

Erfolgreiche Führungsarbeit

Handlungsinstrumente für LeiterInnen von Altenheimen

Teil 1



Wilfried Schlüter

Altenpflegeeinrichtungen stehen vor neuen Herausforderungen: Die veränderten rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen erfordern Umstrukturierungsprozesse in Richtung der sich scheinbar widersprechenden Ziele „wirtschaftliche Effizienz“ und „Qualität“. Neben den klassischen betriebswirtschaftlichen Interventionen rückt dabei als neuer Schwerpunkt der Führungsarbeit der menschlich-soziale Aspekt in den Mittelpunkt. Die Lernfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters, des Teams und der Organisation werden zu Garanten für die Anpassung an die veränderten Bedingungen.

Viele Führungskräfte bestätigen, dass die Konflikte dort am Größten sind, wo Menschliches ins Spiel kommt, das heißt dort, wo die Zusammenarbeit mit dem einzelnen Mitarbeiter und mit dem Team beginnt. Führung kann sich daher nicht mehr darauf beschränken, abstrakte Ziele zu formulieren und umzusetzen und ein möglichst umfangreiches Controlling durchzuführen; vielmehr müssen das Erlernen und das Initiieren eines überzeugenden Beziehungsmanagements in den Vordergrund rücken. Damit die Vielfalt der Potenziale der Mitarbeiter freigesetzt werden kann, sind von Seiten der Führungskräfte Visionen und klare Ziele, die von Emotion und Begeisterung getragen werden, eine

ebenso wichtige Voraussetzung wie die engagierte Begleitung der Lernprozesse der Mitarbeiter.

Der Unternehmensberater und Autor Jürgen Fuchs hat in seinem „Märchenbuch für Manager“ einige Anforderungen für Manager beschrieben, denen meines Erachtens auch Führungskräfte in der Altenhilfe genügen sollten. Nach ihm müssen Führungskräfte Persönlichkeiten sein,

- „die Menschen begeistern und ihnen Orientierung geben,
- die nicht gegen, sondern mit den Menschen arbeiten, für ein gemeinsames Ziel,
- die Menschen nicht krampfhaft motivieren wollen, sondern die Eigen-Motivation und Selbst-Verantwortung stärken,
- die Menschen ent-fesseln, damit sie sich ent-wickeln, ent-puppen und entfalten: wie Schmetterlinge [...]“ (Fuchs 2002: S. 10).

Führungskräfte in der Altenhilfe müssen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern eine Kultur der permanenten Innovation schaffen und gestalten. Hierzu gehört nach meinem Verständnis die Erforschung und Gestaltung der Mikrowelten und die Gestaltung der Lernprozesse innerhalb der Unternehmen. Nach Ed Simon und Herman Miller müssen Führungskräfte in der Wirtschaft – und dies gilt nach meiner Auffassung auch für soziale Dienstleistungsunternehmen – sich zu „Unternehmensarchitekten“ entwickeln. Deshalb wird die Erschließung der Kreativität und Fantasie der Mitarbeiter zur zentralen Herausforderung.

Damit dieser Prozess in den Einrichtungen gelingen kann, halte ich u. a. folgende Schritte für notwendig:

- Ermöglichen von Lernprozessen
- Entwickeln von Visionen
- Teamentwicklung und Entwicklung von Kooperationsbeziehungen
- Verbessern der Kommunikationskultur und des Informationsflusses
- Personalentwicklung
- Einsatz von Problemlösungstechniken und Moderationsmethoden

Ermöglichen von Lernprozessen

Lernen in sozialen Einrichtungen ist nicht an bestimmte Methoden oder Techniken gebunden, sondern manifestiert sich vielmehr beispielsweise in einer positiven Einstellung gegenüber Problemen und Veränderungen. In solchen Organisationen muss dem Lernen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dazu gehört, proaktiv, sensitiv, ganzheitlich, potenziellistisch und ökonomisch zu denken:

- Beim proaktiven Denken werden künftige Handlungen vorausschauend initiativ durchdacht und gestaltet;
- sensitives Denken versucht mit allen verfügbaren Sensoren die Umwelt zu erfassen und anpassungsbereit darauf zu reagieren;
- ganzheitliches Denken meint, die Wirkung auf das Ganze bedenken und Mut zur Komplexität beweisen;
- Potenzialdenken heißt, alle verfügbaren Ressourcen zu erschließen und zu nutzen;
- ökonomisches Denken schließlich zielt auf die Vermeidung jeder Verschwendung durch sparsames Wirtschaften (nach Bösenberg 1995: S. 40 f.).

Diese Formen des organisationalen Lernens antizipieren z. B. mögliche Krisen und schaffen intelligente Aktionen statt hektischen

scher Reaktionen. Darüber hinaus eröffnen sich mit diesem Lernansatz neue Horizonte, das heißt, bestehende Handlungsmuster werden auf ihre Gültigkeit hin hinterfragt, wodurch eine unreflektierte Perpetuierung von Wissen, Werturteilen und Verhaltensweisen vermieden werden kann. Die Gestaltung von Lernwelten wird eine immer wichtiger werdende Aufgabe, die von den Führungskräften wahrgenommen werden muss; sie müssen die Mitarbeiter bei ihren Lernprozessen durch die Schaffung eines angstfreien Klimas, in dem neue Ideen ausprobiert und Fehler als Lernchance begriffen werden können, und durch die Förderung einer Kultur des positiven Denkens unterstützen.

Altenpflegeeinrichtungen müssen erkennen, dass ihr bedeutendster produktiver Faktor der Mitarbeiter ist. Auf dieser Erkenntnis basiert die Entwicklung einer synergetischen Allianz zwischen der Einrichtung und den Mitarbeitern, das heißt, jeder Mitarbeiter bringt sein Wissen, seine Ideen, Kompetenzen und Fähigkeiten in die Einrichtung ein und der Betrieb eröffnet seinerseits jedem Mitarbeiter ein entsprechendes Lern- und Entwicklungsfeld und nutzt seine Ressourcen für die Weiterentwicklung der Einrichtung.

Entwickeln von Visionen

Visionen gemeinsam mit den Mitarbeitern zu erarbeiten bedeutet, ein Vorstellungsbild von der Zukunft zu entwerfen, das zum einen die gemeinsamen Wertvorstellungen, die künftig bei den Handlungen und Aktivitäten in den Einrichtungen zum Tragen kommen sollen, manifestiert und das zum anderen zu einem „Wirkgefühl“ beiträgt und dadurch die Mit-

arbeiter emotional in die Einrichtungen einbindet. Gemeinsame Werte und Visionen liefern den Kontext für Qualität. Dadurch, dass die Mitarbeiter sich gemeinsame Visionen vom Umgang mit Kunden, Arbeitskollegen, Kooperationspartnern, Krankenkassen usw. machen, wird die Frage, was Qualität in der eigenen Einrichtung bedeutet, konkret.

Eine Implementierung von Visionen in den Arbeitsalltag wird immer nur dann zum Erfolg führen, wenn Visionen von einer breiten personellen Basis getragen und nicht nur von den Führungskräften entwickelt werden und neben den kognitiven auch die affektiven Komponenten der Mitarbeiter ansprechen. Bei der Formulierung von Visionen ist zu beachten, dass sie die langfristigen Interessen der Mitarbeiter, Kunden und anderer am Leistungsprozess Beteiligter berücksichtigen, realistische (erreichbare) Ziele umfassen und einfach zu kommunizieren sind. Eine wichtige Aufgabe von Führungskräften ist dabei die Konkretisierung der Vision als Handlungsstrategie, das heißt, es muss eine Operationalisierung einzelner Elemente vorgenommen werden.



Teamentwicklung und Entwicklung von Kooperationsbeziehungen

In sozialen Dienstleistungseinrichtungen fehlen in der Regel effektive Kooperationsstrukturen, so dass Arbeitsabläufe häufig nicht aufgaben- und kompetenzgerecht organisiert werden und das Gesamtziel, an dem sich die Teilleistungen ausrichten müssen, aus dem Blickfeld gerät. Die Reibungsverluste treten so-

wohl monoprofessionell als auch interprofessionell auf und ziehen oft weitere Kommunikationskonflikte nach sich. Um hier Abhilfe zu schaffen, müssen auf der Leitungsebene bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden. Eine wichtige Aufgabe besteht darin, klare Kompetenzprofile zu entwickeln und mit den richtigen Qualifikationen zu besetzen. Eine andere Maßnahme umfasst das Initiieren von multiprofessionellen Teams, die aus unterschiedlichen Fachperspektiven, z. B. der Pflege, Hauswirtschaft oder Betreuung, heraus das zentrale Leistungsziel einer qualitativollen und effektiven Versorgung der Kunden vorantreiben und die einzelnen Leistungen darauf abstimmen. Führungskräfte arbeiten heute verstärkt in Netzwerken – sowohl intern als auch extern –, so dass die Bereitschaft zur Kooperation ein wesentlicher Baustein erfolgreicher Führungsarbeit ist.

Verbessern der Kommunikationskultur und des Informationsflusses

Ein wichtiger Gesichtspunkt bei der Verbesserung der Kooperationsbeziehung ist die Entwicklung einer funktionierenden Kommunikationskultur in den Einrichtungen. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist die kommunikative Kompetenz aller Mitarbeiter, die von den Führungskräften gefördert werden muss. Offener Meinungs-austausch und störungsfreier Informationsfluss sind wesentliche Bestandteile eines reibungslosen Arbeitsablaufs; deshalb sollten wichtige Informationen breit gestreut und nur wirkliche Betriebsgeheimnisse zurückgehalten werden, um Informationsmonopole zu beseitigen. Durch mehr Transparenz von Entscheidungen und intensiveren Informationsaustausch wächst das Vertrauen in der Einrichtung. Auf dieser Basis sollte dann ein Besprechungsmodell entwickelt werden, durch das ein reibungsloser Informationsfluss auf der horizontalen wie vertikalen Ebene hergestellt wird. Besprechungen sollten auch der Ort sein, an dem überprüft wird, ob die verschiedenen Teilziele noch Gültigkeit haben und verfolgt werden und ob neue Projekte initiiert werden müssen.

Univ.Prof.Dr. Wilfried Schlüter
Präsident der E.D.E.