

Karla Kämmer

Personalentwicklung

**Von wertschätzender Haltung
zu wertschöpfender Entwicklung**

- Teams bilden & richtig führen
- Erfolgsfaktor Mitarbeitermotivation
- Soft Skills & Kompetenzen entwickeln

Karla Kämmer

Personalentwicklung

Von wertschätzender Haltung
zu wertschöpfender Entwicklung

schlütersche

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliothek; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89993-313-0 (Print)

ISBN 978-3-8426-8496-6 (PDF)

ISBN 978-3-8426-8578-9 EPUB

Über die Autorin: Karla Kämmer ist Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Diplom-Organisationsberaterin, Erwachsenenbildnerin, Lösungsorientierter Coach, Gesundheits- und Krankenpflegerin und Altenpflegerin. Sie ist seit vielen Jahren aktiv im nationalen und internationalen Gesundheits-, Sozial- und Pflegewesen. Zu ihren Schwerpunkten gehört auch das Veränderungsmanagement in Einrichtungen.

**© 2015 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover**

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

Alle Angaben erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Autors und des Verlages. Für Änderungen und Fehler, die trotz der sorgfältigen Überprüfung aller Angaben nicht völlig auszuschließen sind, kann keinerlei Verantwortung oder Haftung übernommen werden.

Die im Folgenden verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen stehen immer gleichwertig für beide Geschlechter, auch wenn sie nur in einer Form benannt sind.

Ein Markenzeichen kann warenrechtlich geschützt sein, ohne dass dieses besonders gekennzeichnet wurde.

Reihengestaltung: Michael Fröhlich, Hannover

Satz: PER Medien+Marketing GmbH, Braunschweig

Druck: Stürtz GmbH, Würzburg

Inhalt

Vorwort	7
1 Personalentwicklung – Gestalten Sie die Zukunft Ihres Unternehmens	9
1.1 Ihre Entscheidung zählt: Machen Sie sich bewusst auf den Entwicklungsweg	9
1.2 Die drei Gebote für Manager: Sei regeltreu, realistisch und kompromissbereit	9
1.2.1 Regeltreue und Stetigkeit	10
1.2.2 Steuern Sie nur realistische Ziele an	10
1.2.3 Gehen Sie keine falschen Kompromisse ein	11
1.3 Zukunft Pflege: Lösungsorientiert, vertrauensvoll, unbürokratisch und risikobewusst	11
1.3.1 Handeln Sie lösungsorientiert	12
1.3.2 Stärken Sie das Vertrauen	16
1.4 Wie Sie Vertrauen schaffen	18
1.4.1 Die Würdigung der Person ist das A & O	19
2 Kurzfristige Lösungen	22
2.1 Unverzichtbar: Das Anforderungsprofil	22
2.2 Personalakquise 2.0	24
2.2.1 Personalakquise fängt im Alltag Ihres Hauses an ..	24
2.2.2 Personalakquise startet früh	26
2.2.3 Personalakquise braucht die richtigen Instrumente	26
2.3 Bewerbungsunterlagen richtig auswerten	30
2.4 Bewerbungsgespräche zielorientiert führen	31
2.5 Perfekt starten: Probearbeit, Assessment Center und Einarbeitung	33
2.5.1 Arbeit auf Probe	33
2.5.2 Assessment Center	35
2.5.3 Einarbeitung neuer Mitarbeiter	35

3	Langfristige Lösungen	37
3.1	Wie viel Fachlichkeit muss sein?	37
3.2	Die neuen Anforderungen	37
3.3	Berücksichtigen Sie die HRO-Strategien	39
3.3.1	Die Grundsätze der HRO	39
3.3.2	HRO-Strategien in der Altenhilfe	39
3.4	Installieren Sie ein strukturiertes Risikomanagement	44
3.4.1	Gefährdungen des Personals	44
3.5	Bauen Sie eine förderliche Unternehmenskultur auf	46
3.5.1	Zukunftsfaktor Team – so wichtig wie nie zuvor. . .	47
3.5.2	Mit dem Twin Star bringen Sie Teams auf Erfolgskurs	49
3.6	Steuern Sie den Verbesserungsprozess »glücksorientiert«	53
3.7	Erfolg – der Zauber von 98 %	54
3.8	Behandeln Sie Probleme als verkleidete Ziele	54
3.9	Stärken Sie das Vertrauen in realistische Ziele	55
3.10	Babystepps – mit kleinen Schritten die Team-Welt verändern	55
3.11	Installieren Sie eine konstruktive Rückmeldekultur	56
3.12	Behandeln Sie Kränkungen konstruktiv	57
3.13	Lernen Sie, Rückschläge zu bewältigen	58
3.14	Raus aus dem (Problem-)Teufelskreis	59
3.15	Initiiieren Sie Veränderungsprozesse mit dem Team	62
3.16	Kooperieren Sie auf Augenhöhe	63
3.17	Bekämpfen Sie Teamb blues und Feindseligkeit im Team	65
3.17.1	Suggestion gegen Teamb blues	65
3.17.2	Bekämpfen Sie Feindseligkeiten im Team	67
3.17.3	Achten Sie auf die Warnsignale	68
3.17.4	Erfassen Sie die Warnsignale per Fragebogen	69
3.17.5	Führen Sie Mitarbeitergespräche	70
3.18	Kollegiales Teamcoaching	71
3.18.1	Die sieben Schritte im KTC	72
3.19	Kollegiales Leitungscoaching	74
3.19.1	Das Kollegiale Leitungscoaching nach Radatz	74
3.19.2	Die drei Phasen des Kollegialen Leitungscoachings .	74

3.20	Fördern Sie die Resilienz	77
3.20.1	Wichtige Aspekte des Resilienzkonzeptes	78
3.20.2	Resilienz und Gesundheit(sförderung)	79
3.20.3	Biigsam und stark wie ein Bambus	80
3.21	Lebensweltliche Organisation als Pflege- und Führungsprinzip	82
3.22	Mitarbeitende begeistern, befähigen und halten . . .	84
3.22.1	Potenziale entdecken	84
3.23	Potenziale systematisch erschließen, bewerten und optimiert einsetzen	87
3.23.1	Fachlich fundiert und systematisch	88
3.23.2	Die vier Dimensionen pflegerischen Handelns	89
3.23.3	Der Nationale Qualifikationsrahmen (NQR)	89
3.23.4	Passen Sie die Führungspraxis dem Ziel an	90
3.23.5	Ein Qualifikationsmix schafft Sicherheit	91
3.23.6	Die sechs Schritte des Kompetenzkompasses	95
3.24	Lernprozesse positiv gestalten	98
3.24.1	Führen Sie beziehungsorientiert	98
3.24.2	Blicken Sie auf die Lösung	99
3.25	Entdecken und nutzen Sie die Antreiber	101
3.25.1	Die fünf wichtigsten inneren Antreiber und wie sie uns prägen	102
3.25.2	Testen Sie, was Sie antreibt	104
3.26	Teamentwicklung ganz praktisch – die entbüro- kratisierte Dokumentation implementieren	104
3.26.1	Die Umsetzung erfordert die richtige Kompetenz am richtigen Ort	107
3.26.2	Investieren Sie bewusst in Kompetenz und Struktur	108
3.26.3	Stellen Sie einen geeigneten Qualifikationsmix her	108
3.26.4	Machen Sie sich systematisch auf den Weg	109
4	Mitarbeiterführung in der neuen Arbeitswelt . .	110
4.1	Kulturwandel zwischen Analog Seniors und Digital Natives	110
4.1.1	Mitarbeiter der Generation Y erfolgreich integrieren	111
4.1.2	Ältere Arbeitnehmer – Chance fürs Team	113

4.2	Die sieben Schlüsselaufgaben der Zukunft	114
4.2.1	Aufgabe 1: Profilieren Sie sich durch Ausbildungsstärke	114
4.2.2	Aufgabe 2: Unternehmerisches Denken und Handeln unterstützen	115
4.2.3	Aufgabe 3: Erkennen Sie die kleinen Schritte an . . .	115
4.2.4	Aufgabe 4: Mitarbeiter fördern und fordern	115
4.2.5	Aufgabe 5: Stärken Sie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden	116
4.2.6	Aufgabe 6: Bringen Sie leistungsschwache Mitarbeiter auf Erfolgskurs	117
4.2.7	Aufgabe 7: Arbeiten Sie mit Standards	122
4.3	Zum Schluss: Die 10-10-10-Formel	133
4.3.1	Die drei Stufen von 10-10-10	134
	Literatur	136
	Lesemepfehlungen	139
	Register	141

Vorwort

Personalentwicklung wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst: von den Unternehmenszielen, der Personalsituation und dem Leitbild der Institution auf der einen Seite, von der Persönlichkeit des oder der Personalverantwortlichen auf der anderen Seite. Welche Fähigkeiten und welche Entwicklung braucht der Entwickler selbst? Welche die Mitarbeitenden?

Welche Ansätze und Verfahren helfen dem Personalentwickler, sowohl mit sich als auch den Mitarbeitenden wertschätzend umzugehen? Wie unterstützt eine wertschätzende Haltung wertschöpfende Entwicklung? Unter diesem Gesichtspunkt werden die Möglichkeiten der verschiedenen Stationen des Personalmanagements behandelt: das Gewinnen, Einarbeiten und Halten von Mitarbeitern, das Erkennen, Entwickeln und effiziente Einsetzen vorhandener Potenziale, das Fördern von Mitunternehmertum.

Ein weiterer Schwerpunkt ist der Qualifikationsmix im Team. Wie können Sie die theoretisch optimale Zusammensetzung eines Teams mit der Realität in Deckung bringen? Welchen Nutzen bringen Potenzialerkennung und Kompetenzkompass? Welche Rolle spielt das Betreuungskonzept?

Das Buch schildert die wichtigsten Anlässe zur systematischen Arbeit in der kompetenzorientierten Entwicklung von Personal. Theoretische Betrachtungen aus Psychologie, Kommunikationswissenschaft und Management werden stets durch praktische Beispiele ergänzt und veranschaulicht und wirksame Methoden vorgestellt.

Die optimale Personalentwicklung ist eng verknüpft mit Vertrauenskultur und diese wiederum mit der Persönlichkeit und dem Handeln einer Pflegedienstleitung – ihrem Wollen und Wirken, ihrer Entwicklung und davon, wie wertschätzend und zukunftsorientiert sie mit sich und ihren Mitarbeitenden – trotz enormem Arbeitsdruck – umgehen kann.

Ziel dieses Buchs ist es, Ihnen die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Personalentwicklung in der Praxis zu beschreiben und für Sie handhabbar zu machen.

Die meisten Haltungen, Entwicklungen und Tools sind einfach, aber nicht immer leicht umzusetzen. Üben Sie sie immer wieder konsequent im täglichen Leitungshandeln und lassen Sie sich durch Rückschläge und Stagnation nicht entmutigen.

Essen, im September 2014

Karla Kämmer

1 Personalentwicklung – Gestalten Sie die Zukunft Ihres Unternehmens

1.1 Ihre Entscheidung zählt: Machen Sie sich bewusst auf den Entwicklungsweg

Personalentwicklung umfasst alle systematischen Aktivitäten, um Mitarbeitende zur Entfaltung ihrer Potenziale und zur Erreichung gesteckter Ziele zu führen. Dies ist gerade heute wichtig. Es mangelt nicht nur an der ausreichenden Anzahl von Mitarbeitenden, sondern auch an solchen, die belastbar, intrinsisch motiviert und leistungsstabil sind.

Zusätzlich kommen neue Anforderungen auf Sie als Pflegedienstleitung zu: u. a.

- der Umgang mit der Generation Y und ihren Ansprüchen,
- die Eingliederung von Pflegehelfern mit unterschiedlichsten Berufsbiografien,
- die Einstellung von Mitarbeitern, die schon einen/mehrere Jobs haben,
- immer weniger Vollzeitmitarbeiter.

Trotz dieser Herausforderungen müssen Sie stabil managen, bei wechselnden Auslastungen und Mitarbeitern. Was hilft Ihnen dabei? Eine belastbare, auf Vertrauen basierende Führung.

1.2 Die drei Gebote für Manager: Sei regeltreu, realistisch und kompromissbereit

Moderne Managementgrundsätze sind einfach zu verstehen, jedoch nicht leicht zu umzusetzen. Dafür braucht es Disziplin, Regeltreue und Übung. Einige Hinweise hierzu gibt Malik in seinem Buch »Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management

für eine neue Zeit«¹. Die folgenden Ausführungen orientieren sich an seinem Denkansatz.

1.2.1 Regeltreue und Stetigkeit

In jeder Organisation gibt es Regeln. Sie mögen manchem starr vorkommen. Doch gemeinsame Regeln verleihen Sicherheit. Sie sichern die Verlässlichkeit des gemeinsamen Vorgehens. Ständige Kurswechsel erschöpfen die Leistungsfähigkeit und die Motivation der Mitarbeitenden. Was können Sie also tun?

Bauen Sie positive Routinen und Rituale auf, die Ihnen und Ihren Teams Zufriedenheit und Freude vermitteln. Verschaffen Sie allen Beteiligten kleine Erfolgserlebnisse, indem Sie etwa

- die gemeinsame Philosophie und die Stärken Ihrer Zusammenarbeit im Alltag wahrnehmen und in den Meetings ansprechen;
- die Bindung zu Ihren Mitarbeitenden betonen;
- mit Fortschrittsmonitorings arbeiten, die zeigen, wie nah sie den Zielen bereits sind;
- wahrnehmen, was bereits gelingt, und allen Gelegenheit geben, daraus Kraft zu schöpfen;
- alle motivieren, ihre Zeit zu planen und routinierte Tagesabläufe zu stärken.

1.2.2 Steuern Sie nur realistische Ziele an

Management ist grundsätzlich an Resultaten orientiert. Das Erreichen der Ziele ist der Prüfstein. Aber auch das »Wie« ist wichtig. Ihr Führungsstil hat Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit und die Stetigkeit von Zielerreichungen. Als wirksamer Manager sollten Sie Ihre Energie auf Ziele und Dinge richten, die machbar sind. Setzen Sie Zwischenziele und würdigen Sie auch kleinere Fortschritte.

¹ Malik, F. (2006). Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt: Campus

Fünf Gebote für das Erreichen eines Ziels

- Ein Ziel, für das ich brenne, ist mein eigenes.
- Es besitzt Gültigkeit.
- Es besteht die Zuversicht, dass es zu erreichen ist.
- Meine Fortschritte sind messbar.
- Ich bin darauf vorbereitet, mit Rückschlägen positiv umzugehen.

1.2.3 Gehen Sie keine falschen Kompromisse ein

Es gibt kein Ziel, das ein für alle Mal gültig ist, keine ideale Pflegeeinrichtung. Es gibt immer nur eine Annäherung. Das gilt für alle komplexen Organisationen. Sie werden daher immer wieder Kompromisse mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden aushandeln müssen. Ein guter Kompromiss verletzt die vereinbarten Grundsätze (Prinzipien, Werte, Verhaltensmuster) nicht.

1.3 Zukunft Pflege: Lösungsorientiert, vertrauensvoll, unbürokratisch und risikobewusst

Die Pflegebranche soll mehr Selbstverantwortung übernehmen. Die in den letzten Jahren aufgebaute Bürokratie im Pflegebereich soll zurückgefahren werden. Das ist positiv.

Aber: Änderungen, bei denen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten neu verteilt und umstrukturiert werden, bei denen viel bedacht und ausgehandelt werden muss, sind anspruchsvoll.

Für Führungskräfte in der Pflege sind die geforderte **Selbstverantwortung und -steuerung** eine große Herausforderung: Sie müssen jetzt eine Vertrauenskultur mit Blick für das Machbare aufbauen. Sie müssen systematisch planen, den Überblick behalten, Prioritäten setzen und viel Aufbauarbeit in der Organisation leisten.

Ohne Personalentwicklung geht das nicht. Führungskräfte in der Pflege brauchen kompetente Mitarbeitende. Deshalb ist Personalentwicklung eine absolut wichtige Führungsaufgabe: Erkennen Sie die Potenziale von Mitarbeitenden und nutzen Sie sie. Schaffen Sie Strukturen, damit jede(r) möglichst seine Stärken leben kann. Es ist nicht einfach, Mitarbeitende vom Ausfüllen von Checklisten und Assessments wieder zu Kultivierung ihrer pflegerischen Kernkompetenz zu führen – aber anders geht es nicht.

Gehen Sie den Weg der systematischen Befähigung und Strukturierung. Verbinden Sie Kontinuität, Sicherheit und Flexibilität miteinander, d. h. beziehungsbasierte Pflege mit potenziell orientierter Organisation.

Schauen Sie auf die Stärken Ihrer Mitarbeiter

Wenn Menschen sich kompetent fühlen, wenn ihre Fähigkeiten und ihr Wollen erkannt werden, sind sie eher in der Lage zu lernen und sich zu entwickeln. Personalentwicklung bedeutet deshalb, sich selbst, das Team und die Mitarbeitenden zu stärken.

1.3.1 Handeln Sie lösungsorientiert

Die »lösungsorientierte Methode« nach Steve de Shazer² (2006) ist ein Beratungs- und Interventionsansatz, der davon ausgeht, dass Problem und Lösung voneinander unabhängig sind.

Wir sind daran gewöhnt, viel Energie in die Ursachenforschung zu stecken. Zu viel, sagt Steve de Shazer, denn dieses rückwärtsgerichtete Denken verstellt den Blick auf die Lösung – mit den Betroffenen zusammen und möglichst wenig Widerstand.

² Shazer, S. de (2006). Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Bei der lösungsorientierten Methode ist die Führungskraft ein Lösungscoach, der sich selbst und andere daran erinnert, die Ressourcenbrille aufzusetzen und systematisch das zu verstärken, was gelingt. Wie Sie diesen Ansatz zum Aufbau einer gedeihlichen Kultur mit Arbeitszufriedenheit, Stolz und Freude für Ihre Mitarbeitenden umsetzen, lesen Sie in Kapitel 4. »Schau immer zuerst auf die Ressourcen einer Person«, diese Aussage von Insoo Kim Berg³ ist die Grundlage personalentwickelnden Handelns. In Kapitel 4 erfahren Sie, wie es Ihnen gelingt, kritische Rückmeldungen in einer Art und Weise zu geben, die die Mitarbeitenden wachsen lässt. Insgesamt erreichen Sie mit dem lösungsorientierten Ansatz nicht nur eine Stabilisierung von Einzelpersonen, sondern auch ganzer Teams. Sie fördern die Fähigkeit, Veränderungen mitzugestalten und Ziele zu erreichen. Hierzu empfehlen Furman & Ahola⁴ zwölf Stufen eines lösungsorientierten Coachings einzuhalten.

Die 12 Stufen des lösungsorientierten Coachings

1. Beschreiben Sie Ihre Vision.
2. Legen Sie sich auf ein Ziel fest.
3. Suchen Sie sich Helfer.
4. Schauen Sie auf den Nutzen.
5. Achten Sie auf bisherige Fortschritte.
6. Planen Sie künftige Fortschritte.
7. Stellen Sie sich den Herausforderungen.
8. Fördern Sie Optimismus.
9. Geben Sie ein Versprechen.
10. Führen Sie ein Fortschrittstagebuch.
11. Bereiten Sie sich auf mögliche Rückschläge vor.
12. Feiern Sie Ihren Erfolg und danken Sie Ihren Helfern.

³ Berg, I. K. & Szabo, P. (2006). Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung. Dortmund: Borgmann Media, S. 130

⁴ Furman, B. & Ahola, T. (2010a): Es ist nie zu spät, um erfolgreich zu sein. Ein lösungsfokussiertes Programm für Coaching von Organisationen, Teams und Einzelpersonen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 18 ff.

Auf einige Aspekte gehe ich im Folgenden ein. Das Besondere an dieser Methode ist, dass sie Hoffnung und Optimismus erzeugt und die Motivation bei den Mitarbeitenden aufbaut.

1.3.1.1 Beschreiben Sie Ihre Vision

Unter Vision wird eine zukünftige Situation verstanden, die dem aktuellen Handeln Ziel und Richtung gibt. Fordern Sie Ihre Mitarbeitenden bzw. Teams auf, sich die Zukunft – generell bzw. bezogen auf ein bestimmtes Projekt – so vorzustellen, dass sie vollkommen zufrieden damit wären. Dabei geht es um eine positive, beflügelnde Vorstellung, die im Hier und Jetzt Gültigkeit hat.

Je genauer und greifbarer diese Vision aus Sicht Ihrer Mitarbeitenden ist, umso wirksamer kann sie werden. Es entsteht ein Lösungsbild, das auf alle Beteiligten eine hohe Anziehungskraft ausübt.

1.3.1.2 Suchen Sie sich Helfer

Nicht alles können Sie aus eigener Kraft stemmen, die meisten Entwicklungsprozesse brauchen Unterstützung. Überlegen Sie, welche Personen Sie für Ihr Projekt gewinnen können. Führen Sie Ihren Unterstützern den Nutzen vor Augen, der aus dem Erfolg entsteht, denn: Nichts motiviert so stark wie Erfolg!

1.3.1.3 Achten Sie auf bisherige Fortschritte

Bereits die Entscheidung für ein Ziel erfordert eine Auseinandersetzung mit der Thematik und ist damit ein wichtiger Schritt im Prozess. Vielleicht hat sich dadurch schon die eine oder andere Änderung eingeschlichen. Achten Sie auf solche Entwicklungen. Die meisten Manager würdigen die kleinen Schritte der Weiterentwicklung nicht, sie schielen nur auf die großen Ziele.

Als Führungskraft müssen Sie alles tun, um diese Situation zu vermeiden. Steuern Sie gegen und nehmen Sie alle mit: Machen Sie Ihrem Team die Ergebnisse seiner Arbeit bewusst. Hilfreich sind Zwischenziele, die Entwicklungen und Erfolge aufzeigen und so die Motivation aufrechterhalten.

1.3.1.4 Geben Sie ein Versprechen

Geben Sie zu einem geeigneten Zeitpunkt ein Versprechen ab, was Sie tun werden, um das nächste Teilziel zu erreichen. Das motiviert enorm – nicht nur Sie, sondern auch Ihre Unterstützer, die sich auf diese Weise informiert und gewürdigt fühlen.

1.3.1.5 Führen Sie ein Fortschrittstagebuch

Richten Sie den Blick nach vorn. Furman & Ahola⁵ empfehlen, ein sogenanntes Fortschrittstagebuch zu führen. Es wirkt Wunder, was den Erhalt der Motivation und die Bewältigung von Pannen und Rückschlägen angeht. Eine Alternative: Sie halten die Fortschritte auf einem Poster im Besprechungsraum oder in den Dienstzimmern fest und gehen in jeder Dienstbesprechung darauf ein.

1.3.1.6 Bereiten Sie sich auf mögliche Rückschläge vor

Auf dem Weg zum Ziel müssen Sie sowohl vorhersehbare als auch unerwartete Hindernisse überwinden. Sie müssen ein Bewusstsein dafür entwickeln, wo und aus welchen Gründen es schwierig werden könnte.

Rechnen Sie damit, dass sich an manchen Stellen der Erfolg nicht so einstellen will, wie Sie es sich vorgestellt haben und sorgen Sie für einen Plan B. Gehen Sie analytisch vor: Reflektieren Sie, was war, nehmen Sie Korrekturen vor. Fördern Sie Optimismus, loben Sie, verstärken Sie richtige Schritte, planen Sie weitere Fortschritte, die Sie in anschaulichen Bildern kommunizieren.

1.3.1.7 Feiern Sie Ihren Erfolg und danken Sie Ihren Unterstützern

Warten Sie nicht, bis Sie das große Ziel erreicht haben, sondern würdigen Sie die Leistung und die Entwicklungsschritte Ihrer Mitarbeitenden sowie die Hilfen Ihrer Unterstützer bei jeder Gelegenheit. Schauen Sie gemeinsam auf das Erreichte und

⁵ Furman. & Ahola 2010a

analysieren Sie den Weg dahin. Machen Sie allen Beteiligten bewusst, dass dieser Erfolg nur gemeinsam erreicht werden konnte und danken Sie ihnen dafür.

1.3.2 Stärken Sie das Vertrauen

Vertrauen ist eine Grundlage menschlichen Zusammenlebens. Ohne Vertrauen ist Teamarbeit nicht möglich. Vertrauen ist aber das Ergebnis einer systematischen Strategie und es beruht auf Werten wie Glaubwürdigkeit, Loyalität, Wahrhaftigkeit, Zuverlässigkeit, Unbestechlichkeit und Geborgenheit in einer nachvollziehbaren Ordnung.

Teams, die jeden Tag Top-Leistungen bringen müssen, sind existenziell darauf angewiesen, dass Vertrauen herrscht, dass die Verständigung ohne große Absprachen klappt.

Stress, Angst und Verunsicherung werden in einem solchen Umfeld weitgehend vermieden oder – soweit es geht – gemeinsam aufgelöst. Die Arbeits- und Problemlösungsfähigkeit solcher Teams bleibt auch unter stressigen Bedingungen, wie z. B. Grippe- und Durchfallwellen, Einsparungen und Organisationsveränderungen weiterhin erhalten.

Immer wieder werden Sie als Führungskraft in Situationen kommen, in denen das soziale Band des Vertrauens Risse zeigt. Fragen Sie sich:

1. Wie kann ich das Vertrauen der Mitarbeitenden (zurück) gewinnen?
2. Wie kann das Vertrauen in den Beziehungen gestärkt werden?
3. Was ist zu tun, um eine tragfähige und dauerhafte Vertrauensbasis – trotz widriger Umstände – zu schaffen?
4. Wie lassen sich Bedingungen herstellen, die Angst und Unsicherheit reduzieren?

Das Vertrauen fördern

Als Führungskraft müssen Sie die folgenden Faktoren berücksichtigen und leben, denn sie stabilisieren das Vertrauensverhältnis:

- Offenheit und Transparenz
- Gesicherter, zuverlässiger Informationsfluss zu allen Beteiligten
- Zuhören bei persönlichen Dingen und Einhalten der Verschwiegenheit
- Fehlerfreudigkeit
- Verzicht auf unangekündigte Nachkontrolle der Arbeit
- Beteiligungsmöglichkeiten
- Gerüchte und deren Verbreitung strikt unterbinden
- Zusagen und Termine konsequent einhalten
- Durch solides Fach- bzw. Methodenwissen überzeugen
- Anerkennung auch in kleinen Dingen aussprechen
- Bereitschaft, zu den Mitarbeitenden zu stehen, sie zu stützen und zu fördern – auch in schwierigen Zeiten

Die positiven Konsequenzen einer Vertrauenskultur lassen sich empirisch nachweisen: Zusammenarbeit, die auch unter Belastung tragfähig bleibt und Handlungssicherheit, sich auf einander verlassen können.

Die Mitarbeitenden können angstfrei arbeiten, weil Ihr Verhalten als Führungskraft kalkulierbar und transparent ist. Das gibt Sicherheit.

Auch die Kostenseite stimmt: Wenn alle mitdenken und miteinander arbeiten, vermindert sich der Arbeitsaufwand, es wird Zeit gespart.

Von Fall zu Fall und von Person zu Person müssen Sie aber erkennen und entscheiden, welche Mitarbeitende in welchem Umfang vertrauenswürdig sind.

Wenn Sie über keine ernsthaft widersprechenden Informationen verfügen, gilt: Vertrauen ist angenehmer, entspannender, effektiver und kostengünstiger als Misstrauen. Mit der Vertrauensampel (Tabelle 1) können Sie schnell feststellen, ob den Mitarbeitenden (und Ihnen) Vertrauen fehlt oder nicht.

Tabelle 1: Vertrauensampel

Rot:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Team leistet nur noch das Notwendigste. ■ Niemand übernimmt Verantwortung ■ Mobbing ■ Keine Lernbereitschaft ■ Hohe Fluktuation
Gelb:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeitende weichen der Verantwortung aus ■ Neuerungen werden skeptisch betrachtet ■ Jedes kleine Problem landet bei der Mitarbeitervertretung ■ Fehlzeiten erhöhen sich
Grün:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informationen fließen ■ Offenheit und Zuhören bestimmen das Klima ■ Absprachen werden eingehalten ■ Es dürfen auch Fehler gemacht werden ■ Es gibt kein Interesse an Gerüchten

1.4 Wie Sie Vertrauen schaffen

Gute Umgangsformen sind das Öl im Getriebe einer Organisation. Sie zeigen Interesse, Aufmerksamkeit und Anteilnahme am Wohlergehen anderer, stabilisieren Wohlbefinden und erleichtern das Miteinander – auch und gerade in stressigen Zeiten. Umgekehrt gilt: Kommen in stressigen Zeiten noch persönliche Taktlosigkeiten, Hänseleien oder Unsensibilitäten ins Spiel, entzünden sich daran oft schwelende Teamkonflikte. Das kann Sie als Führungskraft monatelang beschäftigen.

Gute Umgangsformen schaffen Vertrauen

Mit guten Umgangsformen sorgen Sie dafür, dass jedes Teammitglied und jeder Bewohner/Patient,

- sich durch die Art der verbalen und nonverbalen Ansprache in jeder Situation als Person gewürdigt sieht;
- Interesse und einen möglichst angenehmen Alltagskontakt erfährt;
- Zuverlässigkeit erlebt und
- vor Beschämung und Peinlichkeiten geschützt wird.

Ein gesundes Arbeitsklima im Betrieb kommt in erster Linie dadurch zustande, dass Sie Ihren Mitarbeitenden Interesse und Anteilnahme entgegenbringen. Leiten Sie alle Mitarbeitenden dazu an, sich höflich, interessiert und respektvoll zu behandeln und sich im Arbeitsalltag zu unterstützen. Anteilnahme zeigt sich schon, wenn sich Kollegen grüßen, sich nach dem Befinden des anderen erkundigen. Wichtig ist, dass Sie Interesse an den Dingen zeigen, die Ihren Mitarbeitenden besonders viel bedeuten. Alltagsrituale, Zeichen und Gesten sind dabei wichtig: die Art des Blickkontaktes, die Art und Weise, Nähe und Distanz zu präsentieren (z.B. Bürotür offen oder geschlossen), das Händeschütteln zum Gruß oder das »Hallo«. Als Führungskraft werden Sie von allen permanent beobachtet, gedeutet und bewertet. Sie müssen also bewusst, reflektiert und im positiven Sinne gestaltend agieren.

1.4.1 Die Würdigung der Person ist das A & O

Jeder Mitarbeitende sollte Ihre Wertschätzung erfahren. Dabei ist gerade der direkte Kontakt ein sensibles Feld. Ihre Reaktionen und die der anderen werden von allen Anwesenden wahrgenommen und ggf. sehr unterschiedlich interpretiert.

Hier kommt es darauf an, dass Sie als Führungskraft durch zuverlässiges und eindeutiges Verhalten für Sicherheit und Entspannung sorgen: Ein zugewandter Blickkontakt und ein Gruß, wie er im Unternehmen etabliert ist (Handschlag oder »Hallo«), zeigen jedem an, dass er willkommen ist.

Ich kenne viele Mitarbeiter, die sich bitter darüber beklagen, dass sie in Stresssituationen oft nicht einmal ein »Guten Morgen« von ihrer Leitung hören.

Die Würde einer Person zu bestätigen, ihr Respekt zu erweisen bzw. diesen vor anderen deutlich zu machen, hängt auch von der Form der Anrede ab. Werden Sie hellhörig, wenn Neckereien in Hänseleien übergehen, Spitznamen und Scherze in Stigmatisierung und Abwertung abgleiten und der Ton rauer wird! Greifen Sie rechtzeitig (über Feedback und Regeln) ein, um das Klima im Sinne einer Vertrauenskultur zu stabilisieren.

Wichtige, allgemeingültige Gebote für Umgangsformen, die Führungspersonen beherzigen sollten, beschreiben Commer & von Thadden in ihrem Managerknigge⁶:

■ **Würde bewahren – die eigene und die der anderen**

Lassen Sie sich nicht gehen. Werten Sie niemanden in Gegenwart eines anderen ab. Mischen Sie sich nicht in persönliche oder intime Dinge von Mitarbeitenden ein und beziehen Sie nicht ungebeten Stellung.

■ **Leitfigur und Vorbild sein**

Seien Sie zu mehr Leistung bereit als Ihre Mitarbeitenden (ohne darüber zu klagen!). Eine höfliche Führungsperson erwartet nur das von ihren Mitarbeitenden, was deren Funktion entspricht und wozu Sie selbst als Leitungsperson auch bereit wäre.

■ **Freundlicher Umgang**

Echte und persönliche Freundlichkeit gegenüber Mitarbeitenden ist eine wichtige Hilfe im Stress des Alltags. Sich bedanken, einen anderen loben, etwas Nettes sagen, aber auch bereit sein, sich zu entschuldigen – das verlangt Ihre Wahrnehmungsbereitschaft und Disziplin, zahlt sich aber aus.

■ **Austausch pflegen und auf Gegenseitigkeit vertrauen**

Dazu zählen zuverlässige, gegenseitige Unterrichtung über alltägliche Gegebenheiten in der Organisation und über wichtige Vorkommnisse; beständiger persönlicher Gedankenaustausch, gegenseitige Hilfsbereitschaft und die Bereitschaft, in Krisenzeiten füreinander da zu sein.

■ **Angemessene Anrede**

Die Wahl zwischen dem »Du« und dem »Sie« ist oft schwierig. Positionen und Verhältnisse ändern sich schnell. Unangebracht

⁶ Commer, H. & Thadden, J. von (2002). Der Managerknigge. Das internationale ABC der erfolgreichen Umgangsformen. Berlin, S. 12ff.

ist das »Du« nach kürzester Zeit, nach durchzechten Abenden und tollen Erfolgen. Eine gute Lösung für Arbeitsteams und Lernsituationen ist es, sich zu siezen und die Vornamen zu verwenden.

■ Begrüßen und Vorstellen

Wenn ein Bewohner/Patient eine Pflegeperson oder Therapeuten kennenlernen soll, stellen Sie als Führungskraft ihm diese Person mit Namen und Funktion vor. Der Bewohner/Patient ist immer die Respektsperson! Dies wird ihm beispielsweise dadurch bestätigt, dass er – auch bei Hilfebedürftigkeit – alle gesellschaftlich üblichen Respektgesten erhält: Anklopfen, Einverständnis einholen, Diskretion, korrekte Anrede, echte Komplimente und Bestätigung.

Legen Sie Wert darauf, dass Ihre Mitarbeitenden sich mit Namen und Funktion vorstellen. Das schafft Transparenz und signalisiert Verbindlichkeit.

Allgemein gilt: Der Herr wird der Dame vorgestellt, der Jüngere dem Älteren, der Rangniedere dem Ranghöheren (oder stellt sich selbst diesem vor).

■ Höflichkeit in Besprechungen

Besprechungen zu terminieren und die Zeiten (auch Redezeiten) einzuhalten, ist ein Ausdruck von Höflichkeit. Sie sollten deshalb Ihre Mitarbeitenden nicht lange vor Ihrer Bürotür warten lassen. Begrüßen Sie Ihren Gast per Handschlag. Nehmen Sie gemeinsam an einem Besprechungstisch Platz. Handelt es sich um ein alltägliches Gespräch, können Sie ein Aufstehen auch nur andeuten. Es kann dann auch von beiden Seiten über den Schreibtisch hinweg miteinander gesprochen werden.

Gute Umgangsformen zeugen von Souveränität. Sie verschaffen Ihnen Autorität und Freiraum. Wie Sie auf diesen Grundlagen eine gedeihliche Unternehmens-, Team- und Rückmeldekultur aufbauen, lesen Sie in Kapitel 4.



Mitarbeiter finden, fördern und halten – das ist der klassische Dreischritt, den jede Führungskraft in der Pflege beherrschen muss. Dieser kompakte Leitfaden setzt da an, wo jede gute Führung beginnt: bei der wertschätzenden Haltung gegenüber den Mitarbeitern. Daraus ergibt sich eine Personalentwicklung, die Kompetenzen fördert; für eine Kultur des Vertrauens sorgt und den wirtschaftlichen Erfolg einer Pflegeeinrichtung ermöglicht und unterstützt.

In diesem Buch finden Sie die wichtigsten Instrumente, die aus Ihrer Mitarbeiterführung mehr machen: eine kompetenzorientierte Personalentwicklung – nachhaltig und attraktiv.

Die Autorin

Karla Kämmer ist Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Diplom-Organisationsberaterin, Erwachsenenbildnerin, Lösungsorientierter Coach, Gesundheits- und Krankenpflegerin und Altenpflegerin. Sie ist seit vielen Jahren aktiv im nationalen und internationalen Gesundheits-, Sozial- und Pflegewesen. Zu ihren Schwerpunkten gehört auch das Veränderungsmanagement in Einrichtungen

Die Reihe Managementbibliothek wird herausgegeben von Karla Kämmer.

ISBN 978-3-89993-313-0



9 783899 933130