

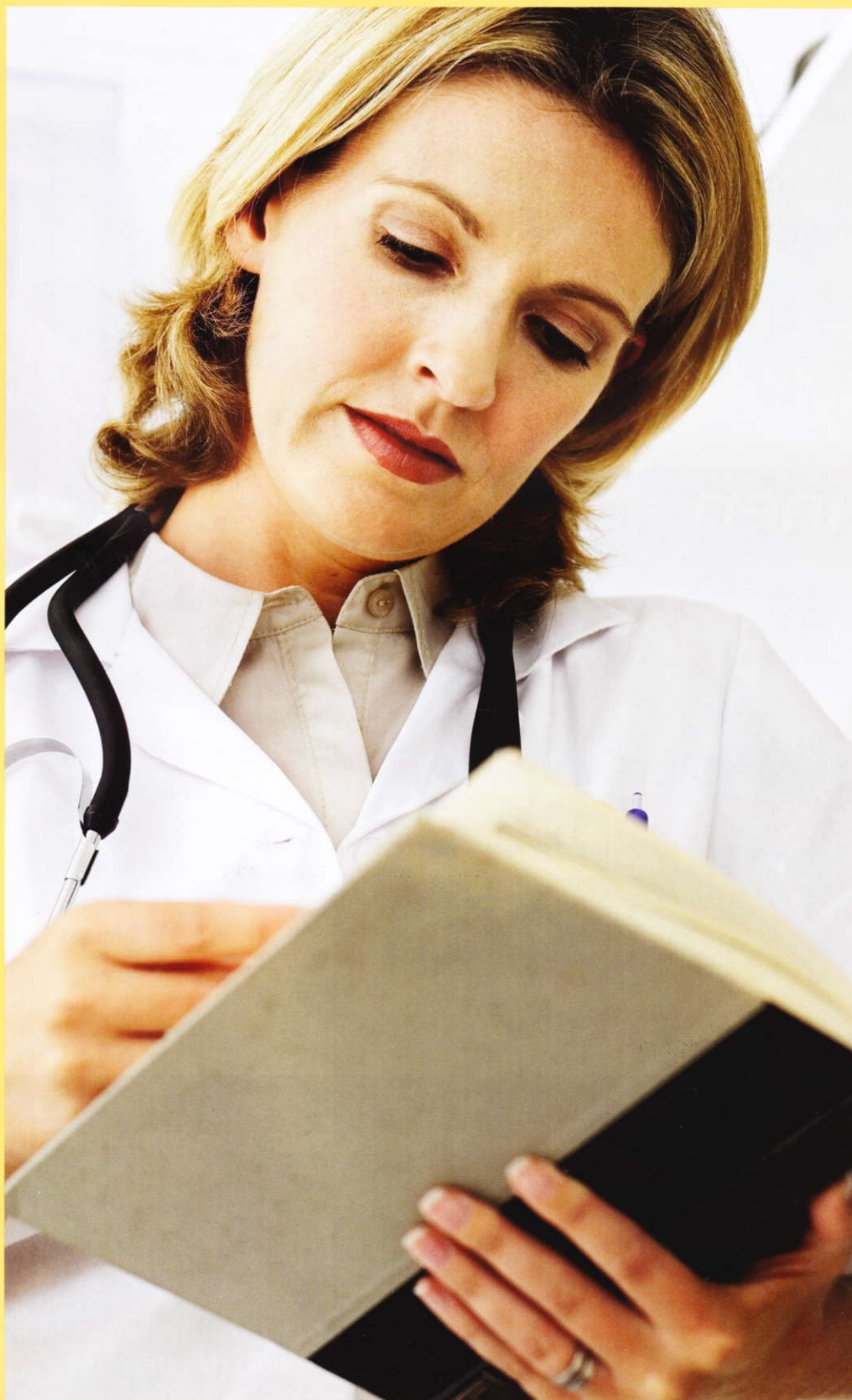
ÖSTERREICHISCHE PFLEGEZEITSCHRIFT

Zeitschrift des Österreichischen Gesundheits- und Krankenpflegeverbandes



NR. 12
2011

64. Jahrgang
ISSN 2071-1042



Leadership



ÖSTERREICHISCHER
GESUNDHEITS- UND
KRANKENPFLEGE-
VERBAND

Vorbild statt Leitbild

Von Christian Pirker

In meiner beruflichen Praxis als Unternehmensberater und Managementtrainer habe ich immer wieder mit dem Thema Leitbild zu tun. Vor allem im Bereich der Beratung zeigen mir UnternehmerInnen und Führungskräfte sehr gerne und voller Stolz ihre neuen und schönen Leitbilder. Das gilt für gewerbliche Betriebe ebenso wie für Pflegeeinrichtungen. Das gilt für Österreich ebenso wie für Deutschland, die USA oder Brasilien. Neu sind sie, schön sind sie, das stimmt meistens. Aber wie effektiv sind die gezeigten Leitbilder?

Das ist dann eine gute Frage, die dann meist den Lack der Leitbilder ein wenig abbröckeln lässt. Der Lack bröckelt insbesondere sehr schnell, wenn die Leitbilder „nur“ neu und schön sind. Ganz schlimm wird es, wenn die Leitbilder einfach aus einem Lehr- oder Sachbuch kopiert wurden. Es kommt aber auch vor, dass Leitbilder von benachbarten Pflegeeinrichtungen kopiert werden – weil die bereits ein so schönes Leitbild haben. Die Frage ist jedoch: Passt ein Leitbild für alle Pflegeeinrichtungen?

„Das nicht unbedingt, aber es geht relativ schnell und wir müssen uns nicht den Kopf zerbrechen“, ist dann schon eine ziemlich ehrliche Antwort von bereits weniger stolzen GesprächspartnerInnen. Also ist es „nur“ ein Leitbild für die Außenwelt, zum Herzeigen? Das kann es nicht sein, oder?

Aus diesem Grund versuche ich schon seit einiger Zeit ein Bewusstsein dafür zu erzeugen, wie man in Organisationen (ob Gewerbebetrieb oder Pflegeeinrichtung) wirklich Orientierung und Wertevermittlung auf eine relativ einfache und kostengünstige Weise erreichen kann. „Vorbild statt Leitbild“ heißt das bei uns.

In meinen Managementseminaren gibt es seit Jahren einen Fixpunkt: „Führung durch Vorbild“. Führungskräfte sind für ihre MitarbeiterInnen

immer ein Vorbild, ob sie es wollen oder nicht. Das hat unterschiedliche Auswirkungen, u.a. auf die Unternehmenskultur. Da sind wir dann wieder beim Thema. Was ist effektiver? Gelebte Werte von Vorbildern oder schöne Leitbilder, die glänzen, aber nicht von innen kommen?

In der Praxis kann man feststellen, dass Hochglanzleitbilder, die nicht in der Organisation entwickelt wurden und nur gut aussehen, im Regelfall absolut wirkungslos sind. Abgesehen von einem bestimmten Wert im Dienste der Öffentlichkeitsarbeit (PR), der sicherlich nicht zu leugnen ist. Aber was soll mit einem Leitbild erreicht werden? Soll es auch nach innen oder nur nach außen wirken?

Die nächste Frage ist dann eine durchaus ökonomische Frage. Wie viel wollen wir in das Leitbild bzw. dessen Entwicklung investieren? Wie viel ist es uns wert? Da kommt „kopieren“ meist billiger. Doch ist es effektiv?

Wie ist das mit dem Vorbild? Was muss man machen, um eine Vorbildwirkung zu erreichen? Ehrlich gesagt nichts, weil Führungskräfte immer als Vorbild wirken, ob es ihnen bewusst ist oder nicht. Allerdings muss man sich eben mit einer Frage auseinandersetzen: Wie wirke ich auf meine MitarbeiterInnen? Wie möchte/sollte ich wirken?

Daran kann man arbeiten und im Regelfall ist damit auch ein gewisser Aufwand verbunden. Aber niemand muss dann 20 Seiten Leitbild lesen, um zu verstehen (oder auch nicht), was die Organisation bzw. Führungskraft an Werten vermitteln

möchte. Es sind gelebt Werte, die durch die einfache Vorbildwirkung sehr leicht, sehr schnell und vor allem sehr klar vermittelt werden.

Doch was ist Lernen von Vorbildern? Lernen von Vorbildern funktioniert über Lernen durch Beobachtung, also Tradition. Ich bin als junger Student auf diesen Begriff bei Konrad Lorenz und später bei Michael Polanyi gestoßen. Es ist ein sehr einfacher Lernprozess, der auch im Sinne der Cognitive-Load-Theorie von John Sweller kaum belastend – und somit sehr effizient und sehr effektiv ist. Karl Popper schreibt in seinem Aufsatz „Erkenntnis ohne Autorität“ (1960), dass Tradition, abgesehen vom angeborenen Wissen, die wichtigste Quelle unseres Wissens darstellt. Lernen durch Tradition ist zudem stark implizit und vermutlich die einzige Möglichkeit, um implizites Wissen zu vermitteln.

Die Wissensvermittlung und vor allem die Wertevermittlung durch Vorbildwirkung sind somit als Lernen durch Tradition sehr effizient und insbesondere hoch effektiv. Es ist ein informelles, beiläufiges Lernen, das von den Lernenden im Regelfall als kaum belastend wahrgenommen wird.

Aus diesem Grund macht es in der Praxis meist Sinn, dem Grundsatz Vorbild statt Leitbild zu folgen. Das soll aber niemanden daran hindern, ein eigenes Leitbild zu entwickeln, dass dann auch effektiv ist.

Ich bringe in meinen Seminaren und Vorträgen immer wieder einen Spruch, den ich von einem befreundeten Psychotherapeuten erstmals gehört habe und der Karl Valentin zugeschrieben wird: „Sie brauchen Kinder nicht zu erziehen, sie machen einem sowieso alles nach.“

Seien Sie sich bewusst, dass Sie Vorbild sind, ob Sie es nun wollen oder nicht!

Mag. Christian Pirker
Unternehmensberater und Managementtrainer
Führungskräfteentwicklung in klassischen Seminaren und eLearning
Geschäftsführender Gesellschafter der Christian Pirker KG
Universitätslektor an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
chp@christianpirker.com

