

Führung



Wertvoll führen

Wessen wir am meisten im Leben bedürfen ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind. Ralph Waldo Emerson

Andere Menschen in der Arbeit zu führen ist eine große Aufgabe. Derjenige, der führt, trägt eine Verantwortung, die niemals nur durch Hierarchie legitimiert sein sollte.

Aus meiner Sicht wird ein Chef seiner Rolle auf selbstverständliche Weise gerecht, wenn sein Führen tagtäglich einen Wert für die Mitarbeiter darstellt. Dieser Wert fällt je nach Team und Mitarbeiter unterschiedlich aus: vielleicht braucht der Azubi die fachliche Anleitung, der langjährige Mitarbeiter die besondere Wertschätzung und der talentierte Spezialist viel Gestaltungsraum. Manche Chefs haben das Fingerspitzengefühl und spüren, was gebraucht wird, andere Chefs haben diese Sensibilität gelernt, vielleicht mit Hilfe von Modellen wie Spiral Dynamics oder Maslows Bedürfnishierarchie.

Gute Chefs ermöglichen den Mitarbeitern, ihre Arbeit so gut wie möglich zu machen, sich als Mensch im Team angenommen zu fühlen und sich entwickeln zu können. Sie geben Sicherheit und Orientierung und so viel Verantwortung und Freiraum wie jemand nehmen kann. Dies alles kommt nicht von ungefähr und es braucht viel Zeit für den Dialog mit den Mitarbeitern, wurde mir bei der Recherche für dieses Buch von den meisten Chefs bestätigt. Aber sie waren sich auch alle einig: Es ist Zeit, die sich lohnt.

In den Interviews wurde oft die Vorbildrolle des Führenden angesprochen und ich habe den Eindruck, dass dieses Vorbild sehr menschlich daherkommt. Es ist fast paradox, dass man in diesem Verständnis die Vorbildrolle voll und ganz annimmt und gleichzeitig zu den eigenen Grenzen, Defiziten und Fehlern steht. Es braucht Ehrlichkeit und manchmal auch Mut, authentisch zu führen!

Als Lösung der Paradoxie bietet sich der Weg der geteilten Macht an, den jeder Chef mit seinem Team individuell gestalten kann. In einigen Interviews stellen meine Gesprächspartner ihren Weg der geteilten Macht konkret vor. Was ich ganz erstaunlich fand: Keiner meiner Gesprächspartner hat davon berichtet, dass er Angst hatte, Macht an die Mitarbeiter abzugeben. Im Gegenteil fühlte es sich wie eine Erleichterung an, gemeinsam mit starken Mitarbeiter-Partnern zu arbeiten statt allein die komplette Verantwortung zu tragen und „alles“ zu können.

Aus der Perspektive der geteilten Macht bekommt auch der altbekannte Satz von Antoine de Saint-Exupéry eine frische Bedeutung: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die Menschen zusammen, um Holz zu sammeln, Aufgaben zu verteilen und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer.“ Wer würde bezweifeln, dass sich der Weg der geteilten Macht besonders anbietet, wenn alle im Team für ihren Job und die gemeinsame Sache brennen?

Führen Sie produktiv.

Führung ist ein großes Thema mit mannigfaltigen Aspekten und vielen unterschiedlichen Perspektiven. Ich möchte Ihnen hier Maslows Bedürfnishierarchie vorstellen. Sie hilft dabei, die Mitarbeiter besser zu verstehen und ihnen zu geben, was sie brauchen, um zufrieden arbeiten zu können. Damit hat Führung einen Wert für die Mitarbeiter und ermöglicht produktives Arbeiten. Innerhalb des umfangreichen Themas Führung ist Maslows Bedürfnishierarchie deshalb für mich eines der wesentlichen Tools.

Maslow hat herausgefunden, dass die Menschen universelle Bedürfnisse haben, wobei die grundlegenden Bedürfnisse erfüllt sein müssen, damit sich Menschen höheren Bedürfnissen zuwenden können. Das bedeutet zum Beispiel, dass Ihre Mitarbeiter sich besser für eine harmonische Arbeitskultur oder etwa kreative Strategien einsetzen können, wenn das elementare Bedürfnis nach Sicherheit in Form von angemessenen Gehältern, klarer Information über die Unternehmenslage und fairem Umgang erfüllt ist.

Ich stelle Ihnen im Folgenden meine, auf die Arbeitswelt angepasste und bewusst einfach gehaltene Bedürfnishierarchie vor:

1. Bedürfnis: Sicherheit

Die Mitarbeiter wünschen sich, dass sich Ihr Chef für angemessene Bezahlung, vernünftige Arbeitszeiten, einen sicheren Arbeitsplatz und Altersvorsorge stark macht.

2. Bedürfnis: Zugehörigkeit

Hier geht es für den Chef darum, sich für eine kollegiale Arbeitskultur mit Zusammengehörigkeitsgefühl und gegenseitigem Vertrauen einzusetzen.

3. Bedürfnis: Leistung und Erfolg

Die Mitarbeiter möchten etwas leisten, Erfolg haben und sich gut fühlen. Ein Chef kann dafür die Rahmenbedingungen setzen, motivieren, begeistern und loben.

4. Bedürfnis: Kreativität

Der Wunsch der Mitarbeiter ist es, bessere, neue Lösungen zu finden und bewusst Neuland zu betreten. Ein Chef kann diese kreative Dynamik fördern, indem er Spielräume öffnet und inspiriert.

5. Bedürfnis: Werte

Für die Mitarbeiter sind Werte ausschlaggebend und sie möchten durch ihre Arbeit unsere Gesellschaft oder unsere Umwelt verbessern. Chefs können diesen Mitarbeitern ermöglichen, sich für ihre Werte, die natürlich mit denen des Unternehmens übereinstimmen müssen, einzusetzen. Das gibt der Arbeit der Mitarbeiter einen hohen Sinn.

6. Bedürfnis: Spirituelles Wachstum

Hier kommt es für den Chef darauf an, die Mitarbeiter durch seine Persönlichkeit, seinen Erfahrungsschatz und vielleicht seine Weisheit in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Entscheidend ist der Schritt vom 3. zum 4. Bedürfnis. Auf den ersten drei Bedürfnisebenen werden Mitarbeiter eher nach der Devise „Zuckerbrot und Peitsche“ motiviert. Wenn Sie für Ihren Herzensjob arbeiten und auch dabei sind, sich eine Art Arbeitsfamilie aufzubauen, brauchen Sie Mitarbeiter, die sich engagieren, Verantwortung übernehmen, eigene Lösungen entwickeln und Herzblut investieren wollen. Diese Mitarbeiter finden sich eher auf den oberen drei Bedürfnisebenen.

– **Werden Sie sich über Ihre eigenen Bedürfnisse klar.**

Nehmen Sie Papier und Stift und analysieren Sie, welche individuellen Bedürfnisse Sie in Bezug auf Ihr Arbeiten haben. Gehen Sie dazu im ersten Schritt durch alle Bedürfnishierarchien und beantworten Sie die folgenden Impulsfragen stichwortartig:

- Was brauche ich, um mich beim Arbeiten sicher zu fühlen?
- Zu welchen Menschen möchte ich mich beim Arbeiten zugehörig fühlen? Wie eng oder weit wünsche ich mir Zugehörigkeit? Was muss erfüllt sein, damit ich mich jemandem zugehörig fühle?
- Was ist für mich Erfolg? Wann habe ich das Gefühl, etwas geleistet zu haben?
- Gehört es für mich dazu, etwas Neues oder Kreatives zu schaffen, um mich und meine Fähigkeiten auszudrücken? Motiviert es mich, eigene Lösungen, Produkte, Konzepte etc. (je nach Beruf) zu entwickeln?
- Welche Werte sind für mein Arbeiten wichtig? Hier können Sie die Werte, die Sie im ersten Entwicklungsfeld für sich bestimmt haben, als Grundlage verwenden.
- Gibt es etwas Größeres in meinem Lebensverständnis, zum Beispiel einen Glauben oder besonders prägende Erfahrungen, das Einfluss auf mein Arbeiten hat? Wie wird mein Arbeiten dadurch bestimmt?

Im zweiten Schritt klären Sie, welche Bedürfnisse für Sie am wichtigsten sind und Ihr Arbeiten am stärksten antreiben. Auf welcher Bedürfnisseebene sehen Sie sich hauptsächlich?

– **Verstehen Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter.**

Verorten Sie nun Ihre Mitarbeiter in der Bedürfnishierarchie: Was sind die wesentlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters und auf welcher Ebene befindet er sich? Vielleicht nehmen Sie sich für diese Aufgabe einige Wochen Zeit und beobachten Ihre Mitarbeiter im Arbeitsalltag in Hinblick auf Ihre Bedürfnisse.

– **Entwickeln Sie Ihre Art zu führen.**

Sie kennen nun Ihre eigene Bedürfnisstruktur und haben mehr Klarheit über die ihrer Mitarbeiter gewonnen. Sind die Strukturen Ihrer Mitarbeiter ähnlich oder sehr unterschiedlich? Decken sich Ihre Bedürfnisse mit denen Ihrer Mitarbeiter oder weichen sie ab? Je höher die Übereinstimmung, desto einfacher und einheitlicher wird das Führen über die gemeinsam als wesentlich erlebten Bedürfnisse sein. Finden Sie Ihren Weg, Ihre Mitarbeiter

als Gruppe und jeden einzelnen als individuelles Individuum zu führen.

Lassen Sie sich von Musik inspirieren.

In diesem Kapitel enthält die Playlist ausnahmsweise auch eine Rede und einen Film: Martin Luther King und Gandhi sind die großen Führungspersönlichkeiten, die die Welt mit ihren Werten und Visionen bewegt haben.

– **Cat Stevens – Peace Train**

In seinem Lied aus den 70ern beschwört Cat Stevens seine Vision eines friedvollen und glücklichen Lebens. Er spricht alle Menschen an, motiviert, ermuntert und lädt ein mit grundlegenden Werten und Träumen, die alle teilen.

– **Martin Luther King – I have a dream**

Eine der bekanntesten Reden aller Zeiten: Die charismatische Persönlichkeit Martin Luther Kings und die Eindringlichkeit seiner Vision haben nichts von ihrer Kraft verloren.

– **Gandhi – Der Film**

Mich beeindruckt an diesem Film, wie ein einzelner Mensch durch Friedfertigkeit und Beharrlichkeit ein ganzes Volk hinter sich bringt und das – scheinbar – übermächtige Empire zum Rückzug bewegt.

Unterstützen Sie sich mit Affirmationen

Für die Arbeit mit den Affirmationen atmen Sie ein und sagen Sie sich bei der Ausatmung im Geiste den Affirmationssatz. Wiederholen Sie dies pro Affirmation zehn Mal. Am besten schaffen Sie sich dafür morgens und abends ein paar ungestörte Minuten.

Wählen Sie für sich bis zu drei Affirmationen aus den folgenden Vorschlägen aus:

Ich habe alles, um Menschen gut führen zu können.

Ich interessiere mich ehrlich für meine Mitarbeiter.

Ich führe meine Mitarbeiter nachhaltig und zu unser aller Wohl.

Ich vertraue meinen Mitarbeitern und sie erwidern dieses Vertrauen.

Ich bin ich selbst mit meinen Mitarbeitern, ich muss nichts verstecken oder vortäuschen.

Verantwortung abzugeben stärkt mich..

Ich respektiere meine Mitarbeiter ehrlich und behandle sie respektvoll.

Bei Konflikten bin ich sachlich und urteile nicht.

Diese Affirmationen können Sie besonders wirksam verankern, wenn Sie sie mit der Yogastellung Utkatasana (Stuhlstellung) kombinieren. Dafür stehen Sie gerade, die Füße hüftweit und parallel nebeneinander. Heben Sie die Arme nach oben, ziehen Sie die Hände nach oben, aber lassen Sie die Schultern entspannt nach unten sinken. Setzen Sie sich nun nach hinten, wie auf einen imaginären Stuhl. Versuchen Sie, ein paar Atemzüge

in dieser Stuhlstellung zu bleiben. Kommen Sie dann wieder in einen entspannten Stand und legen Sie beide Hände auf den Solarplexus. Jetzt können Sie innerlich die Affirmationen sprechen.

Zum Weiterführen: Führen Sie authentisch.

Authentisches Führen beruht auf einer Win, win, win-Konstellation – für „Ihren Herzensjob“, die Mitarbeiter und den Chef. Aus meiner Sicht sollten dafür vier Voraussetzungen erfüllt sein:

- **Authentischer Chef**
Hier geht es darum, sich so zu zeigen wie man ist, seinen „Herzensjob“ zu verfolgen, nach den eigenen Werten und Stärken zu handeln und auch zu seinen Schwächen zu stehen. Trauen Sie sich „echt“ zu sein. Für den Mut, den Sie dafür in vielen Momenten brauchen, werden Sie langfristig mit mehr Kraft, Entspanntheit und Sicherheit belohnt.
- **Geteilte Macht**
Es ist heute unrealistisch, nachhaltig und langfristig qua Hierarchie zu führen. Tatsächliche Führung wechselt heute lebendig dorthin, wo die meiste Kompetenz ist, Verantwortungsbereitschaft und Motivation. Die Chance für Chefs liegt darin, die Mitarbeiter zu ermächtigen, Entscheidungen zu treffen, Lösungen zu finden, sich einzubringen und so fort. Hier geht es nicht darum, einfach alle machen zu lassen, sondern diejenigen dort selbstständig arbeiten zu lassen, wo sie mit ihren Stärken und Interessen am besten wirken. Finden Sie Ihren Weg, Macht sinnvoll abzugeben – in einem kleinen Team kann das auf Zuruf und ganz unkompliziert geschehen, in größeren Abteilungen oder Unternehmen braucht es dazu ein durchdachtes Konzept.
- **Gemeinsames Ziel**
Das Führen wird leicht, wenn die Mitarbeiter mit Herzblut arbeiten oder vielleicht sogar ihre Berufung gefunden haben. Es ist vielleicht die wichtigste Führungsaufgabe, genau diese Mitarbeiter zu gewinnen. Mit ihnen gilt es dann, die Arbeit so zu gestalten, dass die Werte und Interessen der Mitarbeiter im Einklang mit der individuellen Arbeitsaufgabe und der Arbeit des Unternehmens sind.
- **Verlässliche Weiterentwicklung**
Menschen möchten sich weiterentwickeln. Für Chefs bedeutet dies, zu vermitteln, wie sich das Unternehmen weiterentwickeln möchte und welchen Beitrag der einzelne dazu leistet. Und natürlich geht es darum, mit jedem Mitarbeiter eine Entwicklungsperspektive zu erarbeiten und diese dann zusammen zu verfolgen.

Wenn Führen bedeuten würde, das Beste im Sinne aller aus anderen herauszuholen, was bräuchte dann ein guter Führender?

Ulf Bodenhagen, Geschäftsführer beim Hospiz Hamburg Leuchtfeuer

“Unternehmen Menschlichkeit”

Das Arbeiten menschlich machen

Hamburg St. Pauli. Ich bin verabredet mit Ulf Bodenhagen, dem Geschäftsführer von Hamburg Leuchtfeuer, und wir wollen über das Arbeiten in dem über Hamburgs Grenzen hinaus bekannten Hospiz sprechen.

Hamburg Leuchtfeuer wurde 1994 als gemeinnützige Organisation gegründet und betreibt heute ein Hospiz für sterbende Menschen. Darüber hinaus betreut Hamburg Leuchtfeuer HIV-positive und an Aids erkrankte Menschen psychosozial und vermittelt Wohnraum. 2007 eröffnete Hamburg Leuchtfeuer das Lotsenhaus in Altona als Ort für Trauer, Abschied und Gedenken.

Kennzeichnend für Hamburg Leuchtfeuer ist der menschliche Umgang mit Krankheit, Sterben und Tod. Dabei gibt Hamburg Leuchtfeuer, so ist meine Erfahrung als ehrenamtliche Mitarbeiterin vor einigen Jahren, trotz der Nähe zum Tod ein "gutes Gefühl" der Lebendigkeit, Freude und Gelöstheit. Vielleicht stellt sich dieses Gefühl gerade wegen der Nähe zum Tod ein, der hier nicht verdrängt wird. Die klare, helle Einrichtung, das natürliche Miteinander von Bewohnern, Mitarbeitern und Ehrenamtlichen und auch Kleinigkeiten wie wechselnde, hübsche Blumen und das liebevoll zubereitete Essen tragen zu dieser Atmosphäre bei.

Hamburg Leuchtfeuer hat es sich zur Aufgabe gemacht, ein verändertes Bewusstsein für Krankheit und Tod in der Bevölkerung zu schaffen. Viele prominente Förderer und die sympathischen Fundraising- und Charity-Aktivitäten sind dabei in ganz Hamburg bekannt.

Katrin Hundhausen: Lieber Ulf, der Claim von Hamburg Leuchtfeuer lautet Unternehmen Menschlichkeit. Deshalb also als erste Frage an Dich: Wie sieht menschlich Arbeiten bei Euch aus?

Ulf Bodenhagen: Es bedeutet, dass hier alle auf Augenhöhe und im direkten Kontakt miteinander arbeiten. Wir sehen uns in erster Linie als Menschen und nicht als Arbeitskräfte, Problemlöser oder Aufgabenerfüller. Das klingt fast trivial, ist es aber nicht. Bei uns gibt es auf natürliche Weise eine hohe Wertschätzung im Umgang miteinander.

KH: Wie macht sich dabei die Nähe zu Krankheit und Tod bemerkbar?

UB: Wir bringen ein, was sich durch Krankheit und Tod zeigt: Trauer, Wut vielleicht, Freude und Nähe. Es gibt kein Tabu, nichts, was nicht da sein dürfte. Alle, die hier arbeiten, helfen den Bewohnerinnen und Bewohnern ganz elementar und erleben sich selbstwirksam. Das ist eine große Motivation und Sinnerfüllung und gibt viel zurück.

So hat es auch mit Hamburg Leuchtfener angefangen. Wir wollten 1994 ein Haus für Menschen mit HIV und Aids schaffen, das ihnen menschliches Sterben ermöglicht, nutzten Charity- und Benefiz-Aktionen, um Gelder aufzubringen und baten bekannte Hamburger um ihr Engagement, um öffentlichkeitswirksam zu sein. Wir fragten an Aids erkrankte Menschen, wo sie sich das Hospiz vorstellen könnten und die Antwort war: „Mitten im Leben. Auf St. Pauli.“ Finanzielle Mittel kamen von den Hamburgerinnen und Hamburgern, das Haus fand sich und die ersten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden gebraucht. Ihre Motivation war Menschlichkeit und Sinnhaftigkeit.

KH: Hamburg Leuchtfener hat heute über 50 festangestellte Mitarbeiter und etwa 80 Ehrenamtliche. Die Motivation jedes einzelnen ist sicherlich das Fundament, um hier zu arbeiten. Mich würde interessieren, was es darüber hinaus braucht, damit die Arbeit tagtäglich funktioniert – und gleichzeitig menschlich bleibt.

UB: Aus meiner Sicht sind hier zwei Punkte wichtig. Auf der einen Seite brauchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Freiraum; damit übertrage ich ihnen Vertrauen. Sie sollen sich entwickeln können, ihr Potenzial entfalten und ich ermutige sie, an ihre Fähigkeiten zu glauben. Ich gebe Inspiration, so gut ich kann. Ich behandle die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Experten in ihrem Bereich und bitte sie um ihren Input bei Entscheidungen, denn sie haben ein großes Erfahrungswissen. Auf der anderen Seite brauchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen verlässlichen, sicheren Rahmen. Sie müssen ihre Aufgaben verstehen und Projekte müssen erläutert werden. Der Arbeitsvertrag und die Aufgabenprofile müssen klar sein. Schlussendlich brauchen sie verlässliche Führungskräfte, die sie nicht verunsichern.

KH: Was macht eine Führungskraft verlässlich?

UB: Zunächst sollte ich meine Vorarbeit gemacht haben – ich muss mich selbst organisiert haben, muss wissen, was ich möchte und wie ich mir beispielsweise ein Projekt vorstelle. Und ich brauche Selbstdisziplin, das Führen der eigenen Person. Ganz besonders in kritischen Situationen darf ich nicht gleich emotional reagieren oder, genauso schlimm, mich verstecken. Ich versuche in solchen Momenten, in Distanz zu meinen eigenen Gefühlen zu gehen, zu reflektieren und dann bewusst zu handeln. Selbstdisziplin bedeutet für mich auch, an Themen dranzubleiben, besonders den schwierigen. Und mich immer wieder selbst zu hinterfragen.

Ich brauche auch Mut, um mich lernend zu entwickeln, und die Demut zu erkennen, dass das ein Prozess ist. Und Ehrlichkeit, zu mir und zu den anderen. Mich nicht verbiegen, sondern authentisch sein. Langfristig, habe ich gelernt, spart es allen, einschließlich mir selbst, Kraft.

KH: Was ist Dir gegenüber Deinen Mitarbeitern beim Führen wichtig?

UB: Klare Antwort: Ich richte mein Führungsverhalten so aus, dass es nicht kränkt. Da bin ich sehr vom personenzentrierten Ansatz nach Carl Rogers beeinflusst. Ich glaube einfach, mit Wertschätzung, Authentizität und Empathie erreicht man ein gelingendes

Miteinander. Außerdem konzentriere ich mich auf die Ressourcen, nicht auf die Defizite und bin klar und berechenbar.

Aber bitte: das heißt nicht, dass alles nett und lieb daherkommt. Oder dass Kritik vorher weichgespült wird. Was ich weniger mag, sind moralische Bewertungen.

KH: Wie würdest Du Deinen Umgang mit Fehlern oder Konflikten beschreiben?

UB: Zwei Dinge sind dabei für die Haltung wichtig: Jeder Fehler bietet eine Chance zu lernen. Und: Damit das möglich wird, muss der Fehler sachlich angeschaut werden können. Mit Fehlern, Konflikten und Problemen beschäftigt sich niemand gerne, denn es geht dabei um Schuldzuweisung und es sind viele Emotionen im Spiel. Meine wichtigste Aufgabe besteht also darin, aus einem Problem ein neutrales Thema zu machen, das wir uns anschauen können, um dann daraus zu lernen.

Ich lenke diese Gespräche durch vier Fragen:

1. Was ist passiert? Hier geht es um eine sachliche Schilderung der Vorfälle.
2. Was ist die Folge? Nur die klaren Konsequenzen sind gefragt, keine Interpretationen der Schuldfrage.
3. Was hinterlässt dies für ein Gefühl? Ganz wichtig: Hier spricht jeder nur für sich selbst – wieder keine Anschuldigungen!
4. Welche Wünsche und Erwartungen habe ich diesbezüglich für die Zukunft?

Diese vier Fragen sind in der Praxis erprobt. Sie erlauben allen Beteiligten, über den Konflikt zu sprechen, zu lernen und eine bessere Lösung für die Zukunft zu finden.

KH: Gibt es noch mehr praktische Aspekte, die das Arbeiten menschlicher machen?

UB: Da fallen mir eine ganze Reihe ein. Wir haben hier flache Hierarchien. Das macht den Führungsstil kollegial und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken an Entscheidungen mit. Wir sind davon überzeugt, dass das gut für die Motivation und Identifikation ist.

Dann gibt es für die Teams ein monatliches Supervisionsangebot. In der Supervision lernt man seine Kolleginnen und Kollegen gut kennen und das schafft gegenseitiges Verstehen. Außerdem schult die Supervision, über die Arbeit im Team zu reflektieren. Wie in den Gesprächen bei Konflikten kommt es hier darauf an, in einem sachlichen Rahmen alles anzusprechen, was die Menschen im Team bewegt. Und dabei auch gerne einmal etwas tiefer und gründlicher zu schauen. Die Supervisionen finden natürlich in der Dienstzeit statt.

Zeit ist ein gutes Stichwort. Wir versuchen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freiraum zu geben, wie sie ihre Arbeitszeit gestalten. Dabei denke ich an Home Office oder flexible Arbeitszeiten zum Beispiel für alleinerziehende Eltern. Und Freizeit ist uns heilig, denn sie ist einfach eine unverzichtbare Kraftquelle. Zum Beispiel sind

Teammeetings und Sitzungen immer Bestandteil der Dienstzeit. Wichtig ist mir auch, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Urlaub nicht gestört werden.

Und dann gibt es bei uns natürlich auch Feste und Feiern, jedes Jubiläum wird gewürdigt und wir machen einen Ausflug pro Jahr. Die Gemeinschaft und Nähe, die dabei entsteht, bringt uns dann auch im Arbeitsalltag näher zusammen.

KH: Lieber Ulf, ich möchte noch einmal auf Euren Claim „Unternehmen Menschlichkeit“ zurückkommen. Was waren Deine ersten Schritte, um für die Mitarbeiter menschliches Arbeiten zu gestalten?

UB: Ich gehe auf die Teams zu und spreche offen über das Arbeiten im Unternehmen. So frage ich zum Beispiel ganz konkret: „Was läuft bei uns wunderbar und darf sich nie ändern?“ und „Was ist bei uns hinderlich und wie können wir es verändern?“. Fast noch wichtiger als die Fragen ist die Haltung dahinter. Es muss ehrliches Interesse spürbar sein und auch die Bereitschaft zuzuhören. Vielleicht braucht es dazu am Anfang auch etwas Mut und innere Entschlossenheit. Ganz wichtig ist es, solche Fragen vorzubereiten. Damit meine ich, dass ich den Teams erklären muss, weshalb ich sie frage und was mit ihren Antworten geschieht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich trauen können, ehrlich zu antworten, sonst ist das Ganze weniger wertvoll.

Für Führungskräfte als Orientierung: Was gut ist bei der Arbeit im Team, das eint die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gibt allen Kraft. Was hinderlich ist, das entzweit und nimmt die Kraft.

KH: Ein wunderbares Schlusswort. Ich danke Dir sehr für unser Gespräch.

Nach dem Interview mit Ulf Bodenhagen treffe ich mich mit fünf Mitarbeitern von Hamburg Leuchtfeuer: Annette Foshag ist Bestatterin im Lotsenhaus, Edeltraud Meroth die Hauswirtschafterin im Hospiz, Silke Germann leitet die Psychosoziale Betreuung für Menschen mit HIV und Aids, Thomas Schubert ist Krankenpfleger und Verena Onnen die Architektin des neuen Wohnprojekts für junge chronisch kranke Menschen, welches sich gerade in Planung befindet. Wie sich gleich zu Beginn des Gesprächs zeigen soll, eint sie bei aller Verschiedenheit in Tätigkeit, Ausbildungshintergrund und Betriebszugehörigkeit ihre entschiedene Motivation, bei Hamburg Leuchtfeuer arbeiten zu wollen.

Katrin Hundhausen: Als Einstieg würde ich gerne in die Runde fragen, weshalb Ihr Hamburg Leuchtfeuer als Arbeitgeber ausgewählt habt?

Annette Foshag: Hamburg Leuchtfeuer war mir als Bestatterin natürlich bekannt und ich empfand es immer als sehr besonders, dort Verstorbene abzuholen. Der hohe Anspruch, der sich hier im Hospiz in allem zeigt, beeindruckte mich sehr - von den Menschen hier, wie sie miteinander umgehen, bis hin zum Außenauftritt. Ich hatte immer das Gefühl, dieser Anspruch wird wirklich erfüllt.

Als ich von der zu besetzenden Stelle erfuhr, habe ich mich sofort beworben. Dass ich genommen wurde, empfand ich als hohe Ehre.

Thomas Schubert: Hamburg Leuchtfener war für mich immer ein Unternehmen mit dem Ziel, der menschlichen Individualität, Würde und Selbstbestimmung einen sehr hohen Stellenwert einzuräumen, sich allen Formen der individuellen Lebensgestaltung gegenüber wertschätzend zu verhalten und medizinische, pflegerische und soziale Maßnahmen danach auszurichten. Diese Solidarität hat mir Leuchtfener als Arbeitgeber sehr sympathisch gemacht und ist für mich immer noch die wichtigste Aufgabe und Motivation für meine Arbeit im Hospiz.

Edeltraud Meroth: Das ist bei mir ganz ähnlich. Ich habe mir Hamburg Leuchtfener als Arbeitgeber ausgewählt, weil mich die Themen AIDs, Ausgrenzung und selbstbestimmt Leben und Sterben bewegten. Dazu kam, dass einige Bekannte schwer erkrankt waren. Ich wollte meine Profession, die Hauswirtschaft, in einem neuen Arbeitsfeld einbringen. Außerdem hat es mich gereizt, beim Aufbau des Hospizes mitwirken zu können, und zwar inhaltlich-konzeptionell wie auch in der Umsetzung.

Silke Germann: Als ich Leuchtfener bei einer Spendensammelaktion erlebt hatte, war das ein magischer Moment für mich. Es roch nach Aufbruch und großer politischer und gesellschaftlicher Motivation. Etwas tun gegen Stigmatisierung, Lindern von Leid und mutige Zukunftsvisionen. Frisch und stark... Dann wurde Jahre später meine Stelle ausgeschrieben, die Leitung der psychosozialen Betreuung. Da war sie wieder, die magische Anziehung, und die Stelle passte zu meinen 10 Jahre Erfahrung mit HIV.

Als Vorbereitung zu diesem Gespräch habe ich auch mit Kollegen aus meinem Team über die Gründungszeit der Psychosozialen Beratung gesprochen. Für sie waren zwei Aspekte wichtig: die Möglichkeit, mit der Behörde ein Konzept für die Versorgung von Menschen mit HIV und Aids zu gestalten. Und ganz einfach die Linderung der Not dieser Menschen, die allein im Sterben lagen und keinerlei psychosoziale Kontakte mehr hatten, da die „Seuche“ um sich griff.

KH: Verena, Du bist von Haus aus Architektin. Was war Deine Motivation?

Verena Onnen: Seit meinem Studium war ich auf der Suche nach einem sozialen Engagement, in das ich meine Ausbildung und später meine berufliche Erfahrung einbringen kann. Als ich die Stellenannonce von Hamburg Leuchtfener las, war ich sofort Feuer und Flamme, denn mir war Leuchtfener Hamburg mit seinem Angebot zu den Tabuthemen Krankheit, Abschied und Tod schon länger bekannt. Außerdem fallen das zeitgemäße Design und die Events einfach positiv auf.

Für ein Wohn- und Betreuungsprojekt wurde eine Architektin in Teilzeit für die Projektentwicklung gesucht und alles passte genau zu meiner Person und Lebenssituation. Hinzu kam, dass meine Familie während meines Einstiegs bei Hamburg Leuchtfener mit Krankheit und Tod zu tun hatte. Dass ich das Team vom Lotsenhaus dann persönlich kannte, hat mir in meiner Trauer geholfen.

Edeltraut Meroth: Ich glaube, was uns alle hier im Hamburg Leuchtfeuer trotz unterschiedlicher Ausbildungen und Lebenswege eint, ist das gemeinsame Ziel, schwer kranke, sterbende Menschen ganzheitlich zu betreuen, damit sie selbstbestimmt ihre letzte Lebensphase verbringen können.

KH: Was ist es für ein Gefühl, bei oder für Hamburg Leuchtfeuer zu arbeiten?

Verena Onnen: Es ist ein gutes Gefühl! Die Zusammenarbeit mit all den unterschiedlichen Persönlichkeiten bei Hamburg Leuchtfeuer macht Spaß, ist sehr bereichernd und konstruktiv: Man bekommt eine andere Sicht auf die Dinge. Der Umgang im Team ist bemerkenswert, denn es herrscht wirklich ein achtsames Miteinander und – ganz wichtig - alles ist authentisch. Außerdem für mich wichtig: Ich kann selbstständig arbeiten und die Kommunikationswege im Team sind kurz.

Edeltraut Meroth: Bei Hamburg Leuchtfeuer zu arbeiten bedeutet für mich, eine wirklich sinnerfüllte Tätigkeit auszuüben. Ich weiß, für wen ich arbeite und das Feedback über die geleistete Arbeit erhält man eigentlich immer unmittelbar. Hospize arbeiten daran, ein menschenwürdiges Leben bis zum Sterben zu einem gesellschaftlich wichtigen Ziel zu machen. Daran mitzuwirken, erfüllt mich mit einem guten Gefühl. Meine Arbeit bei Hamburg Leuchtfeuer bereichert mich in dem Sinne, dass ich hier viele Modelle kennenlernen, wie Menschen mit Sterben, Tod und Trauer umgehen und ich hoffe, dass mir dies für meinen eigenen Lebensweg hilft.

Annette Foshag: Ich bin einfach stolz, hier zu arbeiten. Der Anspruch, der als Unternehmen Menschlichkeit nach außen getragen wird, zeigt sich auch innerhalb des betrieblichen Umgangs und ich erlebe mich mit den Kollegen und zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen in meiner Persönlichkeit wahrgenommen.

Silke Germann: Für mich ist es das Gefühl, einen guten Boden und eine gute Rückenstärkung zu haben, um Missstände zu verändern. Der gute Name von Hamburg Leuchtfeuer hilft, Veränderungen auch voranzutreiben, was man an den neuen Konzepten und Ideen sehen kann, die immer ein Teil von Hamburg Leuchtfeuer sein werden. Eine Kollegin hat noch einen wichtigen Aspekt benannt: Sie hat gelobt, dass Krisenzeiten gut gemeistert wurden. Vielleicht trägt das dazu bei, dass man sich hier wie in einer Familie gut aufgehoben fühlt.

KH: Was schätzt Ihr an Hamburg Leuchtfeuer als Arbeitgeberin? Welche Herausforderungen bringt die Arbeit hier mit sich?

Thomas Schubert: Persönliche Herausforderungen bestehen für mich darin, mich immer wieder innerhalb des Teams zu überprüfen, inwieweit meine eigenen professionellen 'Scheuklappen' nicht zu groß werden, im Arbeitsalltag nicht abzustumpfen und meine ethischen Vorstellungen immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. Was ich in diesem Zusammenhang an Leuchtfeuer schätze, ist die Bereitschaft, ein möglichst angemessenes Arbeitsumfeld und Arbeitsklima zu schaffen, damit diese Auseinandersetzung überhaupt ermöglicht wird.

Silke Germann: Das kann ich nach dem Gespräch in meinem Team nur bestätigen. Herausfordernd ist es, sich bei Reflexionen über die Arbeit die Wahrheit zu sagen, weiter zu wachsen und eine klare und gute Form der Kommunikation zu entwickeln. Wie lange kann man in so einem Bereich als SozialpädagogIn arbeiten? Diese Auseinandersetzungen geschehen regelmäßig in Form von Supervision, Intervision und Teamsitzungen. Es ist erlaubt, über Müdigkeit in der Arbeit, Wechsel in andere Arbeit oder beispielsweise Stundenkontingentveränderungen zu sprechen. Bei dem körperlichen und psychischen Krankheitsbild und seinen Begleiterscheinungen haben wir es ja mit heftigen Themen zu tun, aber gerade deshalb ist das Team für die Psychohygiene so wichtig. Außerdem wurde der private Ausgleich von Hamburg Leuchtfeuer immer getragen und für unabdingbar befunden. Eine Kollegin sagte noch, dass es eine große Verantwortung ist, die Strahlkraft und die Werte von Hamburg Leuchtfeuer mitzutragen.

Für mich persönlich kann ich sagen, dass ich meinen eigenen Führungsstil umsetzen darf und den Raum habe zu entscheiden. Ich kann mich sehr frei in dem fühlen, was ich für richtig halte.

Edeltraut Meroth: Das kann ich so auch unterschreiben. Ich schätze an meinem Arbeitgeber, dass ich große Freiräume habe bei meiner Arbeit, dass meine Erfahrung, meine Arbeit, meine Ideen und ich als Mensch gewertschätzt werden und dass mir Vertrauen und Respekt entgegen gebracht werden.

Verena Onnen: Hamburg Leuchtfeuer hat eine wunderbare Betriebskultur: Blumen am Arbeitsplatz, Grußkarten zum Geburtstag, Feste und gemeinsame Aktivitäten, ein Adventskalender. Anfangs war ich gerade zu beschämt und musste feststellen, was bei uns im Büro im Alltagsstrudel auf der Strecke bleibt.

Die Herausforderung ist die Auseinandersetzung mit chronischen Krankheiten und Tod, mit Pflegestufen und Pflegebedarf, der ich mich ganz bewusst stellen möchte. Mit Mitte vierzig irritiert mich der Verdrängungsmechanismus vieler Menschen, die meinen, ewig jung und gesund zu bleiben.

KH: Vielen Dank an Euch alle und Respekt vor der Arbeit, die Ihr leistet.

Meine Gespräche bei Hamburg Leuchtfeuer fanden im Juli 2013 statt.