

Die Führungsperson als Parkwächterin

Der nachfolgende Beitrag veranschaulicht, welche Haltung dem Führungsleitbild der Stiftung für Ganzheitliche Betreuung, Rütli ZH, zugrundeliegt. Es ist ein grundsätzlicher Text, der wegweisende Elemente enthält, deren kreative und innovative Aspekte für soziale Institutionen interessant sind. «clinicum» freut sich, die Gedanken von Ruedi Baumann, dem Stiftungsgründer, zu publizieren.



Ruedi Baumann

Ruedi Baumann hat zusammen mit seiner Frau Maya Baumann 1989 die Stiftung für Ganzheitliche Betreuung gegründet und diese anfangs als Stiftungsratspräsident und Geschäftsführer, später als Co-Geschäftsführer geprägt. Auf Anfang dieses Jahres hat er die Stiftung verlassen, um sich mit seiner Beratungsfirma «Perspektiven» als Organisationsberater, Coach BSO und dipl. Supervisor neuen Herausforderungen zu stellen.

Ein gut geführter Betrieb zeichnet sich meines Erachtens durch vergleichbare Eigenschaften aus. Wenn die Führungsperson gleich einer guten Parkwächterin über das nötige Selbstvertrauen und das Wissen um die Prozesse, welche im anvertrauten System ablaufen, verfügt und die entsprechenden Zusammenhänge begreift, wird sie sich als Hüterin des Systems verstehen. Sie versteht sich als pflegende Person, welche dort und nur dort beherzt eingreift, wo das Umfeld bedroht werden könnte. Sie baut also keine hohen Mauern, begradigt nicht das Gewässer zu einem Kanal und zwingt nicht das Wasser in ein enges Korsett, aus dem dieses bei der nächstbesten Gelegenheit ausbrechen wird, greift aber unmittelbar und mit hohem Sachverstand dort ordnend ein, wo das Wasser die von ihm abhängigen Tiere und Pflanzen bedrohen könnte. Damit dies geschehen kann, muss die verantwortliche Person manchmal ganz nahe herangehen, um alles genau zu sehen und zu spüren. Meist tut sie aber gut daran, das ihr anvertraute System aus einer guten Distanz und aus erhöhter Position zu betrachten, da sie nur so den Fluss auf weite Strecken – samt den fer-

nen Schneebergen, aus welchen der Fluss entspringt – überblicken und auch das heranziehende Un- oder Hochdruckwetter erkennen kann.

Mitten drin ist nicht immer vorteilhaft

So ist es also der Sache nicht dienlich, wenn die Führungsperson aus einer durchaus wohlgemeinten, etwa basisdemokratischen Haltung heraus dauernd inmitten des Betriebes steht und möglichst darauf achtet, dass sie als Führungsperson nicht erkennbar ist. Das gibt ihr vielleicht ein kuscheliges Gefühl, wofür sie aber nicht angestellt ist. Sie sieht nämlich so nicht, wenn sich im einen oder anderen Bereich des Betriebes oder dem betrieblichen Umfeld etwas tut, was ihre Anwesenheit und ihr beherztes Handeln nötig machen würde. Sie erfüllt also den Anspruch, welchen sowohl ihre Vorgesetzten wie auch ihre Mitarbeitenden an sie stellen, nicht.

Es ist aber der Sache im Gegenzug auch nicht dienlich, wenn die Führungsperson abgehoben ihren Betrieb dauernd nur von erhöhter Warte aus betrachtet, vielleicht feststellt, dass sich in der Ferne ein

Da wir es in unserer Stiftung bei aller Individualität als unabdingbar erachten, dass sich die mit der Führung beschäftigten Personen einem konkreten Führungsleitbild unterstellen, haben Stiftungsrat, Geschäftsführung und Bereichsleitungen gemeinsam für alle verbindliche Führungsgrundsätze (siehe Kasten) erarbeitet. Anhand einer Parabel möchte ich Ihnen vorstellen, was ich persönlich unter Führung verstehe – Parallelen zum Führungsleitbild der Stiftung sind nicht ganz zufällig.

Die Organisation als Fluss

Wer kennt ihn nicht, den wunderbaren Anblick eines naturbelassenen Flusses, welcher mal viel, mal weniger Wasser führt, wobei das Wasser bei tiefem Stand ausreicht, die von ihm abhängende Flora und Fauna zu versorgen, und bei hohem Wasseraufkommen schöne Auenlandschaften schafft, ohne aber Menschen, Tiere und Pflanzen in ihrer Existenz zu bedrohen? Eine sich allmählich verändernde Tier- und Pflanzenwelt, ein wandelbares Biotop entsteht.



Unwetter anbahnt und sich nicht zum Fluss begibt, um entsprechende Massnahmen einzuleiten, und aus der Distanz schon gar nicht sieht, dass die Fische im Wasser gar nicht mehr so munter – der eine oder andere bereits auf dem Rücken – umherschwimmen.

Echte Vertrauenssache

Daraus leite ich ab, dass an die Führungsperson der Anspruch gestellt werden muss, dass sie über ein grosses Vertrauen in das System und vor allem sich selbst verfügt, welches ihr ermöglicht, mit wacher Gelassenheit den ihr anvertrauten Bereich zu überblicken und nur dort einzugreifen, wo es die dort arbeitenden Menschen nicht aus eigenem Antrieb schaffen. Damit dieses Vertrauen entstehen kann, muss die Führungsperson Kenntnis haben von den Gesetzmässigkeiten, welche im und um das System wirken.

Offene, klare Kommunikation

So wie die über den Fluss wachende Person eine Ausbildung benötigt, um ihre Aufgabe gut zu erfüllen, braucht die Führungsperson eine entsprechende Ausbildung oder Kompetenz. Übergebe ich einer Person eine Aufgabe, so muss ich darauf achten, dass sie dafür die nötigen personellen und fachlichen Voraussetzungen mitbringt und dass ich ihr die nö-

tigen Kompetenzen einräume, um ihr die Verantwortung für das ihr anvertraute System zu übergeben. So muss es für die Führungsperson absolut klar sein, welche Erwartungen an sie gestellt werden. Hier zeigt sich der hohe Wert einer guten, das heisst offenen und klaren Kommunikation.

Die ideale Führungsperson

Wie sieht sie denn nun aus, die ideale Führungsperson in der Stiftung? Dies möchte ich mit einigen mir ganz besonders wichtigen Sinnsprüchen verdeutlichen:

Diejenigen, die wissen, wie es nicht geht, sollen diejenigen nicht stören, die es bereits tun.

Nur ein Mensch, welcher seiner selbst sicher ist und sich vertraut, kann Vertrauen weiterschicken. Eine solche Führungsperson ist selbstsicher, ohne abgehoben zu sein. Sie kann es sich verklemmen, (störend) einzugreifen, wenn das System läuft und der Auftrag erfüllt wird. Sie weiss, dass ihre Mitarbeitenden vieles sehr viel besser können als sie selbst.

Wer sich zu gross hält für kleine Aufgaben, ist meist zu klein für grosse Aufgaben.

Ein respekt- und achtungsvoller Umgang zeigt sich eben auch darin, dass Führungspersonen nicht unterscheiden zwischen niedrigen und höheren Aufgaben, sich also nicht zu schade sind, bei allen Arbeiten Hand anzulegen. Vor allem ist die Führungsperson sofort da, wenn sie gerufen wird oder feststellt, dass ihre unmittelbare Präsenz nötig ist. Aber sie überlässt den Mitarbeitenden sofort wieder das Feld, wenn die Bedrohung nicht mehr besteht.

Nicht: Wer ist zuständig? Sondern: Wer kann's am besten?

Eine Führungsperson muss auch die verborgenen Talente und Stärken der Mitarbeitenden erkennen und fördern. Dies besonders dann, wenn die Mitarbeitenden in der Folge in einen oder anderen Bereich fähiger als die Führungsperson sein werden.

Wer einen Fehler begeht und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten Fehler.

Eine gute Führungsperson schafft ein Klima, welches zulässt, dass über Fehler – eigene oder betriebliche – gesprochen werden kann, und hat die Aufgabe, die zu Fehlern stehenden Mitarbeitende zu schützen und zu ermuntern. Dadurch entsteht nicht nur ein gutes Klima, sondern auch eine hohe Qualität.

Es bleibt spannend

Und das wär's dann schon? mögen Sie sich fragen. Ja, so ist es, zumindest aus meiner Warte, würde ich antworten. Aber so ganz einfach ist es ja auch wieder nicht, da es hier um Menschen – Führende und Geführte – geht, und da wird's immer auch spannend und zuweilen auch etwas kompliziert.

Führungsgrundsätze der Stiftung für Ganzheitliche Betreuung

Auftreten und Erscheinungsbild gegen aussen

- In der Öffentlichkeit markieren wir eine starke, positive Präsenz.
- Wir treten gegenüber unserer Kundschaft als verlässliche PartnerInnen auf.

Gestaltung von Prozessen

- Wir gestalten Prozesse mit Zeitplan, Zieldefinition, geregelten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.
- Wir überprüfen Prozesse und lernen aus Erfahrungen.

Offen kommunizieren und informieren

- Wir kommunizieren nach innen und aussen...
 - authentisch, sachlich und ehrlich
 - stufengerecht
 - rechtzeitig
- Wir hören einander über die Hierarchien hinweg zu.

Mit Zielvereinbarungen führen

- Wir führen zielorientiert und schaffen die nötigen Voraussetzungen für die Zielerreichung.

Unser Umgang miteinander

- Wir achten auf einen respektvollen Umgang und die persönliche Integrität.
- Wir bauen auf Erfahrungen und Ressourcen der Mitarbeitenden.

Mitverantwortung

- Wir beziehen Mitarbeitende und Teams in die Entscheidungsfindung mit ein.

Fähigkeiten und Kompetenzen

- Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden und Teams in der Entfaltung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen.

Vorbildfunktion

- Unser Verhalten widerspiegelt die Grundsätze der Stiftung.

Ich wünsche allen Führungspersonen oder ParkwächterInnen in der Stiftung, dass sie immer wieder die Energie, das Selbstvertrauen und die Freude daran finden, ganz wach über das ihnen anvertraute System und vor allem die Menschen darin zu achten und von der höheren Warte hinunter ins Wasser zu steigen, um engagiert anzupacken und danach wieder die höhere Ausblicksposition einnehmen zu können.

Weitere Informationen

Perspektiven
Ruedi Baumann
Sonneckstrasse 1
8630 Rüti
Telefon 079 596 93 06
perspektiven@bluewin.ch
www.perspektiven-baumann.ch

inovatech
Eidg. anerkannte Höhere Fachschule HF für Technik, Wirtschaft und Informatik | Zofingen

**Kaufmännischer
Führungslehrgang
für Gesundheits-
und Medizinal-
berufe**

www.inovatech.ch