

„Selig, wer sich vor seinen Untergebenen
so respektvoll benimmt, wie wenn er vor
seinen Vorgesetzten stünde.“

Franz von Assisi (1181-1226)

Achten statt ächten – Sinngebung als Führungsaufgabe

Mit der Einführung der Pflegeversicherung sollte nicht nur -so der Wille des Gesetzgebers- eine neue *Kultur des Helfens* entstehen, sondern der unübersehbar gewordene Pflegemarkt sollte durch ein kostenintensives Kontrollsystem überschaubarer und transparenter werden. Verfolgt man die unter dem Begriff „Reformen“ diskutierten politischen Entscheidungen, fällt auf, dass die Politik darunter in erster Linie eine Minimierung der Kosten im Dienstleistungsbereich versteht, also für den *Dienst am Menschen*. Denn diese drohen -angesichts des demografischen Wandels- in einer immer älter werdenden Gesellschaft nicht nur zu explodieren (*Prinzip der ökonomischen Unberechenbarkeit*), sondern sprichwörtlich zu entgleiten. Dieses wiederum führt unter überwiegend parteipolitischen Gesichtspunkten zu einem beispiellosen blinden Aktionismus, ohne dass für die Bürgerinnen und Bürger erkennbar wird, wohin die jeweiligen Programme und Gesetzesvorhaben letztendlich führen. Die Zukunft wird dadurch für die Betroffenen unsicherer. Jüngste Umfragen sprechen davon, dass zwar für den Einzelnen die Kosten im Gesundheitswesen steigen, die damit verbundenen Leistungen eher reduziert werden¹. - Mit dieser Vorbemerkung muss ich es bewenden lassen, da in meinem Beitrag vorrangig der Focus auf das Miteinander der verantwortlichen Akteure im Dienstleistungsbereich *Altenpflege* (ein Begriff, der dringend einer Erneuerung bedarf) gerichtet ist. Den Arbeitstitel meines Beitrages habe ich einem von Verärgerung geprägten Aufruf in ALTENPFLEGE 6/2010 zu verdanken. Diesem wiederum ist ein Interview mit dem Vorsitzenden der Deutschen Hospizstiftung vorausgegangen, in dem die Pflege von alten Menschen in den Heimen gleichgesetzt wird mit zehntausendfacher körperlicher Misshandlung, die im bundesrepublikanischen Heimalltag das Dasein von Heimbewohnern zur Qual macht und der durch die Verankerung entsprechender Staatsanwaltschaften unbedingt begegnet werden muss.² Das Empörende daran ist, dass derartige Vorwürfe weiterhin öffentlich unwidersprochen

1 Jüngste Berichte sprechen davon, dass die Krankenkassen für gesetzlich Versicherte zukünftig nicht mehr die Kosten für Diabetiker übernehmen, sofern sie nicht insulinpflichtig sind.

2 WR vom 7.4.2010: Körperverletzung statt Altenpflege? Schwere Vorwürfe: Hospizstiftung fordert Schwerpunkt-Staatsanwaltschaften zur Pflege und verpflichtende Leichenschauer

verbreitet werden dürfen und dadurch Tausende engagierter Pflegerinnen und Pfleger nicht nur diffamiert, sondern kriminalisiert werden, ohne sich dagegen wehren zu können. Wer aber könnte ihnen zur Seite stehen und sie vor solchen Angriffen schützen? Wer, wenn nicht Vorgesetzte, die in einer besonderen Führungsverantwortung stehen. Und damit lenke ich den Blick auf einige Streiflichter (mehr kann es in der vorgegebenen Zeit nicht sein) meines Beitrages, der ganz bewusst dazu auffordert, seine Mitarbeiter³ zu achten, statt zu ächten bzw. die Ächtung durch Dritte **nicht (!)** hinzunehmen.

Das Ergebnis der jüngsten Umfrage des Meinungsforschungsinstitutes Gallup muss in den Führungsetagen eines jeden Unternehmens (und im Dienstleistungssektor Krankenhaus und Pflegeheim haben schon seit längerem die Begriffe: *Kunden, Verbraucher* udgl. Einzug gehalten) nicht nur aufhorchen lassen: 20% der befragten Mitarbeiter haben bereits innerlich gekündigt, davon nennen 69% der Befragten als Grund für die innere Emigration, dass sie sich von ihren Vorgesetzten nicht als Menschen wahrgenommen fühlen.⁴ - In der stationären Altenpflege, deren Entwicklung ich seit mehr als zwei Jahrzehnten nicht nur beobachte, sondern auch als Leiter verantwortlich mitgestalte, gab es -genauso wenig wie in den Krankenhäusern- auch vor Inkrafttreten der Pflegeversicherung (oder anderer sog. Reformen) für Mitarbeiter keine „Kuschelecken“. Dennoch hatte die Behauptung, der Mensch steht im Mittelpunkt, vor 1996 schon eher ihre Berechtigung als heute. Eine Überregulierung, kreativlose Reaktionen politisch Verantwortlicher bei aufgedeckten Skandalen in Pflegeheimen – auch sie stärken die *innere Emigration*. Zunehmend mit dem Rücken zur Wand stehend, dabei dem Pflegebedürftigen Zuwendung spendend- wer hält das auf Dauer schon aus, ohne nicht selber daran zu erkranken? Vorgesetzte beeilen sich, getreu dem Leitbild ihres Hauses, ununterbrochen daran zu erinnern, dass die Würde des Menschen unantastbar sei und übersehen dabei häufig, dass auch Mitarbeiter Träger dieser Menschenwürde sind. Vielleicht auch deshalb, weil sie selber von den nächst höheren Instanzen zu wenig ge- und beachtet werden? In der Betreuung dementiell veränderter Menschen spricht die Fachwelt von *herausforderndem Verhalten*. Worin aber liegt die eigentliche Herausforderung? Zwar ist das Angebot von Seminaren für Führungskräfte inzwischen kaum noch überschaubar, aber sind es eigentlich nicht eher *Überlebenstrainings für menschlich überforderte Manager*? Wird nicht allzu schnell die eigene Verantwortung delegiert, um sich ihr und ihren Konsequenzen nicht stellen zu müssen? Steht nicht die

3 Um der besseren Lesbarkeit Willen habe ich die männliche Form benutzt; selbstverständlich sind damit auch die Mitarbeiterinnen vollumfassend einbezogen

4 Eine repräsentative Umfrage von TNS Infratest hat ergeben, dass 34% der Ärzte in Deutschland mit ihrer beruflichen Situation unzufrieden sind...Die Gründe sind vielfältig: zu viel Bürokratie, stagnierendes Einkommen, zu hohe Arbeitsbelastung und -zeiten. (aus: DAMiD Telegramm, Ausgabe Februar 2011)

Pflege des Mammon (betriebswirtschaftlich würde man von einem ausgeglichenen Ergebnis sprechen wollen) inzwischen einem sozialverträglichen Miteinander von Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Wege? Ja, verhindert es sogar? Während im Krankenhaus das Augenmerk auf die Zahl der Fallgruppen gerichtet ist, muss in der stationären Pflege die Belegungszahl (oder auch: Auslastung) stimmen. Das gesellschaftliche Ansehen der Altenpflege schwindet zunehmend. Sie selber wird durch überbordende Bürokratie, durch unkontrollierbare ökonomische Zwänge entwertet und immer mehr Mitarbeiter stellen sich nicht nur die Frage nach dem WARUM, sondern vor allem nach dem SINN ihres täglichen Tuns. Auch Führungskräfte. Das menschliche Dilemma besteht darin, dass es scheinbar keinen Ausweg aus dieser SINNKRISE gibt. Oder doch? Und wenn ja, wie könnte er aussehen? Ein Topmanager (Merkle) hat einmal festgestellt: **Führen ist eine besondere Kategorie des Dienens.** Wer aber dient wem? Und weiter gefragt: dienen unsere Entscheidungen als Leitung demjenigen, dem wir dienen wollen wirklich? Dürfen wir angesichts der heutigen Rahmenbedingungen noch unbefangen vom Dienst-Plan sprechen, wenn durch ihn eine nachprüfbar Maximalversorgung abgebildet werden muss, ohne sich zu fragen, ob sie im Einklang mit der familiären und/oder biographischen Situation desjenigen steht, dem wir diesen Dienst zumuten? Längst hat sich eingebürgert, dass Pflegende zum Selbstschutz neben einem offiziellen Telefonanschluss noch einen solchen haben, den nur sie oder ganz enge Vertraute kennen. Sie wollen nicht rund um die Uhr erreichbar sein, sondern auch mal ein zusammenhängendes, freies Wochenende erleben und im wohlverdienten Urlaub nicht daran denken müssen, wie die Schichtbesetzung wohl ist. Haben wir als Leitung für ein solches Verhalten Verständnis? Interessiert es uns zum Beispiel, warum es im Dienstleistungsbereich *Pflege* -und nur für diesen kann ich sprechen- immer mehr instabile Beziehungen gibt? In der jüngsten Ausgabe von ALTENPFLEGE heißt es in einer Überschrift: *Pflegejob als Ehekiller.* Wir haben möglicherweise als „Erfüllungsgehilfen“ des Gesetzgebers, als von Kontrollbehörden Überwachte, unsere Pflichten gut erfüllt. Aber haben wir dabei auch den Anderen im Blick behalten? Und Hand auf's Herz: zweifeln auch wir nicht oft genug am dem Sinn neuer Verordnungen und Reglementierungen? Wie aber anderen, die sich auf uns als Führung verlassen, einen Sinn von etwas vermitteln, dessen Sinnhaftigkeit wir selber in Zweifel ziehen? **Führen wir oder leiten wir nur?** Viel zu groß ist das *Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Menschlichkeit* geworden. „*Leistungsfähige, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter...werden künftig kostbarer sein als Gold*“- so wirbt ein Fortbildungsträger (DVLAB Service GmbH, Berlin) beispielsweise für eine Fortbildung unter dem Stichwort: *Mitunternehmertum.* Und wenn es dann in der

Ausschreibung weiter heißt (ich zitiere): „Für die Rekrutierung der richtigen Mitarbeiter braucht jeder Anbieter...eine Strategie, um sein Leistungsangebot langfristig sicherzustellen“, dann darf die Frage erlaubt sein, ob hier der Mitarbeiter als Mensch wirklich im Mittelpunkt steht, wie so gerne behauptet wird oder steht er uns dort eigentlich nicht schon längst im Wege? Gelingt Sinngebung als Führungsaufgabe nur mit einer neuen strategischen Ausrichtung? Oder anders ausgedrückt: brauchen wir neue „Sozialtechniken“, um Mitarbeitern dabei zu helfen, ihre verloren gegangene Motivation wiederzufinden? Kann es nur eine neue Strategie als Antwort geben? Mitarbeiter durchschauen sehr schnell, ob sie als Mensch wahrgenommen und behandelt werden oder ob sie unterbezahlte Leistungserbringer sind, die bei „Zunahme der Arbeitsintensität und der Arbeitsbelastungen...oder durch die Übernahme berufsfremder bzw. qualifikationsinadäquater Aufgaben“ den Weg in die innere Emigration wählen. Sinn gebende Führungskräfte, die sich nur auf die Prüfung der sog. *Soft Skills*⁵ ihrer Mitarbeiter beschränken (dazu zählen *Kompetenz, Höflichkeit, Authentizität, Motivation, Persönlichkeit, Takt und Zuverlässigkeit*), dürfen nicht enttäuscht sein, wenn sich der Mitarbeiter bei dieser „Prüfung“ nicht als Mensch verstanden fühlt. Glaubwürdig als Führungspersönlichkeit ist ohnehin nur derjenige, bei dem der „geprüfte“ (bewertete) Mitarbeiter all das wahrnimmt, was als Fähigkeit von ihm erwartet wird. **In diesem Sinne ist Führung immer auch Selbstführung.** Kürzlich fiel mir folgende Überschrift einer Stellenanzeige⁶ auf: *Alles außer 08/15-Leitung in der Pflege im Tempo des Menschen.* Und im Anzeigentext selber wurde damit geworben, dass dieses Altenheim mit dem Zertifikat „*Menschenwürdige Pflege*“ ausgezeichnet wurde. Was glauben Sie, wie hoch ist die Erwartung zukünftiger Mitarbeiter/innen an eine solche Einrichtung? Hat sich die Bewerbersituation schon so dramatisch verschlechtert, dass man bereits mit solchen Superlativen arbeiten muss? Ein weiteres Seminarangebot hat meine Aufmerksamkeit gefunden: *Gefühle verkaufen- ein emotionales Verkaufstraining für Führungskräfte* u.a.⁷. Antrainierte Freundlichkeit zu Lasten der Authentizität? Das kann nicht die Antwort auf den Verlust von Echtheit sein. Zu den meiner Meinung nach mitentscheidenden Sinngebungsfaktoren -oder besser: -möglichkeiten-, die auch Erfolg versprechen- gehört **VERTRAUEN** in den Anderen. Diese Vertrauensbeziehung darf nicht eine Einbahnstrasse

5 Nach WIKIPEDIA wird *SOZIALE KOMPETENZ* häufig auch als *soft skills* genannt. Gemeint ist damit die Gesamtheit persönlicher Fähigkeiten und Einstellungen, die dazu beitragen, individuelle Handlungsziele mit den Einstellungen und Werten einer Gruppe zu verknüpfen...*Soziale Kompetenz* umfasst Fertigkeiten, die für die soziale Interaktion nützlich oder notwendig sind. In der Literatur werden *soft skills* eingedeutscht als „weiche“ Fähigkeiten und Fertigkeiten bezeichnet.

6 Aus: ALTENHEIM 9/2000, Seite 55

7 DVLAB Service GmbH, 12013 Berlin, Ausschreibung für eine Fachtagung

sein. Sie darf schon gar nicht wie selbstverständlich erwartet werden: von keinem der Beteiligten. Aber sie muss angestrebt werden, das heisst: gewollt sein. Zu dieser Vertrauensbildung gehört eine Beigabe: eine *Fehlerkultur*. Es gibt keine unfehlbaren Vorgesetzte, genauso wenig wie es unfehlbare Mitarbeiter gibt. Aber es gibt in einem Betrieb, einem Unternehmen freie und weniger freie Menschen. Gelebte Abhängigkeit - und würde man sie noch so raffiniert verdecken- verhindert eine stabile (dauerhafte) Vertrauensbildung. „*Ich hab doch sowieso keine Chance!*“- diese oder ähnliche resignative Äußerungen von enttäuschten Mitarbeitern sind nicht selten. Vor allem dann nicht, wenn es für ihre Ideen und ihre Kreativität auf Führungsebene keinen Resonanzboden gibt. „*In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst!*“ Diese Weisheit eines Augustinus Aurelius, Lehrer der Rhetorik und Philosophie- wo lebt sie heutzutage? Statt ein *inneres Lodern* vor Begeisterung über seine Tätigkeit, finden wir immer häufiger das Phänomen *Burn out*⁸. Mitarbeiter sind für uns nicht mehr wirklich erreichbar; sie funktionieren, weil das System es einfordert, kreatives Handeln, geschweige denn Begeisterung für das eigene Tun, dürfen wir nicht mehr von ihnen erwarten. Dass insbesondere die helfenden Berufe gefährdet sind, liegt auf der Hand: ein idealistisch ausgeprägtes Leitbild eines Hauses, plakative Versprechungen wie: *bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt* oder nachlassendes Interesse am Mitarbeiter zu Gunsten der betriebswirtschaftlichen Entwicklung- sie müssen das **Ausgebranntsein** -oder wie es bei Pines, Aronson und Kafry heisst- und den **Überdruss** geradezu herausfordern. Der Ausspruch: *Nur jemand, der einmal entflammt war, kann auch ausbrennen* (Pines, Aronson, Kafry, 1985) beschreibt in treffender Weise, dass die Flamme der Begeisterung heutzutage sehr schnell zu Gunsten der Desillusionierung erlischt. - Im Januar diesen Jahres berichtete die Westfaelische Rundschau in einem großen Beitrag⁹ über eine Initiative von Helmut Schmidt und anderen. Der Beitrag trug die Überschrift: **Neue Gebote für eine bessere Welt**. In einem bereits 1997 formulierten Zeitungsbeitrag heißt es: *Jeder Mensch hat die Pflicht, wahrhaftig zu reden und zu handeln. Niemand, wie hoch oder mächtig auch immer, darf lügen*. Jean-Jaques Rousseau schreibt über das *Recht des Stärkeren*¹⁰: *Der Stärkste ist nie stark genug, um immerdar Herr zu bleiben, wenn er seine Stärke nicht in Recht und den Gehorsam nicht in Pflicht verwandelt*. Erlebt der Mitarbeiter

8 Nach WIKIPEDIA versteht man unter einem BURNOUT-SYNDROM (engl. (to) burn out: „ausbrennen“) bzw. **Ausgebranntsein** einen Zustand ausgesprochen emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit, der als Endzustand einer Entwicklungslinie bezeichnet werden kann, die mit idealistischer Begeisterung beginnt und über frustrierende Erlebnisse zu Desillusionierung und Apathie, psychosomatischen Erkrankungen und Depressionen oder Aggressivität und einer erhöhten Suchtgefährdung führt.

9 Westfaelische Rundschau, Rubrik Politik, vom 22.1.2011

10 Rousseau: Der Gesellschaftsvertrag oder die Grundsätze des Staatsrechts; Quelle: www.textlog.de

sich aber zunehmend *als der* Schwächere oder gar als das schwächste Glied im Betrieb oder Unternehmen, ist der Weg in die innere Emigration schnell geebnet. Muss ich meine Mitarbeiter immer wieder davon überzeugen, dass ihr Tun und Handeln einen Sinn macht, ohne dass sie ihn selber aus sich heraus erkennen, bleibt ihre Frage: *warum tu ich mir das (immer noch) an?* unbeantwortet. Wir erleben derzeit in der arabischen Welt ein Aufbäumen gegen *Führung von gestern*. Man darf ruhig von einer *Befreiungsbewegung* im wahrsten Wortsinne sprechen. Man weiß zwar noch nicht genau, wie das Morgen wird, aber das Heute will man auf keinen Fall beibehalten. Nehmen auch wir in unseren Einrichtungen die zaghaften Versuche wahr, sich von Führung zu befreien? Besonders gefährdet, sich von ihren Mitarbeitern immer mehr zu entfremden, sind Unternehmen, in denen der Führende vor seinen Mitarbeitern so weit vorausgeht, dass er ihre Fußstritte nicht mehr hören kann¹¹.

Der frühere Bundespräsident Horst Köhler hat in seiner Weihnachtsansprache 2009 zu mehr *Achtsamkeit* aufgerufen. Er hat damit zwar in erster Linie die Entfremdung zwischen den Generationen gemeint, aber im Zeitalter des Internet und der Individualisierung wird dieser Entfremdung am Arbeitsplatz Vorschub geleistet. Das Gespräch miteinander und untereinander, sofern es nicht für die Pflegedokumentation unbedingt erforderlich ist, stört. Das Betriebsklima verschlechtert sich schleichend und plötzlich ist die Krise da. Dabei wird oft übersehen, dass -wie es Max Frisch, dessen 100. Geburtstag wir in diesem Jahr feiern, formulierte, , die *Krise ein produktiver Zustand sein kann. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.*

In Zeiten, in denen Politiker wie selbstverständlich von einer Wirtschaftskrise gesprochen haben, wurde übersehen, dass es einen ursächlichen Zusammenhang zwischen dieser Krise und einer *Sinnkrise*¹² gibt. Beratungsinstitute, Institute für Personalmanagement - sie alle haben Hochkonjunktur. In seinem Buch: *Risiko, also bin ich. Von Lust und Last des selbstbestimmten Lebens*¹³ empfiehlt uns der Autor, „...uns aus allen verhänglichen Beratungssystemen und aus den therapeutischen Geschäftsmodellen herauszubeben, die uns einfangen und nicht mehr loslassen, indem sie uns mehr *Selbstsicherheit, Beliebtheit, Kontaktstärke oder Durchsetzungsfähigkeit versprechen.*“ Lassen wir uns bitteschön weiter -oder wieder- auf den Anderen ein, auch wenn es uns gelegentlich schwer fällt. Prüfen wir uns, wieviel Zeit und Aufmerksamkeit wird der *Bedeutung von Wert*

11 Originalzitat von Tommy Laborda: Ein Führer ist jemand, der vor seinen Leuten hergeht, doch nicht weiter, als er ihre Fußstritte hören kann.

12 Aus Uncyclopedia: Die Sinnkrise ist neben der Ölkrise eine der größten Bedrohungen der Menschheit und tritt bei fast allen Menschen in regelmäßigen Abständen auf.

13 Frank Böckelmann: *Risiko, also bin ich. Von Lust und Last des selbstbestimmten Lebens*“, Gallani-Verlag (Buchbesprechung von Julia Encke: Wir beraten uns zu Tode in FAZ vom 4.2.2011)

und Würde in der Selbst- und Mitarbeiterführung ¹⁴*schenken. Vielleicht können wir dafür täglich 5 Minuten erübrigen. Es lohnt sich. -“Das WIR entscheidet“- damit wird erfolgreich für humane Zwecke geworben. Und bei der POSTBANK scheint man den Wert des Mitarbeiters ebenfalls erkannt zu haben (jedenfalls suggeriert es die Werbung), denn dort heißt es: Unter'm Strich zähl' ich !“. Wie sagte Monique Siegel, eine schweizerische Unternehmensberaterin, so treffend: **Echte Leader schauen nicht in Führungsbücher, sondern in die Augen ihrer Mitarbeiter.***

14 Besonders lesenswert ist der Beitrag von Prof. apl. Dr. theol Ferdinand Rohrhirschh: Zur Bedeutung von Wert und Würde in der Selbst- und Mitarbeiterführung (Näheres siehe unter: www.ferdinand-rohrhirsch.de)