

Karla Kämmer

# Pflegemanagement

## Personaleinsatz- und Ablaufplanung

AKTUELL  
mit  
stationärer  
Touren-  
planung

- Basiswissen: Mitarbeiterpotenziale entwickeln
- Strategie: Effizient planen – konsequent umsetzen
- Kooperation: Täglich vernetzt denken und handeln

Karla Kämmer

# **Pflegemanagement**

Personaleinsatz- und Ablaufplanung

Unter Mitarbeit von Gerd Palm

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 978-3-89993-311-6 (Print)

ISBN 978-3-8426-8478-2 (PDF)

**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.

**© 2014 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: Druck Thiebes GmbH, Hagen

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>1 Pflegemanagement – Warum die Personaleinsatz- und Ablaufplanung so wichtig ist</b> .....	10
<b>2 Kurzfristige Lösungen</b> .....	15
2.1 Der lösungsorientierte Ansatz bei der Personaleinsatzplanung .....	15
2.1.1 Lösungsorientiert führen .....	16
2.1.2 Übertragen Sie lösungsorientiertes Denken auf Ihre Arbeit in der Organisation .....	17
2.2 Nutzen Sie das Zeitmanagement für Ihre Planung ...	19
2.2.1 Optimieren Sie Ihr eigenes Zeitmanagement .....	19
2.2.2 Machen Sie sich Ihre Prioritäten bewusst .....	21
2.2.3 Formulieren Sie Ihre Ziele .....	22
2.2.4 Unterscheiden Sie zwischen „dringend“ und „wichtig“ .....	23
2.2.5 Überprüfen Sie Ihre Zeitgestaltung und Ihre Aktivitäten .....	26
2.2.6 Legen Sie Fluchtstrategien das Handwerk .....	28
2.2.7 Arbeiten Sie systematisch nach Priorität .....	29
2.2.8 Wenden Sie die A-B-C-Analyse an .....	29
2.2.9 Delegieren Sie im Rahmen Ihres Zeitmanagements ..	30
2.2.10 Führen Sie die richtige Aufgabenplanung durch ...	32
2.3 Organisieren Sie Ihre Informations- und Kommunikationspolitik .....	34
2.4 Beseitigen Sie Ihren Dauerstress mit ROME® .....	35
2.4.1 In vier Schritten zum Stressabbau .....	35
<b>3 Langfristige Lösungen</b> .....	40
3.1 Die einfache, dreitägige Ablaufanalyse .....	40
3.1.1 Vorbereitung und Durchführung .....	41

3.1.2	Auswertung .....	42
3.2	Planen Sie tagesgenau .....	46
3.2.1	Arbeiten Sie mit Pflegepunkten .....	46
3.3	Installieren Sie eine neue Teamarbeit .....	48
3.3.1	Pflegedienstleitung .....	48
3.3.2	Bereichsleitung .....	49
3.3.3	Fachpflegeperson .....	49
3.3.4	Pflegeassistent/-innen .....	50
3.4	Die tagesgenaue Ablaufplanung .....	51
3.4.1	Die tagesbezogene Ablaufplanung .....	52
3.4.2	Die schichtbezogene Ablaufplanung: Klarheit XXL ..	54
3.4.3	Die Plantafel .....	58
3.4.4	Digitale Tourenpläne .....	62
3.5	Elementarer Baustein – das Pflegecontrolling .....	63
3.5.1	Steuerungsinstrument Fachaufsicht .....	65
3.5.2	Die Aufgaben der Fachaufsicht .....	66
3.6	Controlling der quantitativen und qualitativen Personaleinsatzplanung .....	68
3.7	Beziehungsbasierte Pflege und potenzialorientierte Organisation .....	69
3.7.1	Beziehungsbasierte Pflege .....	70
3.7.2	Potenzialorientierte Organisation .....	73
3.8	Nettobasierte Einsatzplanung – den richtigen Rahmen stecken .....	74
3.8.1	Von der Arbeitszeit zur Nettoarbeitszeit .....	75
3.8.2	Fehlerquellen bei der Berechnung der Nettoarbeitszeit	79
3.8.3	Treffen Sie eine Notfallvorsorge .....	80
3.8.4	Maßnahmen bei Unterschreitung der Mindest- besetzung .....	81
3.8.5	Stärken Sie die Selbst – und Zeitorganisation Ihrer Mitarbeitenden .....	83
3.8.6	Achten Sie auf den passenden Kompetenz- und Potenzialmix .....	84
3.8.7	Analysieren Sie systematisch die tägliche Situation ..	84

3.9	Fehlzeiten gezielt senken . . . . .	86
3.9.1	Betreiben Sie Ursachenforschung . . . . .	87
3.9.2	Gute Führung und gute Planung wirken stabilisierend . . . . .	89
3.9.3	Wirksames Management punktet – auch beim Krankenstand . . . . .	90
3.9.4	Sinnvoll und aufmerksamkeitsstark: Krankenrückkehrgespräche . . . . .	90
3.9.5	Klare Regeln bei hohen Fehlzeiten . . . . .	91
3.10	Potenzialorientierte Praxis . . . . .	92
3.10.1	Entwickeln Sie eine potenzialorientierte Haltung . . .	93
3.10.2	Handlungsfelder umverteilen – Handlungssicherheit stärken . . . . .	95
3.11	Ressourcenpflegende Maßnahme: Gesundheitsmanagement . . . . .	97
3.12	Leistungssicherheit verbessern mit dem Kompetenz- kompass . . . . .	98
3.12.1	Ihre Mitarbeitenden haben Stärken – und Schwächen	99
3.12.2	Der Kompass bringt Handlungssicherheit . . . . .	103
3.12.3	Der nationale Qualifikationsrahmen . . . . .	105
3.12.4	Den Kompetenzkompass anwenden . . . . .	109
3.13	Risikomanagement – wie HRO- Strategien Zukunft sichern . . . . .	110
3.13.1	Vermeiden Sie vorschnelle Schlüsse . . . . .	113
3.13.2	Prüfen Sie kontinuierlich die betriebliche Abläufe . .	114
3.13.3	Unterstützen Sie die Flexibilität Ihrer Mitarbeitenden	114
3.13.4	Achten Sie das Wissen und die Kompetenz Ihrer Mitarbeitenden . . . . .	115
3.13.5	Zeigen Sie Respekt vor Expertenwissen und lassen sie es wirksam werden . . . . .	115

Gerd Palm

<b>4</b>	<b>Praxisbeispiel: Personaleinsatz in stationären Hausgemeinschaften</b>	
	.....	117
4.1	Das Konzept der Hausgemeinschaften .....	118
4.2	Bewohner/-innen als Mitarbeiter und Gehaltsempfänger .....	119
4.3	Vom Dienstleistungsmodell zum Kompetenzmodell	120
4.4	Die systemorientierte Sichtweise der Lebenswelt Heim .....	123
4.5	Angehörige als Ehrenamtliche im Rahmen der „geteilten Verantwortung“ .....	124
4.6	Präsenzkraft und Assistenzprinzip .....	125
4.6.1	Aufgabengebiete und Tätigkeitsfelder einer Präsenzkraft .....	126
4.6.2	Idealbesetzung für eine Präsenzkraft-Stelle .....	128
4.6.3	Praktische Umsetzung – die Personalorganisation ...	129
	<b>Literatur</b> .....	132
	<b>Register</b> .....	135

Für meinen Vater, den besten Witwer der Welt.



## Vorwort

Management entscheidet über unsere Zukunft.

Das heißt: Sie entscheiden über unsere Zukunft – auch wenn Ihnen das im Alltag nicht immer präsent ist. Die Art, wie Sie führen, wie Sie planen, wie Sie mit Menschen, Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit umgehen – all das zählt!

Sie blicken voraus, Sie entwickeln Lösungen und Strategien in instabileren Umwelten.

Sie schaffen Vertrauen, unterstützen die Motivation, gehen voran und zeigen gute Wege in das, was vor uns liegt. Sie mischen auf vielen Ebenen mit, gestalten, trösten und orientieren.

Und wir – Ihre Berater, Trainer und Ihre Autoren der Managementreihe – was tun wir?

Wir sind für Sie da!

Wir helfen Ihnen mit unserer Erfahrung und unserem Wissen aus Theorie und Praxis, ermutigen Sie, geben Rüstzeug, befähigen Sie und machen Ihnen Mut.

Das Beste und Praktikabelste ist gerade gut genug für Sie!

So wählen die Schlütersche Verlagsgesellschaft und ich als Herausgeberin die Themen und Autoren der Managementbibliothek für Sie aus. Lassen Sie sich von der Vielfalt überraschen. Geben Sie uns Rückmeldung mit Ihren Anregungen und Fragen – wir greifen sie gern auf.

Essen, September 2013

Karla Kämmer

# 1 Pflegemanagement – Warum die Personaleinsatz- und Ablaufplanung so wichtig ist

Als Führungsverantwortliche von Einrichtungen, Pflegediensten und Wohnbereichen suchen Sie jeden Tag nach Möglichkeiten, um den Alltag zu bewältigen. Denn was jetzt schon kritisch ist, droht in einer Zukunft, in der der Anteil der älteren pflegebedürftigen Menschen in der Gesellschaft wächst, noch schwieriger zu werden.

So fehlen aktuell 34 000 Beschäftigte, können derzeit 50 % der Heime und ambulanten Dienste in NRW offene Stellen nicht besetzen und liegt jede vierte Einrichtung unter 50 % Fachkraftquote<sup>1</sup>. Das Statistische Bundesamt prognostiziert den Fehlbedarf an Fachkräften in der Pflege bis 2025 auf 157 000 bis 193 000<sup>2</sup>.

Die Ursachen für die Personalmisere sind hinreichend bekannt. Die demografische Entwicklung spielt eine besondere Rolle. Dabei geht es nicht nur um die wachsende Klientel. Hinzu kommt:

- Das Pflegepersonal wird dank höherem Renteneintrittsalter immer älter.
- Für junge Berufseinsteiger ist der Pflegebereich wenig attraktiv.
- Die Freizügigkeit innerhalb der EU setzt neue Maßstäbe bei Angebot und Nachfrage.

Wirtschaftlicher Druck, Wettbewerb, veränderte professionelle Anforderungen bei gleichzeitig knappem Personalangebot zwingen Sie als Verantwortliche(r), neue Strategien zu entwer-

<sup>1</sup> Vgl. Wipp 2012, S. 1

<sup>2</sup> Vgl. Engelen-Kefer 2012, S. 67

fen, um das Beste aus der Situation zu machen. Sie müssen Krisen für Ihre Einrichtung, Ihre Bewohner(innen) und Mitarbeitende vorbeugen und die negativen Folgen der Personallänge eindämmen.

Am besten gelingt Ihnen das dort, wo Sie sowohl kurzfristig als auch nachhaltig handeln und steuern können: im Personalmanagement und in der Arbeitsorganisation.

Das Personaldilemma zeigt, dass

- Mitarbeiterzufriedenheit geradezu existenziell ist, um in diesen Zeiten zu bestehen;
- Personal eine begrenzte Ressource ist, die sorgfältig gepflegt, unterstützt, zur Entfaltung gebracht und an die Einrichtung gebunden werden kann;
- wirtschaftlicher Druck kein Argument für eine unangemessene Personaleinsatzplanung ist.

### Fazit

Personaleinsatz- und Ablaufplanung sind Geschwister. Sie basieren auf der Pflegephilosophie der Einrichtung/des Dienstes. Alle drei hängen vom vorhandenen Potenzial an Mitarbeiterfähigkeiten ab. An diesen Eckpunkten setzt unser Ratgeber für das Pflegemanagement an.

Wo die Lösungen der Zukunft gesucht werden, zeigen die verschiedenen Konzepte, die zurzeit in der Altenhilfe kursieren:

- **Aufgabendifferenzierung**, wie sie im Rahmen der beziehungsbasierten Pflege als Kooperationsleistung aus Primary Nursing (steuernde Fachkräfte), allgemeiner/spezieller Fachpflege (zur Sicherung der fachlich-hochwertigen Pflege direkt beim Nutzer, „Hands-on-Pflege“) sowie aus angegliederter Assistenten-Pflege (Altenpflege-/Pflegehelfer) und Alltagsbegleitung (Präsenzmitarbeitende) als Beziehungsstabilisator geschieht.

- **Fokussierung der Pflege auf ihren Kernbereich** mit dem Pflegeprozess im Zentrum, während soziale Leistungen der Begleitung verstärkt an die Assistenten abgegeben werden.
- **„Qualitative“ Fachkraftquote** anstelle der „quantitativen“. Sie ermöglicht eine intelligente Steuerung von Organisation und Personaleinsatz und entspricht den Bedürfnissen der Klientel und der Mitarbeitenden im höchsten Maße.

Ein Vorbild sind hier die ambulanten Dienste, für die geringere Fachkraftquoten gelten. Etabliert wurde die qualifikationsbezogene Leistungserbringung, die in der Regel von Pflegehelfern durchgeführt werden kann. Nach Wipp könnte die qualitative Fachkraftquote in der stationären Altenpflege wie folgt gestaltet werden:

- verpflichtende Zusatzqualifikation der Pflegedienstleitung,
- Basisfachkraftquote von 30 %, die sich aus Fachkräften unterschiedlichster Qualifikationen zusammensetzt,
- fachkraftbezogene Leistungen,
- verpflichtende Zusatzqualifikationen für z. B. Wund-/Ernährungsmanagement/FEM und
- verpflichtende Fortbildungen.<sup>3</sup>

### **Vorteile einer qualifikationsbezogenen Fachkraftquote**

Eine qualitative Fachkraftquote deckt den jeweiligen Pflegebedarf optimal ab:

- Pflegefachpersonen mit Steuerungspotenzial könnten diese Kompetenz ausleben.
- Fachpflegepersonen mit großem Geschick in der direkten Pflege werden entlastet und können sich ihren Kernaufgaben widmen.

<sup>3</sup> Vgl. Wipp 2012, S. 2

- Die Arbeit der Pflegehelfer wird durch Qualifizierung und neue Aufgaben aufgewertet.
- Die Einsparungen aus der Umstrukturierung (weniger Fachkräfte) bilden die Grundlage für eine bessere Bezahlung bzw. Neueinstellungen.

**Eine Vergrößerung der Planungseinheiten** bei gleichzeitiger Absicherung der Beziehungskontinuität unterstützt und erleichtert die Planbarkeit der Arbeit und das flexible Reagieren auf Ausfälle sowie die Abdeckung der Dienste an den Wochenenden und die Sicherung geregelter Frei- und Dienstzeiten.

### Die Zukunftsfrage

Im Kern geht es in Zukunft darum, welche Fachlichkeit eine Einrichtung braucht, wo und wie viel davon und wie ist sie zu organisieren ist.

Was den **Personalmarkt der Zukunft** betrifft, so wird insbesondere die Aufgabendifferenzierung die berufliche Tätigkeit in der Altenhilfe attraktiver machen. Sie erweitert den Kreis der Interessenten und ermöglicht es, gezielt die richtigen Bewerber mit dem passenden Potenzial anzusprechen.

Differenzierung und Transparenz sind gleichermaßen wichtig, wenn sich Berufssuchende für eine Ausbildung in Altenpflege und -betreuung entscheiden sollen. Die Pflege braucht engagierten, kognitiv und emotional starken Nachwuchs, um die komplexer werdenden Herausforderungen unserer Profession zu bewältigen.

### Nachgefragt

Fallen Ihnen Mitarbeitende ein, die

- a) Fachpflegepersonen sind, gern und gut den Pflegeprozess steuern, die aber nicht so gern rund um die Uhr praktisch pflegen?
- b) darin aufgehen, ihre fachliche Expertise (allg./spezielle Pflege) direkt in der Arbeit mit dem pflegebedürftigen Menschen zu leben, die aber ungern Pflegeplanungen verfassen?
- c) als Pflegeassistenten arbeiten, über eine lange Berufserfahrung verfügen, die exakt beobachten, mit reflektierter Erfahrung achtsam sind, sorgfältig in Kommunikation und Umgang –oder/und auch kompetent in der Alltagsorganisation sind?
- d) die das Unternehmen, seinen Geist und seine Philosophie verkörpern, die Teams zusammenhalten, Krisen überwinden helfen und auch in harten Zeiten voll hinter Ihnen als Leitung stehen?

So bunt und vielfältig sind Ihre Mitarbeitenden! In einer lösungsorientierten Organisation nutzen diese Mitarbeitenden ihre Kompetenzen auch erfolgreich. Mit der lösungsorientierten Herangehensweise gelingt es Ihnen leichter, z. B. bessere Kombinationen von Mitarbeitenden in Diensten und Schichten zu planen und damit für ein Plus an Zufriedenheit, Sicherheit und Wirksamkeit zu sorgen.

Das Modell der Zukunft muss Alltag, fachliche Beobachtung und direkte Pflegeleistungen auf hohem Niveau, insbesondere durch beruflich entsprechend sozialisierte Pflegeassistent(inn)en, absichern und den Anforderungen der hilfebedürftigen Person nach Kontinuität in der direkten Pflege entsprechen. Es soll alle Professionen im Sinne der pflegebedürftigen verknüpfen und das Fachpersonal gezielt einsetzen für

- Pflegediagnostik, Planung und Evaluation von Pflegeprozessen und -leistung,
- gefahrgeneigte Tätigkeiten sowie Leistungen der Arztassistenten (Behandlungspflege).

## 2 Kurzfristige Lösungen

### 2.1 Der lösungsorientierte Ansatz bei der Personaleinsatzplanung

Der lösungsorientierte Ansatz (Solution Focused Consulting) von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg<sup>4</sup> geht davon aus, dass Problem und Lösung prinzipiell unabhängig voneinander sind. Einfach gesagt können Sie in vielen Situationen konkrete Lösungen (Verbesserungen) erzielen, ohne dass Sie kurzfristig die Ursachen eines Problems beseitigen (müssen). Dieser Ansatz geht davon aus, dass Sie die nötigen Ressourcen für Lösungen bereits besitzen.

Wer lösungsorientiert denkt und handelt, verschwendet keine Zeit und Kraft auf die Problemanalyse und -historie.

Was nutzt es Ihnen auch, angesichts eines Personalausfalls durch Krankheit darüber zu sinnieren, dass die Generation Y nicht mehr so belastbar ist? Niemandem! Aber die Stimmung im Team leidet unter solchen philosophischen Betrachtungen! Bleiben Sie lösungsorientiert: Überlegen Sie,

- a) wer kurzfristig einspringen kann;
- b) welche Regelungen mittelfristig verhindern, dass es immer die gleichen sind und
- c) wie das Team die eigenen Gesundheitspotenziale stärken kann.

Fangen Sie bei sich an, wenn Sie durch schwierige Alltagssituationen häufig unter Druck kommen:

- Vertrauen Sie in Ihre Stärken und richten Sie Ihre Gedanken auf Ihre Möglichkeiten aus, die Dinge zum Positiven zu bewegen.

<sup>4</sup> Vgl. Vogt, Wolf & Sundman et. al 2012

- Greifen Sie in schwierigen Situationen auf Teile von Lösungen und Strategien zurück, die Ihnen in der Vergangenheit schon geholfen haben.
- Betrachten Sie bewusst Ihre Fortschritte, d. h. Aspekte von Problemen, die Sie schon gelöst haben.

### 2.1.1 Lösungsorientiert führen

Ihre zentrale Aufgabe als Verantwortliche/r besteht darin, Mitarbeitenden und Teams beim Auffinden weiterführender Lösungen zu helfen. Machen Sie ihnen bewusst, was sie können, wie wichtig sie mit ihren Qualitäten sind und versetzen sie sie damit in Ressourcenzustände. So erleben sich die Teams als kompetent, wirksam und handlungsfähig.

Stellen Sie in Prozessen die Weichen durch geschickte Fragen immer wieder in Richtung Lösung, damit Mitarbeiter Zugang zu ihren Ressourcen bekommen. Wenn schwierige Situationen zu lösen sind, fragen Sie beispielsweise:

- Hat es in der Vergangenheit schon einmal ein ähnliches Problem gegeben, das wir erfolgreich bewältigt haben?
- Wie haben wir das geschafft?
- Was war hilfreich, sodass es besser wurde?
- Woran haben wir damals erkannt/werden wir jetzt erkennen, dass wir in Richtung Verbesserung gehen?
- Welche Personen, Situationen, Ereignisse können hilfreich sein?

Über lösungsorientierte Fragen können Sie auch die Akzeptanz schwieriger Situationen erhöhen und sich/den Mitarbeitenden helfen, weniger belastet zu sein:

- Was ist gut/läuft gut/kann so bleiben?
- Wofür kann ich/können wir hier (trotz allem) dankbar sein?
- Woran erkenne ich/erkennen wir, dass die gegenwärtige (schwierige) Situation sinnvoll für mich/uns ist?

### Positiv fragen

Achten Sie konsequent darauf, Mitarbeitende im Alltag und in Veränderungsprozessen immer wieder zu bestärken:

- Wie schaffen Sie es?
- Was hat in der letzten Schicht gut geklappt?
- Was schätzen Sie an ... (z. B. der Zusammenarbeit)?

## 2.1.2 Übertragen Sie lösungsorientiertes Denken auf Ihre Arbeit in der Organisation

Seien Sie neugierig. Beobachten Sie Ihre Mitarbeitenden konsequent im Hinblick auf ihre Ressourcen und vermitteln Sie mit Ihrem interessierten Fragen nach den Stärken Vertrauen und Sicherheit. Darüber wird sowohl problemlösendes als auch problemverstärkendes Verhalten deutlich, auf das Sie Einfluss nehmen können.

Arbeiten Sie mit wohlwollenden Annahmen. Verbessern Sie Ihre Sprache, indem Sie sich wertschätzend sprechen. Schaffen Sie Offenheit und machen Sie die Einzigartigkeit jeder Person deutlich.

Die konsequente Anwendung des lösungsorientierten Ansatzes hat viele positive Auswirkungen:

- Sie kommen rasch mit den Prozessen voran, weil die Beteiligten sich als aktiv und kompetent erleben.
- Es gibt weniger Leidensdruck und Betroffenheit.
- Es wird immer mit dem neuen und erfolgreichen Verhalten gearbeitet.
- Mit dem klaren „Lösungsbild“ vor Augen wägen Sie gemeinsam Vor- und Nachteile und Konsequenzen aus dieser Veränderung ab.
- Mitarbeitende trauen sich so Veränderungen eher zu, die Erwartungen werden realistischer.

Sie haben Erfolg, wenn

- **alle** Mitarbeitenden gemeinsam an den Themen arbeiten;
- Art und Sprache der gemeinsamen Arbeit für alle passt;
- Argumente zur Sichtweise der jeweiligen Gruppen passen;
- alles auf das praktische Gestalten der Zukunft ausgerichtet ist;
- die Analyse auf das Notwendige reduziert wird.<sup>5</sup>

### 14 Regeln für Ihren Alltag

Mit diesen 14 Regeln können Sie Verbesserungsprozesse mit Mitarbeitenden erfolgreich gestalten:

1. Bestätigen Sie Ihre Mitarbeitenden positiv und stärken Sie sie durch ehrliches Lob.
2. Pflegen Sie den persönlichen Kontakt im Umgang; betonen Sie, was gelingt, was gut ist, was Ihr Gegenüber kann. Merken Sie sich, dass Sie einen Mitarbeiter deutlich mehr bestätigen und loben als zu kritisieren. Vergleichen Sie diese Art des Umgangs mit Ihrer derzeitigen Führungskultur.
3. Verfeinern Sie Ihre Wahrnehmung so, dass Sie Potenziale/Möglichkeiten einer Person bewusst wahrnehmen, geben Sie Raum zur Erweiterung.
4. Beschreiben Sie mit den Teams Ihre Vision, der Sie gemeinsam folgen. Konkretisieren Sie den Auftrag zum Handeln immer wieder neu, z. B. zu Beginn von Arbeitssitzungen: „Was müssen wir tun, damit die verbrachte Zeit nützlich für uns war?“ Legen Sie sich auf konkrete Ziele fest.
5. Suchen Sie Unterstützer. Nehmen Sie sich Zeit, sie zu identifizieren und zu gewinnen.
6. Schauen Sie auf den Nutzen. Stellen Sie sich die positiven Auswirkungen vor, die das Erreichen der Ziele mit sich bringt.
7. Nehmen Sie bisherige Fortschritte wahr und ordnen Sie diese auf einer Skala von 0 bis 10 ein. Definieren Sie den jeweils nächsten Schritt und legen Sie fest, was Sie dafür tun.

<sup>5</sup> vgl. Radatz & Kowanitsch 2009, S. 24f.

8. Planen Sie zukünftige Fortschritte als Vorankommen in kleinen Schritten und mit anschaulichen Bildern.
9. Stellen Sie sich den Herausforderungen!
10. Fördern Sie Optimismus. Listen Sie regelmäßig alle verfügbaren Ressourcen und alle Informationen auf, die Ihren Zielen nutzen.
11. Geben Sie ein Versprechen. Entscheiden Sie sich zum nächsten Schritt und teilen Sie diesen Ihren Unterstützern mit.
12. Führen Sie ein Fortschrittstagebuch und legen Sie es für die Mitarbeitenden offen aus. Regen Sie sie dazu an, selbst etwas einzutragen.
13. Bereiten Sie sich auf Rückschläge vor. Entwickeln Sie Ideen, wie man damit umgehen kann und wie sie künftig zu vermeiden sind.
14. Feiern Sie Erfolge mit ihren Unterstützern.

## 2.2 Nutzen Sie das Zeitmanagement für Ihre Planung

Nicht nur die Aufgabenvielfalt zwingt Sie als Verantwortliche(n) häufig zu Überstunden, sondern auch die mangelnde Zeitplanung. Kluge Leute planen ihre Zeit gezielt und setzen Prioritäten.<sup>6</sup> Es geht heute mehr denn je darum, das eigene Leben in seiner Qualität und Sinnhaftigkeit durch gezielte Steuerungsmaßnahmen zu vertiefen.

### 2.2.1 Optimieren Sie Ihr eigenes Zeitmanagement

„Wenn härteres, klügeres und schnelleres Arbeiten nicht hilft, was dann?“<sup>7</sup> Die zentralen Faktoren für zufriedeneres Arbeiten liegen darin, ob Sie das, was Sie tun und wie Sie es tun, als sinnvoll erleben. Ob Sie das tun können, was Sie als wichtig empfinden.

---

<sup>6</sup> Vgl. Seul 2011, S. 9ff

<sup>7</sup> Vgl. Corvey 2000, S. 7

Was sind die drei oder vier Faktoren in Ihrem Leben, die wirklich zählen? Haben Sie sie ausreichend im Blick, widmen Sie ihnen so viel Zeit und Sorgfalt, wie Sie wollen? Oder sind Sie voller Frust und Schuldgefühle, weil Sie das „Eigentliche“ in Ihrem Leben oft verschieben?

Zum zukunftsorientierten Managen gehört nicht nur die „neue“ Führung der Mitarbeitenden und die Aufgaben, sondern auch die Arbeit an Ihrem Umgang mit sich selbst und Ihrer Lebenszeit.

Dazu brauchen Sie ein Konzept für Ihr Leben, das alles einschließt: Ihre Vision, Ihre Ziele, Ihre Prioritäten, Ihre Fähigkeiten und Entwicklungswünsche.

Auf den nächsten Seiten beginnen Sie damit. Halten Sie Ihre Ausgangssituation fest. Wiederholen Sie diese Positionierung regelmäßig, damit Sie konsequent Ihrer Vision für Ihr Leben, Ihrem Lebensziel näher kommen.

Starten Sie mit Ihrer Einstellung zum Hier und Jetzt. Hören Sie Ihren inneren Dialogen zu. Sind sie ermutigend und positiv? Oder setzen Sie sich selbst mit Abwertung unter Druck? Beeinflussen Sie Ihre Lebenseinstellung aktiv. Mit einer positiven Lebenseinstellung steigen auch Ihre Chancen auf Zufriedenheit.

### **Acht Punkte für Ihr Lebenskonzept**

1. **Suchen Sie das Glück im Kleinen!** Der Kaffeeduft am Morgen, die Blütenpracht im Park, ein funktionierendes Auto, die lachenden Gesichter Ihrer Kinder: Der Alltag steckt voller Glück. Schulen Sie Ihren Blick täglich ganz bewusst für solche Dinge.
2. **Nutzen Sie die Kraft der Gedanken.** Sagen Sie sich jeden Tag: „Heute passiert bestimmt irgendetwas Nettes.“ So wird Ihre Wahrnehmung automatisch auf Ereignisse gelenkt, die zu Ihrer Erwartung passen. Freuen Sie sich daran, was in Ihrem Arbeitsfeld gerade gelingt: An der Pflegemitarbeiterin, die heute gut mit ihrer Schichtleitung zurechtkommt; am Haustechniker, der im

Vorübergehen einer unruhigen demenzbetroffenen alten Dame wie von Zauberhand ein Lächeln auf das Gesicht zaubert.

3. **Sorgen Sie jeden Tag dafür, dass Sie negative Gedanken loslassen.** Bremsen Sie aktiv negative Gedanken, pessimistisches Hochschaukeln und Grübeln aus. Sagen Sie innerlich konsequent „STOPP“ – Negative Gedanken schaffen negative Bilder, rauben Ihre Kraft und machen Sie unzufrieden. Meditieren Sie und praktizieren Sie regelmäßig Tiefenentspannung. Schon acht Minuten reichen aus. Schon nach wenigen Wochen werden Sie sich deutlich besser fühlen.
4. **Seien Sie kein Perfektionist!** Bei vielen Aufgaben sind 95%ige Ergebnisse schon sehr gut. Wenn Sie immer alles 100%ig machen wollen, sind Misserfolge und Enttäuschung programmiert. Sie verschwenden auch Energie, die Sie zur Bewältigung von Krisen brauchen.
5. **Achten Sie auf die Kehrseite der Medaille!** Die meisten Krisen und Probleme haben mindestens zwei Seiten. Eine plötzliche Kündigung eröffnet vielleicht die Chance zu einem beruflichen Neuanfang. Wenn Sie auch in negativen Situationen eine neutrale Haltung einnehmen, finden Sie schneller Auswege aus dem Schlamassel.
6. **Stecken Sie sich realistische Ziele!** Je größer Ihr Ziel, desto wichtiger ist es, Teilziele zu formulieren. Viele kleine Erfolgserlebnisse motivieren eher zum Durchhalten.
7. **Lachen Sie jeden Tag mindestens einmal kräftig.** Wenn es sein muss, auch über sich selbst.
8. **Führen Sie ein Dankbarkeitstagebuch.** Halten Sie fest, was Ihnen Gutes widerfährt und was Ihnen gelingt, wofür Sie dem Schicksal „Danke“ sagen.

## 2.2.2 Machen Sie sich Ihre Prioritäten bewusst

Was ist Ihnen wirklich wichtig, welche Haltung nehmen Sie anderen Menschen gegenüber ein? Alle Dinge, die Ihnen