

Kraft der großen Bilder

Führen mit Vision

Vielen Menschen wird im Laufe ihres Lebens mehr oder weniger abtrainiert, große Träume zu haben und in großen, starken Bildern zu denken. Dabei sind genau das die gestalterischen Potenziale, die es bei der Führungsarbeit bedarf. Lässt sich also umgekehrt das Führen mit großen Bildern erlernen? Ein Praxisbeispiel zeigt: Es geht! Durch glaubhaftes und ehrliches Vermitteln eines klaren eigenen Bildes gelingt es, die Mitarbeiter auf dem schnelllebigen Weg der Veränderungen im Klinikalltag mitzunehmen.



Die Motivationskraft großer Bilder

Vor einigen hundert Jahren in Köln: Die Sonne brennt von einem wolkenlosen Himmel, es ist ein trockener Tag. Drei Maurermeister arbeiten angestrengt in der Mittagshitze. Sie rühren Mörtel an, hauen Steine in die passende Größe und setzen sie aufeinander. Ein Junge kommt zufällig vorbei und beobachtet die schweißüberströmten Handwerker. „Was tust du da?“, fragt er den ersten. Er verbinde gehauene Steine mit Mörtel, antwortet dieser. Der

zweite berichtet, er baue eine Mauer, indem er gehauene Steine mit Mörtel verbinde. Auch den dritten Maurermeister fragt der Junge, was er tue. Dieser schaut ihn an, richtet sich stolz auf, strahlt und sagt mit fester Stimme: „Ich baue einen Dom zur Ehre Gottes!“

So ähnlich lautet die Geschichte des Managementvordenkers Peter Drucker. Was sagen Sie, wenn Sie gefragt werden, was Sie tun? Was sagen Sie Ihren Mitarbeitern, wenn es darum geht, welche Aufgabe Ihre Abteilung, Ihre Station hat? Welches große Bild haben Sie von

Ihrer Arbeit? Welche Vision haben Sie? Das Bild von Gottes Dom war die Vision, die den Maurermeister unermüdlich und begeistert eine für andere scheinbar belanglose und strapaziöse Arbeit verrichten ließ.

Die Bedeutung der Vision in der Führung

Das deutsche Wort „Vision“ kommt vom Lateinischen „visio“ = „Schau!“ beziehungsweise „videre“ = „sehen“. Die Vision ist also ein Bild von der gewünschten Zukunft, das so präzise ist, so greifbar, als könnten



Sie es tatsächlich schon sehen. Es ist ein Bild von der Zukunft, für das wir uns begeistern und mit dem oder für das wir dann auch andere begeistern können. Eine solche Vorstellung von der Zukunft bringt Klarheit und Richtung in unser Handeln und Denken. Denn wir wissen, was wir anstreben, wofür wir etwas tun und in welche Richtung wir uns oder unser Unternehmen entwickeln wollen. Eine Vision zu haben, ist der wirksamste Antrieb, die beste Motivation, um Menschen und Teams langfristig erfolgreich zu begeistern und zu führen.

Der Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry sagte einmal: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, die Holz beschaffen, Werkzeuge vorbereiten, Holz bearbeiten und zusammenfügen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem endlos weiten Meer.“ Ob es der Dom ist, die Weite des Meeres oder aber ein Krankenhaus, in dem Menschlichkeit oberstes Gebot ist: Lassen Sie dieses Bild in sich aufblühen. Lassen Sie konkrete Bilder entstehen, die Sie anziehen. Diese Vision vor Ihrem geistigen Auge sollte sich in klare und deutliche Bilder transportieren, welche die Zukunft so zeigen, wie Sie sie sich wünschen. Der Sog, den diese Bilder auslösen, wird Sie selbst motivieren und andere Menschen bewegen.

Eine Vision sollte dabei unter extremen Anstrengungen stets in Reichweite des Realisierbaren bleiben. Mit klaren Bildern zu arbeiten und darauf zu fokussieren, erleichtert die Führungsarbeit ganz enorm. Wenn Sie es dann noch schaffen, Ihren Mitarbeitern diese Vision weiterzugeben, wird wie von selbst neuer Schwung und mehr Leichtigkeit in Ihre Arbeit kommen. Denn Menschen, die von einer Vision begeistert sind, brauchen und können nicht mehr im herkömmlichen Sinne geführt werden. Diese Menschen führen sich selbst. Sie tun voller Energie genau das, was notwendig ist, um Schritt für Schritt voran und immer näher an die Verwirklichung ihres großen Bildes zu kommen.

Visionäre Führung heute – ein Praxisbeispiel

Krankenhäuser der Grundversorgung sind im besonderen Maße der Forderung ausgesetzt, mit reduziertem Personal dem zunehmenden Kostendruck und Fachkräftemangel entgegenzutreten. Und da Pflege- und Funktionsdienst zahlenmäßig die größte Berufsgruppe darstellt, ist die pflegerische Führungskraft nach wie vor perma-

nent gefordert, Szenarien zu entwickeln, die hier Abhilfe schaffen, ohne qualitative Einbußen für die Patientenversorgung darzustellen. Gleichzeitig hat die pflegerische Führung das Anliegen, die beteiligten Mitarbeiter so einzubinden, dass sie das Konzept mittragen. Kein gewöhnlicher Rahmen, in dem Visionen entstehen. Und doch geschah genau das aus Mut zum Denken über Bereichsgrenzen hinweg und zum Beschreiten neuer Wege.

**Eine Vision zu haben,
ist der wirksamste Antrieb,
die beste Motivation,
um Menschen und Teams
langfristig erfolgreich
zu begeistern und zu führen**

Das Bild erwuchs unter Druck aus einer ersten Idee. Der Pflegedienstleiter verfolgte die Frage, ob es nicht möglich wäre, die Besetzung der interdisziplinären Ambulanz außerhalb der Kernarbeitszeit über andere Bereiche abzudecken. Bisher wurde hier von 20.00 bis 6.00 Uhr ein Anwesenheitsdienst von einer Pflegekraft vorgehalten. Der Pflegedienstleiter verfolgte den Gedanken, folgendes Risikomanagement einzuführen:

- An Stelle der bisher in der Ambulanz anwesenden Pflegekraft wird vom Pförtner im Bedarfsfall eine der anwesenden Intensivpflegekräfte dorthin angefordert.

- Sollte ein unmittelbares Erscheinen der benannten Pflegekraft – zum Beispiel aus gerade stattgehabten Notfallsituationen auf der Intensivstation – nicht möglich sein, so kommt ersatzweise eine Pflegekraft einer interdisziplinären Allgemeinstation, auf der sich zwei Pflegekräfte im Nachtdienst befinden, zum Einsatz.

- Sind sowohl auf der Intensivstation als auch auf der inter-

ZeQ AG firmiert um in Ruhl Consulting AG



Das 1999 von Stefan Ruhl gegründete Unternehmen „ZeQ – Zentrum für europäisches Qualitätsmanagement“, eines der führenden Beratungsunternehmen im deutschen Gesundheitswesen, firmiert um in „Ruhl Consulting AG, Strategy & Realisation“.

Die Ruhl Consulting AG gestaltet als Partner der Top-Entscheider im Krankenhaus gemeinsam mit den Kunden strategische Entwicklungsperspektiven. Die flankierende Etablierung von Personalentwicklungs- und Personalbindungsstrategien sowie das Entfalten des Potenzials der Mitarbeiter ist dabei ein Hauptanliegen.

Vorstandsvorsitzender der Ruhl Consulting AG ist Dipl.-Volkswirt Stefan Ruhl. Vorsitzender des Aufsichtsrats ist Professor Dr. Eberhard Wille, Vorsitzender des Sachverständigenrats zur Begutachtung der wirtschaftlichen Entwicklung im Gesundheitswesen beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

www.ruhl-consulting.de

disziplinären Normalpflegestation alle Pflegekräfte im Bedarfsfall unabhkömmlich, so kommt in der Ambulanz der OP-Bereitschaftsdienst zum Einsatz.

■ Vital bedrohte Patienten werden nach wie vor direkt auf die Intensivstation transportiert. Diese organisatorische Änderung stieß zunächst sowohl bei den beteiligten Pflegekräften als auch auf Seiten der Ärzteschaft auf große Bedenken. So wurden Worst Case-Szenarien kreiert, die an apokalyptische Umstände erinnern. Doch der Pflegedienstleiter blieb als ehemaliger Stationsleiter einer Intensivstation bei der Zuversicht, dass in einem Krankenhaus mit 145 Planbetten nicht die ganze Nacht hindurch reanimiert wird, gleichzeitig auf der Allgemeinstation zehn Patienten stürzen, im OP ein Notfall mit maximalem Personaleinsatz operiert wird und in unmittelbarer Nähe der Klinik ein Reisebus verunglückt. Er traute seinem gut qualifizierten Pflegepersonal trotz größter Widerstände zu, die Tätigkeit in der Ambulanz mit abzudecken.

Er führte zunächst viele Gespräche mit allen beteiligten Berufsgruppen, in denen jeder die Möglichkeit hatte, Bedenken anzubringen und Änderungswünsche mitzuteilen. Die offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit in dieser Phase gab Hoffnung, dass die Umsetzung des Konzeptes durch überzeugte

Mitarbeiter getragen wird. Gerade von Seiten der Ärzte kamen für den Pflegedienstleiter unerwartete Zugeständnisse zur Rückübernahme von Tätigkeiten, die in der Vergangenheit in der Kompetenz von Pflegekräften lagen.

Möglich wurde die Bewegung auch durch die Zusage der Pflegedienstleitung, das Konzept nicht unter allen Umständen und für alle Ewigkeit so umzusetzen, sondern es zunächst einer Pilotphase zu unterwerfen und Feedbackrunden abzuhalten, deren Ergebnisse verbesserungsorientiert in die laufenden Prozesse integriert werden. Flankierend wurde eine gezielte Zufriedenheitsanalyse bei den behandelten Patienten durchgeführt. Die sehr überwiegend positive Resonanz gab dem Konzept zusätzliche Rücken- deckung; Kritikpunkte wurden als Denkanstöße für punktuelle Veränderungen herangezogen.

Nach zirka einem Jahr Rückblick und Evaluation hat sich das Konzept insgesamt als gut umsetzbar und belastbar erwiesen. Dieses geht auf ein hohes Maß an Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter für die Gesamtsituation der Klinik zurück, die „über den Tellerrand“ der eigenen Station hinausschauen und denen der besondere Dank des Pflegedienstleiters gilt.

Das Beispiel soll dazu ermutigen, dass es durch glaubhaftes und ehrliches Vermitteln eines

klaren eigenen Bildes gelingt, die Mitarbeiter auf dem schnelllebigen Weg der Veränderungen im Klinikalltag mitzunehmen und durch deren positives Engagement immer wieder neue Türen öffnen.

Aus dem Kopf der Führungskraft in das Bewusstsein des Teams

Die Vision, die Sie vor Ihren Augen sehen, existiert erst einmal nur in Ihrem Kopf. Es ist wichtig, dass Sie sich das klar machen. Sie sehen Ihre Station schon vor sich, wie sie eines Tages aussehen kann. Ihnen ist klar, wie das Miteinander gestaltet werden kann, welche Potenziale sich entfalten lassen, wie der Umgang mit den Patienten und den Kollegen aussieht, wie der Tagesablauf organisiert werden kann oder der Dienstplan gestaltet wird. Was Sie dafür auszeichnet? Sie haben die Kreativität und den Mut, sich visionäres Denken zu gestatten.

Dann geht es anschließend darum, andere mit Ihrer Begeisterung anzustecken. Denn nur dann wird Ihr Bild die Chance bekommen, Realität zu werden. Erst wenn sich ein Großteil der Mitarbeiter mit dem Ziel identifizieren kann und an einem gemeinsamen Bild mitwirken will, kann die Realisierung funktionieren. Insbesondere auch, weil Mitarbeiter Ihre Multiplikatoren sind, die meist mehr positiven Einfluss auf ihre Kollegen haben als jede komplexe Beweisführung („Schau Dir das mal an. Das bringt wirklich was!“).

„Der Patient im Mittelpunkt all unseres Tuns“ – das ist das Leitbild, das ist die Vision vieler Krankenhäuser. Manchmal hängt dieser Satz im Eingangsbereich, schön gerahmt und zentral. Wie es aber tatsächlich um die Patientenorientierung steht, erkennen Sie dann, wenn Sie mit dem ersten Mitarbeiter sprechen. Und das ist meist der Pförtner. An seiner Ausstrahlung können Sie ablesen, ob die Vision an der

Basis angekommen ist. Ob hinter den Zielen Energie steckt, hängt dabei weniger von der Größe des Krankenhauses ab, sondern ganz stark von seinen Führungskräften und davon, ob sie es schaffen, ihre Mitarbeiter einzubinden, sie mitzunehmen und zu begeistern für ihre Vision.

Um als Führungskraft eine Vision zu vermitteln, brauchen Sie keine prophetischen Gaben und müssen keine rhetorischen Meisterleistungen vollbringen. Es geht lediglich darum, Ihren Mitarbeitern in einfachen und verständlichen Worten zu sagen, was wirklich wichtig ist, und die Bilder in Ihrem Kopf auch anderen deutlich zu machen. Und das sollte nicht nur ein Mal geschehen, sondern immer und immer wieder, auf unterschiedliche Art und so, dass die Bedeutung des Gesagten im Alltag spürbar wird.

Drei Tipps für den Anfang

1. Suchen Sie die Kommunikation!

Wer seine Vision vermitteln will, muss dies im Gespräch mit anderen tun. Es geht nicht darum, einfach nur eine Botschaft zu verkünden, den Mitarbeitern zu sagen: „Das habe ich vor und so wird's gemacht!“ Vielmehr ist es ratsam, dieses große, wichtige Thema zu besprechen. Die Mitarbeiter sollten die Möglichkeit erhalten, Fragen zu stellen: „Was meinen Sie damit genau?“, „Wie soll das gehen?“, „Was bedeutet das ganz konkret für mich und meine Arbeit?“

Als Führungskraft haben Sie dann die Aufgabe, Ihre Vision zur Diskussion und damit auch zur Weiterentwicklung zu stellen sowie gemeinsam mit den Mitarbeitern im Gespräch Konzepte und Antworten auf die offenen Fragen zu erarbeiten. So werden die Mitarbeiter mit auf die Reise genommen und können Ihre Vision annehmen, übernehmen und am Ende zu ihrer eigenen machen. Wenn das passiert, führen sich die Mitarbeiter am Ende

selbst zum gemeinsamen Ziel. Kommunikation ist eine der zentralen Aufgaben einer Führungskraft. Und das gilt gerade beim visionären Führungsstil.

2. Wiederholen Sie sich!

Auch wenn Sie sich schrecklich redundant vorkommen: Formulieren Sie immer wieder, worum es Ihnen geht. Als Führungskraft sollten Sie Ihre Vision täglich ins Gespräch bringen, an sie erinnern, sich darauf beziehen, neue Worte dafür finden und alte nochmal sagen. Selbst wenn sich Mitarbeiter wundern oder Sie mit Ihrer Vision aufziehen, bleiben Sie dabei! Denn mit den richtigen Worten prägt sich die Vision nach und nach in den Alltag ein und ihr Umfeld versteht, dass es Ihnen wirklich ernst damit ist.

3. Leben Sie auf Ihre Vision zu!

Am Ende geht es darum, dass Sie anfangen, Ihre Vision ganz praktisch zu leben. Die Vision darf dafür nicht nur ein beeindruckendes Bild für eine ferne Zukunft sein. Wenn Sie und Ihre Mitarbeiter das Bild ernst nehmen, muss es auch praktische Bedeutung für den Alltag haben, für das tägliche Miteinander, die

Organisation, die Aufgaben und Handlungen aller Mitarbeiter. Damit das passiert, ist es Ihre Aufgabe als Führungskraft, Ihrem Team sichtbar zu machen: „Ich lebe konkret auf die Vision zu. Und ihr könnt das auch!“ Machen Sie Ihren Mitarbeitern so konkret wie möglich deutlich, wie sie dazu beitragen können, die gemeinsame Vision zu verwirklichen.

Eine Frage des eigenen Standpunktes

Was tun Sie? Bauen Sie einen Dom, an Ihrem Traum? An eine Mauer wird man sich nur kurze Zeit erinnern. Der Kölner Dom dagegen thront schon seit Jahrhunderten im Herzen einer pulsierenden Stadt.

Anschrift der Verfasser:

Volker Mutmann
Pflegedienstleiter
Krankenhaus Plettenberg GmbH
Ernst-Moritz-Arndt-Straße 17
58840 Plettenberg
www.krankenhaus-plettenberg.de

Dr. Elke Eberts
Ruhl Consulting AG
Strategy & Realisation
Eastsite II
68163 Mannheim
E-Mail: elke.eberts@zeq.de
www.ruhl-consulting.de
Blog: <http://blog.ruhl-consulting.de>

Hören Sie mehr!



Möchten Sie mehr zum Thema erfahren?

Einen begleitenden Podcast gibt es für Station24-Abonnenten unter:

www.station24.de/

Station24.
PRAXIS WISSEN PFLEGE