

«Visualisierte Führung» im Alterszentrum im Geeren: Das Sokrates-Konzept*



«Wenn der Geeren wüsste, was der Geeren weiss!»

Im Alterszentrum im Geeren arbeiten heute rund 160 Menschen in über 20 verschiedenen Berufen und viele externe Fachkräfte täglich zusammen.

Jeder dieser Mitarbeitenden muss in jeder Situation wissen, was er zu tun hat, möglichst frei von Missverständnissen und engagiert, trotz zunehmender Arbeitslast und Pflegeleistung.

Wie ist das zu schaffen? Wie kann die Arbeitsqualität und das Engagement aufgebaut und aufrechterhalten werden? Wie kann trotz steigender administrativer Anforderungen Zeit gewonnen werden für die Betreuungsarbeit der Bewohnenden? Die Erfüllung dieser Vorgaben und die Sicherstellung der Qualität der Dienstleistungen sind ein grosses Anliegen der Alterszentrumsleitung, insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass qualifiziertes Personal rarer wird.

Nicht jeder Handgriff kann und darf von «oben» gesteuert sein, dennoch muss sichergestellt sein, dass alles Notwendige rechtzeitig erledigt wird. Es ist wie in einem Orchester, hier bestehend aus Bewohnern, Mitarbeitenden, Funktionen, Aufgaben, Erfahrung, Ausbildungen, Handbüchern, Vertrauen, Gesprächen, Technik, EDV, Gesetzen, Gedanken, Aufträgen, baulichen Strukturen, medizinischen Prozessen, usw.. Jeder Spieler in diesem Orchester hat ein eigenes Bild vom Ganzen und davon wie es sein sollte. Denn der Mensch nimmt mit seinen Sinnen ständig seine Umwelt so wahr, wie er es sich gewohnt ist und formt so seine Wertvorstellungen und Bilder. Diese ergeben dann den erwarteten SOLL-Zustand. Abweichungen von IST und SOLL ergeben eine subjektive Bewertung der Situation, die dann – meistens ohne weitere Reflexion – zur individuellen Handlung führt. Dieser Prozess läuft ständig ab, meistens unbewusst – und führt gerade in komplexen Zusammenhängen zu zufällig (teil-) richtigen, oft aber auch zu falschen Handlungen. Das ist normales Menschsein. Genau hier, bei der Bildung der individuellen Vorstellungen, liegt grosses Verbesserungspotenzial, denn die «Visualisierte Führung» führt automatisch zu einer gemeinsamen Einschätzung der Lage.

Bei der individuellen Lageeinschätzung ist es «normal», dass Verbesserungen zuerst einmal auf Widerstand stossen. Mit der «Visuellen Führung» wird dieser natürliche Widerstand umschifft, indem alle auf eine gemeinsame «Visuelle Führungskarte» (direkt vergleichbar mit einer Wanderkarte) schauen und diese Karte mit ihrer individuellen Erfahrung ergänzen und mit den Ampelfarben einfärben können. Unterschiedliche Sichtweisen sind hier gefragt und kreative Ideen zur Verbesserung sind hoch willkommen und können auch ohne Zusatzaufwand auf der Führungskarte eingetragen und vorgetestet werden. So wird die Vielzahl an Wahrnehmungen, Erfahrungen und Urteilen der Mitarbeitenden gesammelt und wertschätzend genutzt. Das alleine ermutigt die Mitarbeitenden zur Selbstführung. Die Folge ist, dass ein kontinuierlicher Dialog über Verbesserungsmöglichkeiten entsteht. Die Vorgesetztenarbeit wird dadurch wesentlich erleichtert, u.a. weil die Führungskraft auf gleicher Augenhöhe mit den Mitarbeitenden sprechen kann. Ein Erfolgsfaktor der «Visuellen Führung» ist die einheitliche Verwendung der Begriffe.

* Sokrates-Konzept: Der «sokratische Dialog» besagt, dass man gemeinsam wertschätzend solange Dingen auf den Grund geht, bis man nicht mehr weiter weiss, also an die Grenze des Wissens stösst. Dann beginnt man gemeinsam die Suche nach dem neuem Wissen.



Als Führungsinstrument ist die Sokrates-Karte vergleichbar mit einem GPS Navigationsgerät für Organisationen und Systeme. Alle Mitarbeitenden sehen, wo man ist, wo man durchfahren könnte, welche Wegstrecke man zurückgelegt hat, wie lange es noch dauert bis zur Ankunft. Das führt zu einem hohem gemeinsamen Verantwortungsgefühl und in der Folge auch zu tiefen Krankenständen. Die vorhandene Problemlösungskompetenz in der Organisation wird wesentlich besser genutzt (weil ja jeder Beteiligte nun aufgefordert ist, Lösungen zu finden) und damit sinkt das Reibungs- und Konfliktpotenzial nochmals spürbar. Das alles spricht sich herum und steigert damit die Attraktivität der Organisation für gut ausgebildete Mitarbeitende. Ein positiver Trend ist gelegt.

Spannend ist auch, dass die Sokrates-Karte auch für die Qualifikation und die Ressourcenerfassung der Mitarbeitenden genutzt werden kann. So können die Stellen- und Funktionsbeschreibungen visualisiert werden und mit einem Blick sehen Mitarbeiter und Vorgesetzter, wo ggf. Verbesserungs- und Ausbildungsbedarf besteht. Vielleicht fragt sich der Leser jetzt, warum die «Visuellen Führung» so Wunderbares bewirken kann? Im Grunde ist es ganz einfach. Das bekannte Sprichwort: «Ein Bild sagt mehr als tausend Worte» liefert eine Erklärung. Unser Gehirn verarbeitet Bilder schneller als Worte und der Interpretationsspielraum des gesprochenen Wortes, der zu Missverständnissen führen kann, fällt weg. Gemeinsam betrachten die Mitarbeitenden «EIN Bild» und gemeinsam erkennen sie trotz der Komplexität sehr präzise, wo der Hebel zur Verbesserung anzusetzen ist. Es müssen keine langen schriftlichen oder mündlichen Ausführungen gemacht werden und die Protokolle werden extrem kurz, weil ja alles auf der Karte erklärt und eingezeichnet ist. Die aktuelle Übersicht spricht für sich und ermöglicht die Früherkennung von versteckten Problemen und Zusammenhängen. Mit der Karte können dann auch sofort Verbesserungsvorschläge und Ideen gemeinsam auf ihre Wirksamkeit getestet werden, also gleich in der Sitzung. Oft entstehen daraus Mikroprojekte, die innerhalb von wenigen Stunden umgesetzt sind. Das gemeinsame Erarbeiten schafft kontrollierbares Vertrauen, Engagement und Selbstverantwortung.



Eine Sokrates-Karte als Beispiel

Dank der visuellen Darstellung erfüllt das Sokrates-Konzept auch gleichzeitig alle Anforderungen eines professionellen Performance- und Risikomanagements, das mit anderen mathematisch / ökonomischen Tools, z.B. dem Rechnungswesen, leicht verbunden werden kann.

Im Alterszentrum war dieser Aspekt u.a. wichtig bei der gemeinsamen Einschätzung der Zusammenarbeit zwischen Ärzten und dem Alterszentrum, inklusive dem Medikamentenprozess – eine heikle, wichtige und gleichzeitig sensible Schnittstelle. Die gemeinsame Lageeinschätzung von Ärzten und Alterszentrumsleitung ermöglichte für alle Beteiligten innert weniger Stunden einen freien Blick auf die Stärken und Schwächen der aktuellen Zusammenarbeit und eine Einschätzung der möglichen Handlungsoptionen.

Wie eingangs erwähnt, eine Person allein kann eine Organisation wie ein Alterszentrum, nicht führen. Die Selbstführung der Beteiligten findet ohnehin statt. Wird diese Selbstführung visuell durch die Führungskräfte unterstützt, kann das Potenzial aller Beteiligten zu einem Orchester geformt werden. Mit der «Visuellen Führung» bekommen die Führungskräfte ein einfaches Kommunikationsinstrument in die Hand. Daher sind die abteilungsspezifischen Karten in jeder Abteilung gut sichtbar aufgehängt und verkürzen durch die gemeinsame Sicht Sitzungen und fördern das gemeinsames Verstehen und Handeln.

Thomas Braun
Projektleiter I.A.M. Sokrates

Susanne Niedermann
Vorsitzende der Zentrumsleitung

Urs Borer
Präsident des Vorstands