



**Gesundheit und Soziales**

IfS Strategie

Alfons Runde / Patrick Da-Cruz / Philipp Schwegel  
**„Pigment“ verleiht Visionen Ausdruck**

Veröffentlicht mit freundlicher Genehmigung der Fachzeitschrift führen & wirtschaften im Krankenhaus des Bibliomed Verlags, 29 Jg., Nr. 4, S. 392-395.

**Institut für Sozialstrategie**

Wrangelstrasse 51  
10997 Berlin

[www.institut-fuer-sozialstrategie.de](http://www.institut-fuer-sozialstrategie.de)  
[kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org](mailto:kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org)

August 2012, Berlin

**Abstract:** Sogenannte weiche Faktoren des Managements gewinnen in personalintensiven Gesundheitseinrichtungen zunehmend an Bedeutung. Daher zeigt sich der Begriff **„Leadership“ als Teilbereich des Führens und umschreibt das Vermögen von Führungskräften, die Mitarbeiter motivieren und beeinflussen zu können.** Leadership kann daher als die Fähigkeit verstanden werden, andere ergebnisorientiert zu beeinflussen, Teamarbeit zu fördern und selbst ein Vorbild zu sein. Auszug aus dem aktuellen Buch „Talentmanagement. Innovative Strategien für das Personalmanagement von Gesundheitseinrichtungen“.

---

### **„Pigment“ verleiht Visionen Ausdruck**

Im Vergleich zu anderen Branchen fällt in Gesundheitsbetrieben auf, dass Führungswissen, Führungsmethodik und Führungseffizienz noch nicht den wünschenswerten Grad aufweisen. Eher zögerlich wenden sich die Einrichtungen den „weichen Faktoren“ der Führung zu, von denen sich die Kategorie des Führungsverhaltens besonders hervorhebt. Die beobachtete Realität zeigt leider noch allzu oft resignierende „Leitungskräfte“, die offenbar aufgegeben haben und an ihren eigenen Zielen gescheitert sind. Sie führen oft mit Angst, Unterdrückung, Demütigung, Desinteresse und Egoismen. Diese demotivierten Führungskräfte bedürfen neuer Inspiration um ihrer Führungsaufgaben gerecht zu werden.

Leadership setzt auf die Verhaltensweisen von Führungskräften und führt damit die Marke und die Kultur der Gesundheitseinrichtung zusammen. Über Kommunikation wird die Außenwahrnehmung der Gesundheitseinrichtung (Marke) mit der Innenperspektive (Unternehmenskultur) verwoben, sodass zusätzliche Energien frei werden. Diese Aufgabe obliegt allen Personen der Organisation. Den Führungskräften kommt hinsichtlich effektiver Kommunikation eine wichtige Vorbild- und Impulsfunktion zu, auf die sie vorbereitet sein sollten. Gerade in Zeiten nicht nachlassender Herausforderungen, kommt dieser Kommunikation eine Schlüsselfunktion zu. Die Führungskräfte vermögen es, ein Klima zu schaffen und zu festigen, das Innovationen hervorbringt und die Gesundheitseinrichtung Veränderungen überleben lässt. Sie fördern Reflektion, Dialog und Umdenken von allem. Sie sehen Leadership als eine Reise an, auf der sie in jeder unterschiedlichen Lebensphase bereit sind, neue Energie in den Ausbau ihrer Fähigkeit zu investieren.

Die Eigenschaften von Leadership verleihen einer Gesundheitseinrichtung seine Farbe, seinen Geschmack und sein gewisses Etwas. Damit ist Leadership wie ein Pigment. Es symbolisiert alle „farbgebenden“ Substanzen eines lebendigen Unternehmensorganismus. Das Pigment steht daher als Abkürzung für die zentralen Eigenschaften des Leaderships in Gesundheitseinrichtungen: Profilierung, Initiative, Großzügigkeit, Menschlichkeit, Esprit, Navigation und Teilhabe. Jede dieser Eigenschaft kann in unterschiedlicher Art und Weise ausgelebt werden und bewegt sich damit auf einem Kontinuum zwischen „Ich“- und „Wir“-bezogener Führung. Darüber hinaus existieren spezifische Fragen für jede Pigment-Eigenschaft, die sich die leadershiporientierte Führungskraft zu Herzen nehmen sollte. Nachfolgend beschreiben die Autoren den „Pigment-Ansatz“ von Leadership in Gesundheitseinrichtungen.

## **Profilierung**

Unter Profilierung wird das Bestreben verstanden, mit welcher der Manager führt. Dies kann entweder mithilfe eines ein gesunden Wettiefens oder der Verbreitung von Furcht erfolgen. Mitarbeiter sollten sich in ihrem Arbeitsumfeld nicht fürchten oder Angst vor dem Versagen haben. Häufig existiert in Gesundheitseinrichtungen nur ein unzureichendes Fehler- oder Risikomanagementsystem. Fehler werden unter den Teppich gekehrt, nicht angesprochen oder vertuscht. In einer solchen Kultur veranlassen die Mitarbeiter die unglaublichsten Maßnahmen, damit ihre Fehler nicht erkannt werden. Sie arbeiten in Furcht vor Fehlritten und können damit nicht frei agieren. Der Pigment-Ansatz konzentriert sich auf die Führungskräfte, die Fehler zu lassen und Experimentierfreude fördern. Anstelle der Furcht tritt ein belebendes Streben nach besten Lösungen. Damit werden Fehler als notwendige Herausforderung zur Verbesserung der bestehenden Strukturen anerkannt und toleriert. Die nachfolgenden Fragen können dazu beitragen, das Profilierungsverhalten der Führungskraft zu ermitteln:

- Inspirieren Sie Ihre Mitarbeiter, sich hohe Ziele zu setzen, die im Zweifel auch verfehlt werden können?
- Ermutigen Sie Ihr Arbeitsumfeld, auch einmal Risiken einzugehen und damit die eigene Komfortzone zu verlassen?
- Kommunizieren Sie in klarer Art und Weise die Unternehmensziele und fordern Sie diese von Ihren Mitarbeitern auch ein?
- Formulieren Sie die Erwartungen an Ihre Mitarbeiter nach dem SMART-Prinzip und unterstützen Sie diese bei der Zielerreichung?
- Legen Sie die gleichen Erwartungen hinsichtlich Produktivität und Engagement, die Sie an Ihre Mitarbeiter haben auch an sich an?

## **Initiative**

Hinter der Idee der Initiative steckt die These, dass eine Gesundheitsorganisation nur dann wachsen und sich entwickeln kann, wenn dies auch die Mitarbeiter tun. Das heißt, wenn die Mitarbeiter stets an der „kurzen Leine“ gehalten werden, nicht fortgebildet werden und nur ein geringer Informationsaustausch zum Management erfolgt, werden sie sich nur langsam fachlich wie persönlich weiterentwickeln. Von besonderer Bedeutung ist hierbei der Beitrag des Managements zur Herausbildung der vollen Persönlichkeit des Mitarbeiters. Schaffen es die Führungskräfte das Potenzial der gesamten Persönlichkeit zu entfalten, dann ist die Vision einer „lernenden Organisation“ Wirklichkeit geworden. Damit einher geht auch die Ermutigung, dass sich alle Mitarbeiter in gleichen Umfang einbringen dürfen. Anstelle von Vorschriften, steht das Prinzip der Selbstentwicklung. Um dieses Ziel zu erreichen, können sich Führungskräfte an den nachfolgenden Fragen orientieren:

- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung von Ideen, an die sie wirklich glauben?
- Fordern Sie Ihr Arbeitsumfeld immer wieder auf, Ihren Standpunkt kritisch zu hinterfragen?
- Räumen Sie Ihren Mitarbeiter genügend Freiraum ein, damit sie eigenständige Entscheidungen treffen können?
- Fordern Sie Ihre Mitarbeiter heraus, schwere Entscheidungen zu treffen?

- Geben Sie regelmäßig persönliches Feedback, um Ihren Kollegen in deren Persönlichkeitsentwicklung zu helfen?

### **Großzügigkeit**

Die Großzügigkeit im Leadership-Verhalten bezieht sich maßgeblich auf die Etablierung von Freiräumen zur Schaffung von Innovationen. Nur durch das Vertrauen in die Mitarbeiter, wonach sie auch oder gerade durch Freiräume einen höheren Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Gesundheitseinrichtung leisten, ist hierfür notwendig. Die Einführung sogenannter Fed-Ex-Tage, die außerhalb des operativen Geschäfts den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, können zur Innovationsfähigkeit einen entscheidenden Beitrag leisten. Die Grundhaltung der Großzügigkeit der Führungskraft zeigt sich darin, dass sie sich als das begreift, was sie bereit ist zu geben. Das Ziel dabei ist es, wieder das Staunen und Entdecken zu erlernen und sich nicht ausschließlich auf das bereits vorhandene Wissen oder die bestehenden Routinen zu verlassen. Als Orientierung für ein großzügiges Führungsverhalten können die nachfolgenden Fragen dienen:

- Schenken Sie Ihren Mitarbeiter für das Einbringen neuer Ideen und Verbesserungsvorschläge besondere Aufmerksamkeit, oder nehmen Sie dies als selbstverständlich hin?
- Honorieren Sie Mitarbeiter, die bestehende Sachverhalte kritisch hinterfragen und sich alternative Szenarien („Was wäre wenn ...“) überlegen?
- Stellen Sie sich und Ihren Mitarbeitern bei Fehlritten die Frage, was daraus für die Zukunft gelernt werden kann und wie etwas besser gemacht werden kann?
- Geben Sie Ihren Mitarbeitern genügend Freiraum zur Verwirklichung ihrer eigenen Ideen?
- Nutzen Sie die innovativen Ideen Ihrer Mitarbeiter zur Unternehmensentwicklung?

### **Menschlichkeit**

Die Eigenschaft der Menschlichkeit konzentriert sich besonders auf die Art und Weise der Kommunikationskultur. Der Pigment-Ansatz fördert einen wertschätzenden Umgang mithilfe „gesunder“ Konversationen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. An die Stelle von Beschuldigungen, Verurteilungen und persönlichen Vorwürfen tritt in erster Linie das Verhalten der Anerkennung und des Respekts gegenüber dem vielfältigen Wissen, den individuellen Fähigkeiten und den bereichernden Einstellungen der Mitarbeiter. Hierzu zählt ein offenes Feedback, das auch immer wieder die Frage nach dem eigenen Beitrag zur Verbesserung der Unternehmenssituation in den Mittelpunkt stellt. Auch stehen damit die Stärken der Mitarbeiter im Fokus der Bemühungen. Im Sinne der positiven Psychologie konzentriert sich das Führungsverhalten auf die Verstärkung positiver Erfahrungen und die Verringerung negativer Situationen. Damit verbunden sind verschiedene Fragen, die zur Orientierung des eigenen Führungsverhaltens beitragen:

- Schaffen Sie eine Arbeitsatmosphäre, die von Respekt, Wertschätzung und Wichtigkeit gegenüber dem Individuum gekennzeichnet ist?
- Unterstützen Sie in Konfliktsituationen eine offene Kommunikation?

- Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter und Teams zur Übernahme eigener Verantwortung?
- Verfügen Sie über ein Gespür für kritische Situationen und schwellende Unzufriedenheit in Ihrem Arbeitsumfeld, das Sie auch offen zur Sprache bringen?
- Akzeptieren, fördern und nehmen Sie offenes Feedback gegenüber der eigenen Personen an, unabhängig von welcher Hierarchiestufe diese Rückmeldung stammt?
- Pflegen Sie einen offenen Umgang Ihrer Vorstellungen zur Unternehmensentwicklung, und laden Sie andere zur Diskussion ein?
- Leben Sie eine Führungskultur, in der die „Wahrheit“ zu jederzeit angesprochen werden kann?

### **Esprit**

Der Esprit zeichnet sich durch den Elan aus, den die Führungskraft und die Mitarbeiter in der Gesundheitseinrichtung an den Tag legen und verbreiten. Patienten oder Besucher haben hierfür ein feines Gespür, wie gut die Stimmung im Behandlungsteam während ihres Aufenthaltes ist. Handelt es sich um Führungskräfte und Mitarbeiter, die ihren Beruf mit Hingabe und Bekenntnis für die Gesundheitseinrichtung ausüben oder handeln diese nach „Dienst nach Vorschrift“. Den Führungskräften obliegt hierbei die Aufgabe, ihren Teams immer wieder zu vermitteln, dass sie Teil eines wichtigen und sinnvollen Vorhabens sind, dass sie durch ihre Tätigkeit zu einer entscheidenden Verbesserung des Gesundheitszustands der ihnen anvertrauten, hilfsbedürftigen Menschen beitragen und dass sie damit auch einen nachhaltigen Beitrag für die Zivilgesellschaft leisten. Das Wissen, Teil einer „größeren“ Vision zu sein, kann immer wieder Energien mobilisieren, die für den Unternehmenserfolg unablässig sind. Als Orientierung zum Führungsverhalten mit Esprit können die nachfolgenden Fragen dienen:

- Feiern Sie die Erfolge Ihres Teams, und würdigen Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter regelmäßig?
- Beflügeln Sie in Ihrem Umfeld Hingabe und Loyalität zum Unternehmen und dessen Vision?
- Helfen Sie Ihren Mitarbeitern im Erkennen und Realisieren von Zielvorgaben so gut Sie können?
- Nehmen Sie sich die Zeit, Ihren Mitarbeitern zu verdeutlichen, wie wichtig deren Engagement für den Unternehmenserfolg ist?
- Sind Sie auf die stete Verbesserung und Weiterentwicklung der festgelegten Teamziele und -prioritäten bedacht?
- Fördern Sie die Verantwortungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter und die Bereitschaft, auch in schwierigen Zeiten 150 Prozent zu geben?

### **Navigation**

Die Navigation als Eigenschaft des Pigment-Ansatzes bewegt sich zwischen dem Gegensatzpaar „teilen und zurückhalten“. Nutzt die Führungskraft in der Gesundheitseinrichtung die Kraft der Navigation, dann setzt sie auf eine transparente Unternehmenskultur. Anstelle eines begrenzten Fachbereichs- oder Stationsdenkens tritt ein offener Austausch in interdisziplinären Teams, die an einer gemeinsamen Vision

arbeiten. Die Führungskraft hält keine Informationen, zum Beispiel über die Unternehmensstrategie, zurück, sondern bezieht bewusst ihre Mitarbeiter in Führungsentscheidungen mit ein. Die Teamentcheidung steht damit im Mittelpunkt. Als Orientierung zum Führungsverhalten können die nachfolgenden Fragen dienen:

- Engagieren Sie Ihre Mitarbeiter, sich in die Entscheidungsprozesse aktiv einzubringen, und fördern Sie die Handlungsfreiheit über ausreichend Autorität?
- Fördern Sie kooperative Beziehungen unter Ihren Mitarbeitern?
- Nutzen Sie ihre Fähigkeiten, um das Commitment Ihrer Mitarbeiter zu fördern?
- Belohnen Sie den offenen Umgang mit Informationen?
- Fördern Sie eine lernende Organisation auch über Fachabteilungs- und Funktionsgrenzen hinweg?
- Veranstalten Sie regelmäßige Treffen zum Informationsaustausch mit Mitarbeitern unterschiedlicher Fachbereiche?
- Reduzieren Sie Fachbereichsgrenzen zur Realisierung von Synergien innerhalb Ihres Krankenhauses?

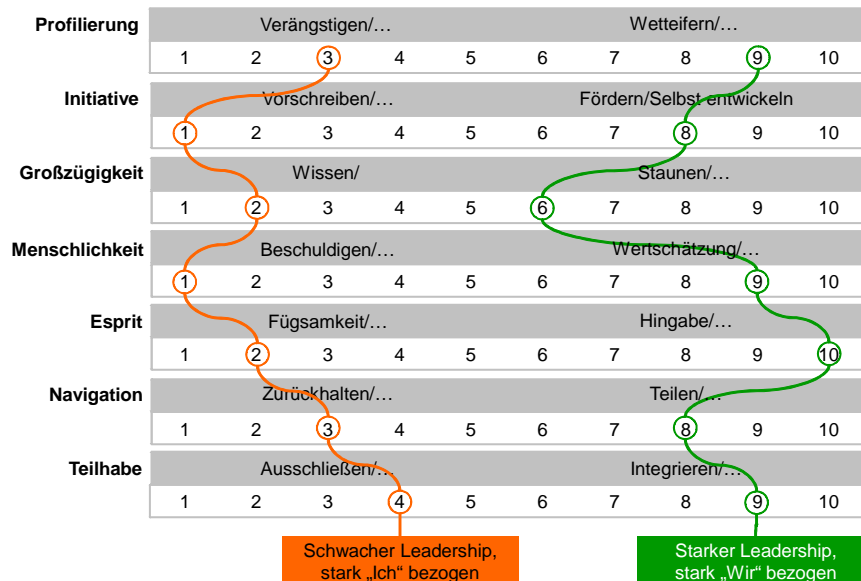
### **Teilhabe**

Die Teilhabe als Element des Pigment-Leaderships in Gesundheitseinrichtungen konzentriert sich auf die integrierende Funktion des Managements. An die Stelle eines Ausschließens von Mitarbeit in Entscheidungsprozessen, von Informationsquellen oder von Abstimmungsrunden, sei es auch unbeabsichtigt, tritt eine Integrationskultur, die die Mitarbeiter als Co-Produzenten der Werte, des Erfolgs, der Vision der Organisation sieht. Die Teilhabe fußt in dezentralen Organisationsstrukturen, in denen die Entscheidungsgewalt von der Gruppe ausgeht. Ziel ist es hierbei, nicht möglichst viel Entscheidungsgewalt über einzelne Mitarbeiter zu erlangen, sondern in einem partnerschaftlichen Verhältnis die gesetzten Ziele gemeinsam zu erreichen. Typische Mechanismen, die dabei zur Anwendung kommen, sind die Übertragung von Verantwortung, die Forderung nach einer aktiven Teilhabe am Unternehmensgeschehen und die Ausdehnung der Freiräume. Damit werden die Mitarbeiter zum Unternehmer im Unternehmen. Für die Führungskräfte können die nachfolgenden Fragen zur Teilhabe eine Orientierung darstellen:

- Fördern Sie Teamarbeit und Wir-Kultur?
- Unterstützen Sie Mitarbeiter, die bewusst auf Teamarbeit setzen?
- Motivieren Sie andere, ihre Tätigkeiten im Team zu erledigen?
- Versuchen Sie, Ihre gemeinsame Vision am Leben zu erhalten?
- Suchen Sie bei Herausforderungen den Rat Ihrer Mitarbeiter, oder klären Sie dies mit sich selbst ab?

Die Ausführungen zum Pigment-Ansatzes haben gezeigt, dass sich die Führungskräfte in Gesundheitseinrichtungen bei jedem Element des Ansatzes zwischen zwei Polen (zum Beispiel verängstigen versus wetteifern) bewegen. Innerhalb dieses Spannungsfeldes findet Leadership statt, das die Führungskräfte immer wieder auffordert, ihren eigenen Standpunkt kritisch zu hinterfragen. Je nachdem, welcher Führungsweg beschritten wird, nehmen Mitarbeiter ihren Vorgesetzten entweder als schwachen Leader, der sehr „Ich“-bezogen agiert, oder als einen starken Leader, der „Wir“-bezogen, das heißt integrierend, auf eine Vision ausgerichtet und mitarbeiterorientiert auftritt, wahr. Die nachfolgende Abbildung symbolisiert die beiden Leadershiptypen.

### Die Pigmente der Krankenhausführung



Interessanterweise funktionieren die Gegensatzpaare nur in Einklang, das heißt, dass jede Führungskraft beide Seiten der gleichen Medaille in sich vereint. Welcher Seite die Führungskräfte die größere Rolle oder Bedeutung zumisst, bleibt ihr überlassen. Das Arbeitsumfeld kann dabei positiv auf die Rollenverteilung wirken, sodass nach langjähriger Führungsverantwortung klar ausgebildete Führungspersönlichkeiten entstehen, die dank einer erlernten Bescheidenheit und Milde zu wahrer Größe herangewachsen sind.

Literaturhinweise bei den Verfassern.

Auszug aus dem Buch „Talentmanagement Innovative Strategien für das Personalmanagement von Gesundheitseinrichtungen“.

#### Alle Rechte vorbehalten.

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Instituts für Sozialstrategie ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Publikationen des IfS unterliegen einem Begutachtungsverfahren durch Fachkolleginnen- und kollegen und durch die Institutsleitung. Sie geben ausschließlich die persönliche Auffassung der Autorinnen und Autoren wieder.