erfolgreichen Gesellschaft, wenn die Zahl der psychisch bedingten Erkrankungen ständig steigt und die dadurch bedingten Ausfallzeiten stark zunehmen und damit auch betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Schäden zur Folge haben?

Ist es wirklich Ausdruck von gelebter Verantwortungswahrnehmung, wenn in Unternehmen oftmals übersehen wird, wie sich Mitarbeitende überfordern, weil sie entweder mit teils krankhaftem Ehrgeiz den häufig völlig überzogenen Wachstumszielen

oder Zielvorgaben hinterher rennen, um ihr Bedürfnis nach Lob und Anerkennung, finanziellem Erfolg und nach Karriere zu befriedigen oder sich, wie besonders häufig in den Gesundheitsberufen anzutreffen, zwischen Berufung und Erschöpfung aufreiben?

### Individualpsychologie bietet adäquate Lösungen

Spätestens an dieser Stelle ist es Zeit, die Individualpsychologie ins Spiel zu bringen und damit die Frage zu beantworten, inwieweit sie für Führungsverantwortliche hilfreich und bedeutsam sein kann. Es geht darum, Bewusstsein zu wecken für die Menschen, die ihre Kraft in die Arbeitswelt einbringen, für deren Bedürfnisse und für deren Wohlergehen. Gleichzeitig geht es aber auch um das Wohl der Unternehmen. Besonders der Wertewandel in unserer Gesellschaft stellt Unternehmern und Führungsverantwortliche vor Herausforderungen, die es in dieser Ausprägung vor 10-20 Jahren und früher nicht gab. Der Mangel an qualifiziertem Personal ist allseits bekannt und vorhanden. Das wird sich auch so schnell nicht

**„Laut DKI-Krankenhaus Barometer 2021 hatten im Frühjahr 2021 84 Prozent der Krankenhäuser Probleme, offene Pflegestellen auf Allgemeinstationen zu besetzen. So kann fast jedes Krankenhaus ab 600 Betten (97 Prozent) derzeit offene Pflegestellen nicht besetzen.“**

ändern. Die entscheidende Frage wird deshalb sein, ob es gelingt, genau diese qualifizierten Fachkräfte für das eigene Unternehmen zu gewinnen und vor allem auch zu halten.

Es reicht nicht mehr aus, nur gut zu bezahlen oder überhaupt Arbeit anzubieten. Nein, Mitarbeitende wollen als Menschen gesehen und behandelt werden. Sie wollen sich wohl fühlen bei der Arbeit, sie wollen wertschätzend behandelt werden, sie wollen sich verwirklichen können und sie wollen auch verstanden werden. Dies und viel mehr setzt ein tieferes Verständnis für Menschen und deren Belange vor-

aus. Menschen fühlen sich nicht verstanden, wenn sie nur als betriebswirtschaftliche Ressource gesehen und behandelt werden.

### Individualpsychologie als Haltung

Die Individualpsychologie ist ein wertvolles Hilfsmittel für Führungsverantwortliche. Sie ist allerdings kein Methoden- oder Werkzeugkasten, der für Problem A Lösung A anbietet. Die Individualpsychologie ist vielmehr Ausdruck einer gelebten inneren Haltung. Kennzeichen dieser inneren Haltung ist die Anerkennung der sozialen Gleichwertigkeit aller Menschen.

### Die Gleichwertigkeit der Menschen sehen

Gleichwertigkeit hat hier nichts mit sozialistischer Gleichmacherei zu tun, sondern damit, dass es keine wertvolleren oder besseren Menschen gibt. Jeder Mensch ist als soziales Lebewesen gleich viel wert wie alle anderen. Allein dieser Denkansatz ist für hierarchisch orientierte Menschen eine Provokation und wird abgelehnt. Ausdruck dieser Haltung ist eben nicht, dass durch

reine Befehle und Anordnungen geführt wird, sondern eine Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden stattfindet. Jede Person hat den Respekt verdient, mit ihren Gedanken, Widerständen, Bedenken oder anderen Argumenten ernst genommen und gehört zu werden. Überzeugen statt überreden oder nur anzuweisen, ist hier gefragt.

Die individualpsychologische Haltung äußert sich auch in einer toleranten Haltung, die sich darin zeigt, die Andersartigkeit im Denken, in der Lebensführung, auch in Äußerlichkeiten, in der Priorisierung der eigenen Lebensinhalte, zu akzeptieren und zu respektieren.

Langjährige Erfahrungen mit einer Mitarbeiterführung auf individualpsychologischer Basis zeigen, dass es mehr auf die skizzierte Haltung ankommt und weniger auf die Anwendung von „Sozial-Techniken“ oder „Führungs-Techniken“. Führungsverantwortliche mit der beschriebenen Haltung tun meist das Richtige und sind nicht auf reine Techniken angewiesen. Das Leben, besonders in der Arbeitswelt, hält nicht nur standardisierte Problemfälle bereit, die zu lösen sind, sondern ist so individuell wie die Menschen, die dort arbeiten, individuell sind.

Führungsverantwortliche brauchen Sensitivität, gemeint ist damit Einfühlungsvermögen, zuhören und verstehen können und sich in eine andere Person hineinversetzen können. Dies kann man lernen, wenn eine Grundvoraussetzung erfüllt ist: Das Interesse an Menschen oder anders ausgedrückt, man muss Menschen mögen wollen, egal ob sie immer so sind, wie wir uns das wünschen.

### Möglichkeiten zur Verbesserung der Sensitivität

Die Individualpsychologie bietet eine ganze Reihe wertvoller und nützlicher Informationen, die hilfreich sind, um das eigene Einfühlungsvermögen zu verbessern. Das beginnt damit, dass Führungsverantwortliche ein Grundwissen benötigen, wie überhaupt menschliches Verhalten funktioniert. Also wie es entsteht, wie es erklärt werden kann und was damit bewusst oder unbewusst bezweckt wird. Rein rational vernünftiges Denken hilft an dieser Stelle nicht wirklich, wenn man menschliches Verhalten verstehen möchte, weil viele Verhaltensweisen irrational und unbewusst gesteuert sind. Deshalb gilt es zunächst, die Funktionsmechanismen menschlichen Verhaltens zu erlernen.

### Individualpsychologie: Menschen als ganzheitliche Beziehungswesen

An dieser Stelle hilft dann oft auch die individualpsychologische ganzheitliche Sichtweise. Menschen, allein betrachtet, sind oder haben nämlich kein Problem. Probleme sind nur aus dem Beziehungskon-

text heraus zu sehen und zu verstehen. Eigentlich logisch, denn wenn keine anderen Menschen da wären, müssten wir uns auch nicht verhalten. Verhaltensweisen machen also nur in einem Beziehungskontext Sinn. Wichtig ist deshalb, dass genau diesem Aspekt bei der Betrachtung Rechnung getragen wird.

Das „Fehl-Verhalten“ eines Mitarbeitenden für sich isoliert als Problem zu betrachten, kann oftmals (es gibt Ausnahmen) falsch sein, weil es häufig eine bewusste oder unbewusste „Stellungnahme“ auf die Situation und das damit verbundene Empfinden ist. Das Verhalten kann also manchmal nur ein Symptom für ein tieferliegendes Problem sein und ist nicht immer ursächlich für das Problem.

### Denken in „Anteilen“ statt in „Schuld“

Das erfordert nun eine weitere wichtige individualpsychologische Haltung, nämlich statt in „Schuld“ in „Anteilen“ zu denken. Dahinter steht zum Beispiel in einer Konfliktsituation die Frage, wer ist schuld daran, dass wir ein Problem haben? Wenn wir dem Grundsatz folgen, dass eine Person allein kein Problem haben kann, sondern Probleme nur im Beziehungskontext zu verstehen sind, dann hilft die Schuldfrage nicht weiter. Wirklich deeskalierend und zielführend ist deshalb die Haltung, sich des eigenen Anteils am Problem bewusst zu werden und dies auch zu artikulieren.

Oft wirkt dies fast wie ein Wunder, weil plötzlich die andere Person auch bereit ist, über ihren Anteil zu sprechen, weil sie sich nicht mehr angegriffen fühlt und nicht mehr das Gefühl hat, sich vor Schuldzuweisungen rechtfertigen und verteidigen zu müssen. Dahinter steht nämlich das, was ein zentraler unbewusster Gedanke aller Menschen ist, das eigene Selbstwertgefühl zu schützen, ausgelöst auch durch das Bedürfnis, angenommen zu sein und akzeptiert zu werden, oder fachlicher ausgedrückt, das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und das Gemeinschaftsgefühl. Diese Wirkmechanismen und Zusammenhänge sollten Führungskräfte kennen, ebenso wie die Ausprägungsformen neurotischer Lebensstile, in denen

es ausschließlich um die Erfüllung Ich-hafter Ziele geht, die im Streben nach Geltung, Status und Macht gipfeln. Dies zu erkennen und vor allem auch zu wissen, wie man damit umgehen kann, ist Teil einer ausgeprägten Sozialkompetenz auf Grundlage der Individualpsychologie.

### Ermutigung – in Pandemiezeiten wichtiger denn je

Ein weiterer wichtiger Grundsatz der Individualpsychologie ist die Ermutigung, die gerade die Beschäftigten in den Krankenhäusern nach rund zwei Jahren Corona-Pandemie mehr denn je benötigen. Dabei ist es wichtig, Ermutigung nicht als einmalige Aktion zu sehen, sondern als Prozess. Ermutigende Einzelimpulse sind gut und legitim - aber auch begrenzt. Nur wenn sich Ihre Mitarbeitenden angenommen und respektiert fühlen, können sie sich gemeinsam voll auf die Sache konzentrieren. Akzeptanz und Respekt sind zunächst einmal eine Frage der inneren Haltung, aber sie äußern sich in Ihrem Verhalten. ■

**Rudolf Meindl**

Individualpsychologie  
Individualpsychologischer Berater &  
Supervisor (DGIP)  
www.rudolfmeindl.de



Rudolf Meindl

**Gabriele Gumbrich**

Vorstand  
Deutsches Krankenhausinstitut e. V.

Geschäftsführerin  
Deutsches Krankenhausinstitut GmbH

Individualpsychologischer Coach  
Erziehungsberaterin  
gabriele.gumbrich@dki.de