

# Bildung braucht Führung

Im Sozial- und Gesundheitswesen spielen nicht maschinelle Technologie, Kapital oder Infrastruktur die zentrale Rolle. Der wichtigste Erfolgsfaktor liegt in der Kompetenz der MitarbeiterInnen. Ihre Kompetenzentwicklung ist eine Führungsaufgabe und sollte nicht delegiert werden. Von Stefan Knobel.

**Nachhaltige Bildung.** Seit Jahren begegnet mir immer wieder die Frage: „Was macht es aus, dass Kinaesthetics-Bildung in einigen Institutionen zu nachhaltigen Entwicklungsprozessen führt und in anderen Betrieben die angestrebte Kompetenz nicht über ein bestimmtes Level hinaus entwickelt werden kann?“ Diese Frage gehört sicherlich nicht zu jenen, die einfach beantwortet werden können. Aus all den vielen Einflussfaktoren lassen sich aber einige stabile Aspekte herausfiltern, die einen wesentlichen Einfluss auf das Gelingen oder Versagen eines Bildungsprojektes haben.

## Produktivität und Qualität

**Explosion der Produktivität.** Wenn wir auf die jüngere Geschichte zurückblicken, ist erkennbar, dass sich in unserer Gesellschaft eine enorme Revolution abgespielt hat. Die wirtschaftliche Produktivität ist auf vielen Ebenen um ein Vielfaches gesteigert worden. So produziert z. B. ein Beschäftigter in der Landwirtschaft oder in der Konsumgüterindustrie 50-mal mehr als vor 100 Jahren. Diese enorme Steigerung konnte durch die Optimierung von Arbeitsabläufen und den Einsatz von neuen Technologien erreicht werden.

**Sozial- und Gesundheitswesen.** Zwar versuchen findige Marketingleute in aufsehenerregenden Auftritten immer wieder zu suggerieren, dass ihre Firma in Bälde in der Lage sei, Roboter zu entwickeln, welche die Pflege oder Betreuung von Menschen übernehmen könnten. Trotz dieser Versuche ist klar: Im Sozial- und Gesundheitswesen kann durch Computer und Maschinen keine Produktivitätssteigerung wie in der Industrie erreicht werden.

Also versucht man wenigstens die Idee des Quali-

tätsmanagements der Industrie zu übernehmen und zu adaptieren. Seit Anfang der 1990er-Jahre werden Schritt für Schritt Standards, Q-Systeme, Führungs- und Planungsinstrumente im Sozial- und Gesundheitswesen eingeführt, die sich tatsächlich in gewisser Weise als wirksam erweisen. Nur hat sich in der Zwischenzeit gezeigt, dass mit all diesen Maßnahmen höchstens 30–50 % des Qualitätsgeschehens direkt oder indirekt beeinflusst werden können. 50–70% der Qualität unterliegt der Kompetenz und der Selbstverantwortung der einzelnen MitarbeiterIn bzw. des jeweiligen Arbeitsteams. Dieser Teil lässt sich nicht mit Management-Instrumenten, Weisungen und Reglementen im Voraus festlegen.

## Warum Kompetenz und Selbstverantwortung?

**Organisatorische Herausforderungen.** Warum Kompetenz und Selbstverantwortung die tragenden Einflussfaktoren für die Qualität sind, kann ich an einem Beispiel aus der Pflege erläutern: Wenn eine Pflegekraft im Pflegeheim am Morgen die Schicht übernimmt, ist meistens die Arbeit, die zu erledigen ist, fein säuberlich geplant. Der Reihe nach ist zuerst Herr X zu waschen, anschließend bekommt Frau Y das Morgenessen serviert. Als nächster Schritt ist bei Frau Z der Blutzuckerspiegel zu bestimmen und ihr danach das Insulin zu verabreichen. So weit, so gut. Nun ist es aber so, dass die Pflegekraft zuerst ins Zimmer von Frau Z gerufen wird. Ihr ist ein Ausscheidungsmissgeschick passiert, das dringend bereinigt werden will. In dem Moment, in dem die Pflegekraft mit dieser Arbeit beginnt, öffnet eine



## Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin

Organisationen ändern sich nur, wenn sich die Denkweisen, das Verhalten und die Kompetenzen der MitarbeiterInnen ändern. So könnte man die zentrale These Peter Senges in seinem Buch „Die Fünfte Disziplin“ (2004) in einem Satz zusammenfassen. Senge skizziert fünf Disziplinen, die einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung „lernender Organisationen“ haben. Der Begriff „Disziplin“ wird definiert als „ein Entwicklungsweg, auf dem man bestimmte Fähigkeiten oder Kompetenzen erwirbt. ... Das Ausüben einer Disziplin bedeutet, dass man nie aufhört zu lernen.“ Und das unterscheidet lernende Organisationen von herkömmlichen: Sie beherrschen die fünf Disziplinen der persönlichen Meisterschaft, der mentalen Modelle der gemeinsamen Visionen, des Teamlernens und des Systemdenkens.

### **Persönliche Meisterschaft (Personal Mastery)**

Wir bringen einen Hauptteil unseres Lebens im Arbeitsumfeld zu. Wem es gelingt, sein Potenzial auch dort zur persönlichen Meisterschaft („personal mastery“) zu entwickeln, wird zufriedener sein und kann für sein Unternehmen wertvolle Dienste leisten. Es ist eine zentrale Aufgabe von Managern, Menschen nach ihren Talenten einzusetzen und dafür zu sorgen, dass sich diese entsprechend entwickeln können.

### **Mentale Modelle (Mental Models)**

Jeder von uns handelt aufgrund von Erfahrungen und Annahmen. Wir haben sozusagen ein Modell der Welt (des Marktes, der Branche, des Kundenverhaltens usw.) im Kopf. Das Modell ist wie eine Landkarte, anhand derer wir uns orientieren. Die Landkarte ist aber nur eine Karte und nicht die Wirklichkeit. Wenn die Karte (das Modell) zweckmäßig ist, können wir uns gut in der Wirklichkeit orientieren. Wenn die Karte schlecht ist, werden wir uns ständig verlaufen. In einer lernenden Organisation legen die Menschen ihre mentalen Modelle offen, diskutieren darüber und tauschen sich aus. Sie kennen ihre unterschiedlichen Theorien und Annahmen. Dadurch können sie bessere, umfassendere und

zweckmäßigere Denkmodelle entwickeln, auf denen ihr Handeln basiert.

### **Gemeinsame Vision (Shared Visioning)**

Die gemeinsame Vision eines Unternehmens oder einer Organisation ist ein starker Motivator. Die Vision kann nicht vorgegeben werden. Sie ist gemeinsam zu entwickeln. Nur die Menschen, die sich mit der Vision identifizieren können oder allfällige Abweichungen in der Vision kennen, können eine gemeinsame Entwicklung machen.

### **Teamlernen (Team Learning)**

Teamlernen ist einer der Schlüsselfaktoren der lernenden Organisation. Die Zeiten, in denen die Chefs lernten, die MitarbeiterInnen ausführten, sind längst vorbei. Es gilt die Erkenntnisse einzelner SpezialistInnen so auszutauschen, dass sich die Menschen in der Organisation verstehen und zu einem wirksamen, gemeinsamen Handeln kommen.

### **Systemdenken (Systems Thinking)**

Das Systemdenken ist die fünfte Disziplin und verleiht dem Buch seinen Titel. Vielfach herrscht heute noch ein Weltbild vor, das von mechanischem (linearen) Denken in Ursachen und Wirkungen geprägt ist. So wie bei einem Hebel glaubt man: „Ich drücke hier drauf, und es hebt sich dort.“ Das Denken in Systemen zeigt uns, dass die Welt viel komplexer ist und wir vielfache Rückkoppelungen, Zeitverzögerungen und Nebenwirkungen zu beachten haben. Vielen, die das lesen, wird sicherlich wie Schuppen von den Augen fallen, warum so viele ihrer Maßnahmen auch bei den besten Absichten so wirkungslos waren oder gar das Gegenteil der Absicht erzielten.

Mit Denkspielen, Interviews und vielen Beispielen aus der Praxis und dem Leben bringt Peter Senge dem Leser die systemische Philosophie durchdacht und detailliert nah. Wer die Einladung annimmt, kann die Welt aus einem anderen Blickwinkel betrachten und neue Ansatzpunkte entdecken.





**Der Autor:**

Stefan Knobel ist Kinaesthetics-Ausbilder und leitet den Ressourcenpool Curriculum & Forschung der „European Kinaesthetics Association“ (EKA).



offenbar verwirrte Frau der Nachbarstation die Zimmertür und sucht nach der Bushaltestelle. Sie möchte endlich nach Hause fahren. Noch bevor dieses Problem gelöst ist, betätigt Herr X die Glocke; er möchte vermutlich fragen, wann das allmorgendliche Waschprozedere beginnt. Für Außenstehende tönt das nach einem Horrorszenario. Für Pflegekräfte ist das der normale Alltag. Mit anderen Worten: Pflege ist eigentlich gar nicht von außen planbar. Jede Person muss über die Kompetenz verfügen, das Wichtige und Dringende vom Unwichtigeren, Aufschiebbaren zu unterscheiden, zu entscheiden und die Verantwortung für diese Entscheide zu übernehmen.

**Viabel Handeln.** Aus den Feldforschungen von Kinaesthetics der letzten 30 Jahre (und aus der kybernetischen Theorie) wird völlig klar, dass die direkte Pflegeinteraktion durch Berührung und Bewegung nicht vorausgeplant werden kann. Wenn pflegeabhängige Menschen mittels Mobilisationstechniken und einstudierter Handgriffe in den alltäglichen Aktivitäten unterstützt werden, führt das unweigerlich zu weniger Selbstwirksamkeit und zu höherer Abhängigkeit.

Wenn Pflegende lernen, viabel zu handeln, können die betreuten und gepflegten Menschen ihr Potenzial ausschöpfen und ihre eigene Kompetenz weiterentwickeln. Das bedingt aber, dass die Pflegenden über die Kompetenz verfügen, die jeweilige Interaktion so zu gestalten, dass der betroffene Mensch über die Kontrolle seines Beitrages zur Aktivität verfügt. Das wiederum bedingt, dass die pflegende Person in der Lage ist, die Interaktion trotz des zeitlichen Druckes hochsensibel zu gestalten.

**Die lernende Organisation**

Die Management- und Führungsliteratur ist in hohem Maß Modeströmungen unterworfen. Aus diesem Grund empfiehlt Nassim Taleb „... nur jene Literatur zu lesen, die mindestens 25 Jahre überlebt hat ...“ Das als nächstes vorgestellte Modell erfüllt diesen Anspruch. In den 1980er-Jahren hat Peter Senge mit seinem Team untersucht, was erfolgreiche Organisationen ausmacht. Er startete seine Arbeit noch vor der Zeit der Shareholder-Hysterie und konnte es sich leisten, Erfolg nicht nur an der Gewinnmarge oder am Börsenwert zu messen. Er hat in seine Er-

folgsindikatoren auch die Mitarbeiterzufriedenheit und -gesundheit, Langlebigkeit des Unternehmens, Kundenzufriedenheit usw. integriert. In seinen Untersuchungen machte er eine interessante und für die damalige Zeit völlig überraschende Entdeckung. Die erfolgreichen Organisationen hatten etwas gemeinsam: Sie zeichneten sich dadurch aus, dass sie als Organisationen eine umfassende Lernkultur in der Organisation entwickelt hatten. In der Folge untersuchte er, welche Aspekte diese Lernkultur ausmachten. Und er entwickelte daraus das Modell der fünften Disziplin (vgl. Infobox S. 47).

**Nachhaltigkeit entsteht nicht im Kurs ...** Meine Hypothese lautet wie folgt: Eine Bildungsmaßnahme, z. B. eine Kinaesthetics-Grundkurs-Lernphase, kann viel bewirken. Aber sie kann von der TrainerIn noch so gut gestaltet sein: Die Nachhaltigkeit und die Verbindlichkeit kann nicht im Kursraum und nicht von der TrainerIn garantiert werden. An den fünf Disziplinen von Senge versuche ich zu belegen, warum dem so ist.

**Persönliche Meisterschaft.** Zweifellos leisten die Themen, die im Kinaesthetics-Grundkurs bearbeitet werden, einen wesentlichen Beitrag zur Erweiterung der individuellen Kompetenz der einzelnen MitarbeiterIn. Diese lernt z. B. Zeit, Raum und Anstrengung an die Bewegungsmöglichkeiten der BewohnerIn oder KlientIn anzupassen. Sie entwickelt die Kompetenz, die meisten Pflegehandlungen ohne eine zweite Pflegekraft auszuführen. Wenn aber auf der Abteilung diese Kompetenz nicht gefragt und v. a. nicht geschätzt ist (um 09:00 Uhr sollten schließlich alle BewohnerInnen im Rollstuhl sitzen), wird es schwierig werden, die neue Kompetenz im Alltag auch ins Spiel zu bringen. Das ist vor allem für jene Pflegekräfte schwierig, die in der Wertschätzungskette ganz am Schluss angesiedelt sind. Persönliche Meisterschaft kann sich nur entfalten, wenn die Betriebskultur die entsprechende Wertschätzung für diese Dimension ermöglicht.

**Teamlernen.** Natürlich wird die Kinaesthetics-TrainerIn Teamlernprozesse initiieren. Sie wird Lerngruppen bilden lassen, die gemeinsam an Praxisbeispielen arbeiten usw. Sie kann die Teamkultur aber dadurch nicht verändern. Wenn Teams streng hierarchisch funktionieren und die



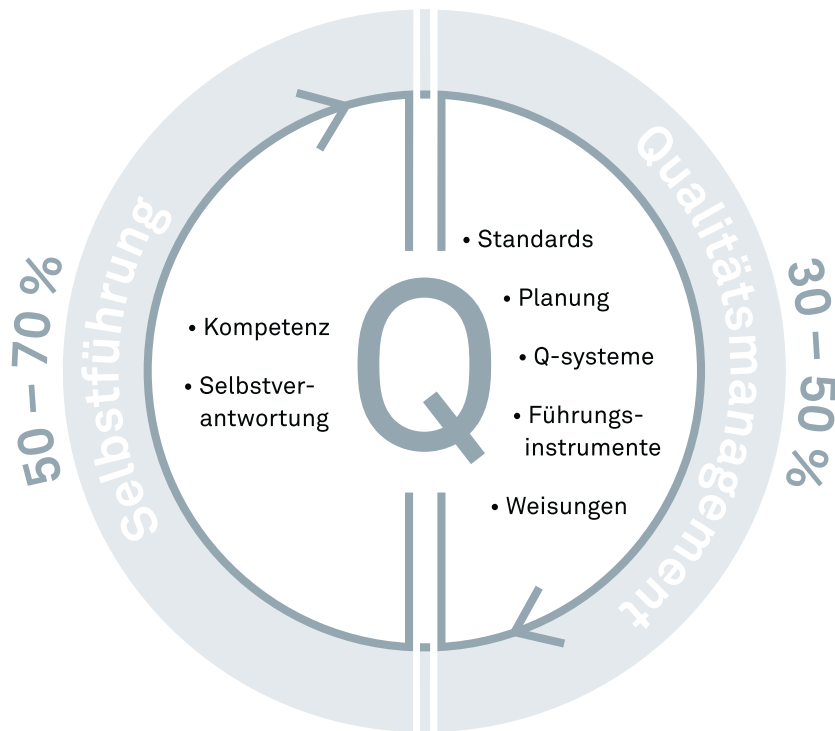
**Literaturtipps:**

› **Taleb, N. N. (2013):** Antifragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. Knaus Verlag. ISBN 978-3813504897.

› **Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie (SIB) (2013):** Die Zukunft der Führung. Eine Trendstudie. SIB, Zürich. ISBN: 978-3-033-03789-2.

› **Senge, P.; Kleiner, A.; Smith, B.; Klostermann, M. (2003):** Das Fieldbook zur fünften Disziplin. 5. Auflage. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 2004. ISBN: 3-608-91310-6.

Qualität entsteht aus dem Zusammenspiel von messbaren (und vorausplanbaren) sowie nicht messbaren (und nicht vorausplanbaren) Aspekten. Schwierig wird es, wenn man das Nichtmessbare mit Instrumenten des Messbaren beeinflussen will.



## Niemand wird es bestreiten:

Auch im Sozial- und Gesundheitswesen ist es wichtig, die Qualität der Arbeit beobachten, beschreiben und beeinflussen zu können. Darum werden seit den 1990er-Jahren in den Betrieben Qualitätssicherungs-Instrumente, Qualitätsmanagement-Methoden und umfassende Qualitätssysteme eingeführt.

Die Graphik zeigt auf, was man heute mit etwas Ernüchterung eingestehen muss: durch alle gängigen Qualitätsbemühungen können nur ca. 30–50% des Qualitätsgeschehens beeinflusst werden. Der größere Teil des Qualitätsgeschehens kann nicht durch Standards, Weisungen oder Vorausplanung gesteuert werden. 50–70% der Qualität, die PatientInnen oder BewohnerInnen erfahren, entstehen in der direkten Interaktion und sind von der Kompetenz und Selbstverantwortung der einzelnen MitarbeiterIn abhängig.

Die Entwicklung der Kompetenz und Selbstverantwortung der einzelnen MitarbeiterIn und des gesamten Teams zu unterstützen, ist deshalb die wichtigste Aufgabe der Führungskräfte. Wenn die Bildung der MitarbeiterInnen zur Führungsaufgabe wird, können die beiden Seiten des Qualitätsgeschehens zusammengeführt und aufeinander abgestimmt werden.

„Es hat sich in der Zwischenzeit gezeigt, dass mit all diesen Massnahmen höchstens 30–50 % des Qualitätsgeschehens direkt oder indirekt beeinflusst werden können.“



Vorgesetzten vorgeben, was richtig und falsch ist, kann sich keine positive Fehlerkultur entwickeln, die notwendig ist, um gemeinsam aus den Alltagserfahrungen zu lernen. Teamlernen wird vor allem durch die Führungskräfte geprägt.

**Mentale Modelle.** Wenn ein Betrieb mit Kinaesthetics zu arbeiten beginnt, dann werden sehr viele Annahmen und Gedankenmodelle buchstäblich auf den Kopf gestellt. Vielleicht entdecken die MitarbeiterInnen im Grundkurs, dass kleinste Positionsveränderungen a) viel produktiver sind, um einen Dekubitus zu verhindern, und b) zusätzlich ermöglichen können, dass die PatientIn nicht alle zwei Stunden geweckt wird. Wie will aber eine Pflegekraft diese neue Idee in einem Team, das sich auf einen Lagerungsstandard beruft, der seit Jahren gelebt wird und etabliert ist, einführen? Eine Kultur zu schaffen, in der Gedankenmodelle hinterfragt werden (dürfen), ist eine Führungsaufgabe.

**Gemeinsame Vision.** Oft entwickeln die AbsolventInnen eines Kinaesthetics-Kurses Ideen und Visionen für ihre Arbeit. Vielleicht schlägt eine Gruppe von Pflegenden, dass in Zukunft die Freiheitsberaubenden Maßnahmen, die das Verletzungsrisiko durch Stürze verhindern sollen, abgeschafft und dadurch ersetzt werden, dass alle BewohnerInnen sich täglich mit dem Weg ins Liegen auf dem Boden und zurück ins Stehen auseinandersetzen. Wie wollen aber diese Pflegenden gegen alle Ängste und Befürchtungen eines ganzen Teams, das ihre Vision nicht teilt, angehen? Und wie können sie die Umorganisation der täglichen Arbeit ohne die Unterstützung der Führungskräfte bewerkstelligen?

**Systemdenken.** Sicherlich unterstützt jede KennerIn von Kinaesthetics die Aussage, dass die Auseinandersetzung mit der eigenen Bewegungskompetenz und das Lernmodell von Kinaesthetics geradezu dafür prädestiniert sind, vernetzt denken zu lernen. Wenn die Kultur eines Betriebes oder einer Abteilung aber durch lineare Denkmodelle und Schubladendenken geprägt ist, wird es einer einzelnen MitarbeiterIn kaum möglich sein, diese Denkmuster zu durchbrechen. Das Potenzial des Systemdenkens kann nur durch die Führungskräfte umfassend erschlossen werden – denn der Umgang mit Standards, Planungs- und Führungsinstrumenten kann nicht

linearen Mustern folgen, wenn Systemdenken gelebt werden will.

## Bildung braucht Führung

Die Auseinandersetzung mit den fünf Disziplinen einer lernenden Organisation zeigt deutlich: Die Kompetenzentwicklung und somit auch die Bildung der MitarbeiterInnen kann nicht vollumfänglich delegiert werden. Bring und Frey betonten schon 1998: „Kompetenz ist Führung der Linie und Selbstführung.“

**Führung der Linie ...** Anhand von unzähligen Beobachtungsbeispielen im Feld kann ich aufzeigen, dass eine nachhaltige Umsetzung von Kinaesthetics immer dann erfolgt, wenn sich die Führungsleute der verschiedenen Ebenen intensiv mit dem Thema auseinandersetzen und die Bildungsmaßnahmen inhaltlich (durch den Bezug zu den Unternehmenszielen) und v. a. in der Umsetzung in der Praxis aktiv mitgestalten.

Das ist insbesondere wichtig, da Kinaesthetics zu einem Paradigmenwechsel und zu einer fundamentalen Verhaltensveränderung der einzelnen MitarbeiterIn führt. Und wenn die Führungsperson die Führung im Sinne der Kybernetik (von griechisch „Steuermannskunst“) versteht, ist sie gut beraten, die durch die Bildungsmaßnahmen verursachten Winde, Böen und den hohen Wellengang in die Navigationsbemühungen ihres Unternehmens einzubeziehen.

**... und Selbstführung.** Wenn Kinaesthetics in der Praxis umgesetzt und gelebt wird, führt das dazu, dass die Routine durchbrochen wird und die 50–70 % der Qualität, die aufgrund der Kompetenz und Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen entstehen, sicht- und diskutierbar gemacht werden. Das bedingt aber, dass die einzelne MitarbeiterIn für ihren Wirkungs- und Verantwortungsbereich selbst die Führung übernehmen darf und auch übernimmt.

### Literaturtipps:

- › **Brink, M.; Frey, K. (1998):** Kompetenz als Basis für Humanentwicklung und hohe Leistung. In: Bildung und Erziehung. 51. Jg., Heft 1. Böhlau-Verlag, Stuttgart, S. 51–56.
- › **Senge, P. (2004):** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 9. Auflage. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart. ISBN: 3-608-91379-3.

# LQ



**kinaesthetics – zirkuläres denken – lebensqualität**

In der Zeitschrift LQ können die LeserInnen am Knowhow teilhaben, das Kinaesthetics-AnwenderInnen und Kinaesthetics-TrainerInnen in zahllosen Projekten und im Praxisalltag gesammelt haben. Ergebnisse aus der Forschung und Entwicklung werden hier in verständlicher Art und Weise zugänglich gemacht. Es wird zusammengeführt. Es wird auseinander dividiert. Unterschiede werden deutlich gemacht. Neu entdeckte Sachverhalte werden dargestellt und beleuchtet. Fragen werden gestellt. Geschichten werden erzählt.

Die LQ leistet einen Beitrag zum gemeinsamen analogen und digitalen Lernen.

Bestellen Sie die Zeitschrift LQ unter [www.verlag-lq.net](http://www.verlag-lq.net) oder per Post

verlag lebensqualität  
nordring 20  
ch-8854 siebnen

[verlag@pro-lq.net](mailto:verlag@pro-lq.net)  
[www.verlag-lq.net](http://www.verlag-lq.net)  
+41 55 450 25 10



Print-Ausgaben plus Zugang zur Online-Plattform



## Bestellung Abonnement LQ – kinaesthetics – zirkuläres denken – lebensqualität

Ich schenke lebensqualität

- mir selbst
- einer anderen Person

Meine Adresse:

Vorname \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

PLZ \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_

Land \_\_\_\_\_

eMail \_\_\_\_\_

Geschenkabonnement für:

Vorname \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

PLZ \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_

Land \_\_\_\_\_

eMail \_\_\_\_\_