

## **QgP-Fachtagung 2010: Personal entwickeln**

### **Vortrag: Der Fisch stinkt vom Kopf her.**

*Was ist dran an diesem Sprichwort, liegt's schlicht an der Leitung, wenn's nicht gut läuft?*

**Peter Prosche, Dipl. Volkswirt, systemischer Organisationsberater, geprüfter Coach, systemblick-organisationsentwicklung, Berlin**

Meine sehr verehrten Damen und Herren,  
auch ich darf Sie sehr herzlich zur QgP Fachtagung 2010 mit dem diesjährigen Schwerpunkt Personal entwickeln begrüßen.

Mein Beitrag dazu klingt vielleicht zunächst ein bisschen ungewöhnlich, weil er mit seinem Titel für eine Fachtagung ziemlich unfachlich daherkommt.

Ich will mich in den nächsten 15 Minuten mit der Aussage beschäftigen, *der Fisch stinkt vom Kopf her*, und der Frage nachgehen, was dran ist an diesem Sprichwort.

Es ist eine über die Grenzen hinaus allseits bekannte Redensart, die anschaulich beschreiben soll, woran es liegt, wenn es in einem Unternehmen nicht gut läuft, nämlich an der Leitung.

In der Tat trifft man überall auf dieses Sprichwort und stellt fest, dass es eine sehr breite Zustimmung dazu gibt. Diese Zustimmung ist sogar unabhängig davon, ob es sich um Mitarbeiter/innen oder um Führungskräfte handelt. Wir haben es hier offensichtlich mit so etwas wie einer Selbstverständlichkeit zu tun.

Warum dieser Selbstverständlichkeit durch die Bank weg alle zustimmen können, wird schnell deutlich, wenn man ein paar weiterführende Fragen stellt.

*Ab wann stinkt es eigentlich? Menschen nehmen Gerüche schließlich sehr unterschiedlich wahr.*

Wer, bzw. wo ist eigentlich der Kopf?

Da es in der Regel immer eine Hierarchieebene über der eigenen gibt, muss man sich fragen, ob es eigentlich immer nur ganz, ganz oben stinkt, oder immer gerade eine Ebene über der eigenen?

Sie sehen, es lässt sich trefflich und fröhlich drüber streiten, wer denn nun genau der Kopf und damit Schuld dran ist, wenn's stinkt. Wirklich weiter führt eine solche Diskussion nicht. Die Leitungskraft auszutauschen, wenn man sie denn identifiziert hat, ist bis auf wenige Ausnahmen von eklatantem Leitungsversagen, meistens nicht die Lösung. Dies gilt zumal in der jetzigen Zeit, in der gute Leitungskräfte ebenso wie qualifizierte Fachkräfte bekanntlich nicht gerade vom Himmel fallen.

Ich möchte Ihnen deshalb eine Interpretation des Sprichwortes vorstellen, die aus dem Bereich der Organisationsentwicklung bzw. des Coaching kommt.

Es geht dabei weniger um die schlechte oder die perfekte Leitung als vielmehr um die kontinuierliche Weiterentwicklung von Leitungskräften entsprechend der Leistungsanforderungen, die sie zu bewältigen haben.

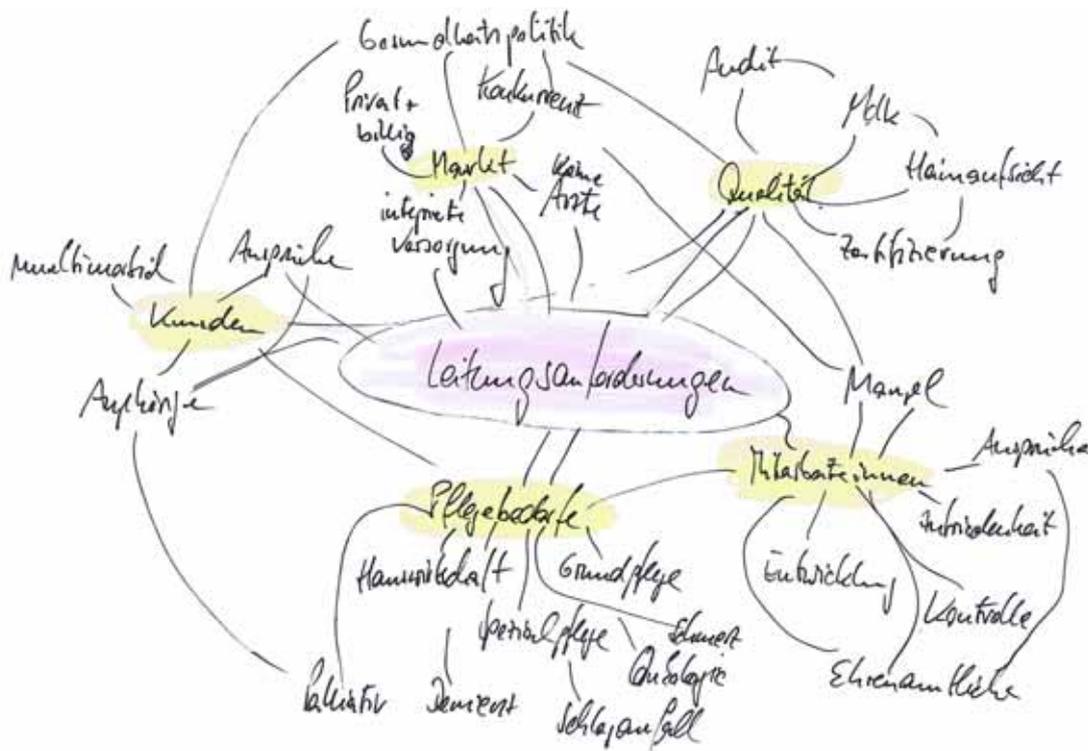
Zwei Grundgedanken liegen dem zu Grunde:

Erstens haben alle Leitungskräfte selbstverständlich Einfluss darauf wie es läuft. Dieses gilt ebenso für alle Mitarbeiter/innen, für Leitungskräfte durch ihren höheren Gestaltungsspielraum insbesondere.

Zweitens sind die meisten Leitungskräfte in der Regel keine Helden.

Dieses vorausgesetzt haben Leitungskräfte ein Paket an Leitungsaufgaben zu bewältigen, die es im Folgenden ein wenig näher zu betrachten gilt.  
Die Anforderungen an Leitungskräfte in der Pflege haben sich in den letzten Jahren deutlich ausdifferenziert, sind komplexer geworden.

Sie sehen hier eine Zeichnung einer Pflegedienstleitung aus einem Coachinggespräch, die anschaulich darstellt, wie sich zahlreiche Anforderungen um die Leitungskraft herumgruppieren.



Nehmen sie nur die fachlichen Anforderungen so lässt sich sagen, dass diese sich in zahlreiche Spezialpflegegebiete ausdifferenziert haben. Diese lassen sich beschrieben mit Begriffen wie Palliativ, Demenz, Schlaganfall, Onkologie.  
Im Bereich der Mitarbeiter/innen lässt sich festhalten, dass, um nur ein Beispiel zu nennen, mit der Anforderung der systematischen Integration von ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen ein weiteres Aufgabengebiet für Leitungskräfte dazu gekommen ist.  
Zu dem Bereich der Qualität brauche ich hier auf der QgP-Fachtagung keine Worte zu verlieren, Ihnen allen ist er mit seinen zahlreichen Anforderungen nur zu gut vertraut.  
Die Seite des Marktes, wie in der skizze von der PDL dargestellt bringt ebenfalls neuere Aspekte mit sich. So sei hier auf den Punkt Ärztemangel hingewiesen, durch den fachliche Anforderungen auf die Berufsgruppe der Pflegenden zukommen werden, die man mit ärztenahen Versorgungstätigkeiten umschreiben könnte.

Neben dieser zunehmenden Vielseitigkeit und Komplexität der Anforderungen stehen Leitungskräfte Pflegekräften gegenüber, deren Zufriedenheit laut zahlreicher Untersuchungen davon abhängt, ob sie Einfluss-, Lern-, und Gestaltungsspielräume haben.

Die zentralen aktuellen Anforderungen an Leitungskräfte bestehen vor diesem Hintergrund darin, sich stärker auf das Setzen von Rahmenbedingungen zu konzentrieren und weniger

direkt zu leiten. Die erfolgreiche Übertragung von Aufgaben und Verantwortung auf die Mitarbeiter/innen wird zum Schlüssel für die Bewältigung der Komplexität der Zukunftsaufgaben.

Häufig wissen Führungskräfte in diesen Situationen nicht mehr, wo ihnen der Kopf steht. Im Coaching ergibt sich häufig die Situation, dass Führungskräfte sich in einer Überforderungssituation befinden und nicht mehr wissen, wie sie die Aufgaben bewältigen sollen.

Was bedeutet das im Coaching?

Coaching ist immer Hilfe zur Selbsthilfe und konzentriert sich vor diesem Hintergrund darauf, welche Möglichkeiten die Leitungskraft zur Problembearbeitung oder Veränderung selbst in der Hand hat.

Ein Ansatzpunkt, der sich dabei häufig ergibt, sind Überzeugungen bzw. feste Bilder, sog. mentale Modelle im eigenen Kopf.

Die Arbeit im Coaching dreht sich dann darum, ob es ggf. Bilder oder Überzeugungen im Kopf gibt, die im eigenen Führungsalltag hinderlich sein können.

Es ist mir wichtig dabei zu betonen, dass diese Überzeugungen oder mentalen Modelle nicht falsch oder richtig sind. Jeder Mensch braucht sie um die komplexe Welt um einen herum bewältigen zu können, es gilt allerdings, diese regelmäßig daraufhin zu überprüfen, ob sie hilfreich sind oder nicht.

Im Folgenden möchte ich Ihnen beispielhaft vier mentale Modelle vorstellen, die im modernen Leitungsalltag hinderlich, bzw. gefährlich sein können und im Beratungsgeschehen immer wieder eine entscheidende Rolle spielen.

Das erste mentale Modell:

#### **Ich bin als Leitungskraft für die Lösung von Problemen zuständig.**

Im Leitungsalltag könnte sich diese Überzeugung darin zeigen, dass eine Leitungskraft auf ein Problem stößt, die Lösung dazu im Kopf hat, sich eine/n Mitarbeiter/in dazu holt, die Sachlage erklärt und dann mit der Umsetzung der Problemlösung beauftragt.

Dieses kann deshalb eine kritische Überzeugung sein, weil die Leitungskraft damit als die Problemlösungsstelle verankert wird.

Auf Dauer werden die Mitarbeiter/innen nur dann selbständig aktiv und kontinuierlich anfangen selbst Probleme zu lösen, wenn die Leitungskraft ihnen diesen Raum zuweist. Die Leitungskraft ist dafür zuständig, dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter/innen die Probleme erkennen und lösen können und dieses von den MA auch einzufordern.

Ganz bewusst ist dabei in Kauf zu nehmen, dass dieses Vorgehen ggf. zumal zu Beginn länger dauert, als wenn man es selbst tut.

Das zweite mentale Modell lautet:

#### **Aus Erfahrung lernt man.**

Diese Überzeugung ist dann gefährlich, wenn die Erfahrung überbetont wird und nicht das Lernen. Es stellt sich zum Beispiel die Frage, ob man denn noch lernen will oder sollte, wenn man schon viel Erfahrung hat. Will man vor allen Dingen von den jungen unerfahrenen Kolleg/innen und ihren neuen Erfahrungen noch lernen?

Ein zentraler Schwachpunkt an der Aussage, dass man aus Erfahrung lernt liegt darin, dass man in der Regel nicht beweisen kann, dass die eigenen Lösungswege mit denen man Erfahrung gesammelt hat, auch tatsächlich die richtigen Wege waren. Die Erfahrung eines anderen Weges hat man ja schließlich nicht gemacht. Vielleicht wäre dieser auch erfolgreich gangbar gewesen.

Häufig braucht es in der modernen Berufswelt Wege und Herangehensweisen, die man nicht mit den gelernten Erfahrungen bewältigen kann. Mut zum lernen und damit zum Erfahrung sammeln wäre hilfreich. Dieses würde darüber hinaus auch den Stellenwert der jungen unerfahrenen Kolleg/innen stärken. Teams würden nicht mehr zerfallen in die Erfahrenen und die Lernenden, sondern würden eine Einheit von Lernenden mit unterschiedlichen Perspektiven bilden.

Das dritte mentale Modell lautet:

**Meine berufliche Identität ist Pflegekraft.**

Die meisten Führungskräfte kommen natürlich aus der Pflege selbst und identifizieren sich mit dem Berufsbild der Pflegekraft und nicht mit dem Berufsbild des/der Managers/in. Meine berufliche Identität ist die der Pflegekraft. Sie sehen eine Reihe von Zitaten von Führungskräften aus der Pflege, wie z.B. „Ich wollte niemals Verwaltungsfunktionärin mit Pflegeanteil werden“, oder „ich bin im Herzen Pflegekraft und nicht Pflegemanagerin“. Diese Überzeugung könnte einer Führungskraft dann im Wege stehen, wenn sie auf Grund dieser inneren Überzeugung selbst zu stark in die Arbeit der Fachpflegekräfte hineinleitet. Manchmal kommt es auch bewusst oder unbewusst zu Konkurrenzsituationen mit Fachkräften, wenn diese sich fachlich zu Expertinnen für eine spezifische Fachpflegerichtung weiterqualifizieren und damit der Führungskraft fachlich überlegen ist.

Diese sogenannten mentalen Modelle, die ich Ihnen in der Kürze der Zeit vorgestellt habe, stellen eine kleine Auswahl an zahlreichen Überzeugungen und festen Bildern dar, die jede/r Einzelne von uns im Kopf hat und die unser Handeln sehr stark bestimmen.

Manchmal stehen sie uns allerdings auch selbst im Weg, vor allem wenn sie uns als Führungskraft darin behindern, uns den komplexen Anforderungen zu stellen. Ggf. hindern sie uns daran, Aufgaben und Verantwortung an Mitarbeiter/innen zu delegieren und sich selbst darauf zu konzentrieren, dass den Mitarbeiter/innen für die Lösung möglichst gute Rahmenbedingungen zur Verfügung stehen.

Die Beschäftigung mit diesen mentalen Modellen gibt dem Sprichwort, *der Fisch fängt vom Kopf her an zu stinken* eine neue Bedeutung, über die es sich ggf. lohnt nachzudenken.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.