



PFLEGE

Christian Lummer

# Teamleitung in der Pflege

„Wir statt ich“: Führen Sie mit Vertrauen,  
Loyalität und Wertschätzung

Christian Lummer

# Teamleitung in der Pflege

»Wir statt ich«: Führen Sie mit Vertrauen,  
Loyalität und Wertschätzung



**Dr. Christian Lummer** ist Diplom-Pädagoge und Diplom-Sozialpädagoge, Systemischer Organisationsberater (GSOB), qualifiziert für das Beratungsinstrument ab-c© (Arbeitsbewältigungs-Coaching) sowie für das Entspannungsverfahren PME (Progressive Muskelentspannung). Er arbeitet bundesweit u.a. in den Feldern Krankenhaus, Altenhilfe, Behindertenhilfe als Berater, Fortbilder und Trainer.

Christian.Lummer@clbt.de  
www.clbt.de

*»Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.«*

(ARISTOTELES)





**pflegebrief** – die schnelle Information zwischendurch  
Anmeldung zum Newsletter unter [www.pflegen-online.de](http://www.pflegen-online.de)

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

ISBN 978-3-89993-958-3 (Print)

ISBN 978-3-8426-8929-9 (PDF)

ISBN 978-3-8426-8930-5 (EPUB)

**© 2018 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: Groothuis, Lohfert, Consorten, Hamburg  
Umschlaggestaltung: Kerker + Baum, Büro für Gestaltung GbR, Hannover  
Titelbild: vege – [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com)  
Satz: PER MEDIEN & MARKETING GmbH, Braunschweig  
Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH, Zwickau

# INHALT

<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Zur Situation: Ausgangspunkte</b> .....	<b>10</b>
1.1 Ihre Herausforderung »Teamleitung und -führung« .....	10
1.2 Was macht ein »gutes Team« aus? .....	11
1.3 Personales Systemmodell: Die Lösung lauert überall .....	14
1.4 Ein Rollenmodell für TeamleiterInnen .....	19
1.4.1 Fachinformanten-Rolle .....	20
1.4.2 Entscheider-Rolle .....	20
1.4.3 Moderatoren-Rolle .....	20
1.4.4 Coach-Rolle .....	20
1.4.5 Visionär-Rolle .....	21
1.5 Von der Kollegin zur Leiterin .....	22
1.6 Leiterin in einem neuen, unbekanntem Team .....	23
1.7 Lust auf Leitung und Führung? .....	24
1.8 Reflexion: »Wo stehen Sie – wo steht Ihre Einrichtung?« .....	26
<b>2 Leitung im »Sandwich« – Erwartungskklärungen aus verschiedenen Perspektiven</b> .....	<b>28</b>
2.1 Erwartungen der PDL .....	28
2.2 Erwartungen der MitarbeiterInnen und KollegInnen .....	28
2.3 Erwartungen erfüllen .....	29
<b>3 Leitung und Stellvertretung – ein gutes »Gespann?«</b> .....	<b>31</b>
3.1 Da »passt kein Blatt zwischen die Schultern« .....	31
3.2 Abgestimmte Regelwerke .....	32
3.3 Wenn es knirscht .....	33
3.4 Reflexion zur Rollenverteilung .....	33
<b>4 Was Sie als Teamleitung mitbringen sollten</b> .....	<b>35</b>
4.1 Führungsstile im Vergleich .....	35
4.2 »Gehirngerechte Führung« .....	40
4.3 Sogenannte weiche Fähigkeiten: Soft Skills .....	43
4.3.1 Besonders wichtige Fähigkeiten .....	48
4.4 Herausforderungen verschiedener Generationen .....	63
4.4.1 Handlungsempfehlungen für Führungskräfte zu den Generationen .....	68
4.5 Reflexion: Wo stehen Sie selbst? .....	72
<b>5 Hilfen für die Leitung: Damit das Rollenspiel gelingt</b> .....	<b>74</b>
5.1 Freistellungsregeln – eine Grundvoraussetzung .....	74
5.2 Coaching für die Leitung .....	76
5.3 Kollegiale (Fall-)Beratung .....	77

5.4	Beratung durch eigene MitarbeiterInnen – »aner kennender Erfahrungsaustausch«	78
5.4.1	Aner kennender Erfahrungsaustausch in der Praxis	79
5.5	Überblick verschaffen – Systemvisualisierung	81

**6**

	<b>Aufgaben der Teamleitung bewältigen – der Werkzeugkoffer</b>	<b>83</b>
6.1	Teamleitung als Vorbild: »Sag, was du tust, und tu, was du sagst.«	83
6.2	Klassisches Modell der Teamphasenentwicklung	84
6.2.1	Testphase	85
6.2.2	Nahkampfphase	85
6.2.3	Organisierungsphase	86
6.2.4	Verschmelzungsphase	86
6.2.5	Abschlussphase	87
6.3	Aktuelle Teamsituationen diagnostizieren und bearbeiten ...	87
6.3.1	... mittels selbst entwickelter Faktoren und subjektiver Einschätzungen	88
6.3.2	... mittels vorgegebener Teamverstärker	90
6.3.3	... mittels der Team-Uhr	94
6.3.4	... mittels Lösungen »vom anderen Stern« (TWIN-Star-Modell)	95
6.3.5	... mittels der Team-Typen und -Begabungen	98
6.4	Tiefergehende Analysen erstellen und neue Ideen finden	100
6.4.1	SWOT	101
6.4.2	Ursache-Wirkungs-Diagramm	103
6.4.3	Problem-Analyse-Schema	105
6.5	Kontrolle von Zielen	105
6.6	Moderieren mit Profil	106
6.7	Teamkultur mit gemeinsamen Visionen, Regeln und Werten	111
6.8	Unterschiedliche Altersgruppen im Team	114
6.8.1	Praxisanleitung und Einarbeitung sicherstellen	119
6.8.2	Wenn die Leitungskraft fast die Jüngste ist	120
6.8.3	Kritik und Konflikt im Alltag	121
6.8.4	Streit mit Vermittlungsgesprächen schlichten	126
6.8.5	Leitfäden für anlassbezogene Mitarbeitergespräche	128
6.8.6	Konzept für Mitarbeiterjahresgespräche	140
6.8.7	Herausforderung Gesundheit: In und mit dem Team gesund älter werden	146
6.8.8	Kleinigkeiten entlang der Teamphasen	150
6.9	Spielerische Elemente in der Teamentwicklung	151
6.10	Hilfe und Beratung von außen	152
6.11	Führen heißt »reden, reden, reden« und manchmal »Klappe halten«	153
6.12	Reflexion: Perspektivwechsel	153

<b>Schlusswort</b>	<b>154</b>
--------------------	------------

<b>Literatur</b>	<b>156</b>
------------------	------------

<b>Register</b>	<b>164</b>
-----------------	------------

## VORWORT

Ja, es stimmt: Wir brauchen motivierte, klar erkennbare, loyale und fachlich gute Leitungs- und Führungsverantwortliche, die sich gut gebunden an die eigene Einrichtung fühlen und selbst in der Lage sind, Mitarbeitende zu binden.

Dass es damit hierzulande nicht so gut bestellt ist, bescheinigen uns jedes Jahr Studien zu Mitarbeiterbindung, insbesondere im Kontext des Führungsverhaltens. Die Gallup-Unternehmensberatung beispielsweise veröffentlicht jedes Frühjahr ihren Engagement-Index.<sup>1</sup> Das Ergebnis ist jedes Jahr wieder erschreckend: So wird – über alle Branchen und Berufsgruppen hinweg – für 2015 beispielsweise nur 16 Prozent aller repräsentativ befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine hohe emotionale Bindung attestiert. Des Weiteren seien 68 Prozent emotional gering an ihr Unternehmen gebunden und die restlichen 16 Prozent ohne derartige emotionale Bindung.

Im Jahr 2016 sind es 15 Prozent zu 70 Prozent zu 15 Prozent – die »klassische« Aufteilung, die seit der ersten Erhebung aus dem Jahr 2001 immer gleich ist. Bemerkenswert erscheinen mir in diesem Zusammenhang auch die folgenden drei Ergebnisse:

1. Laut Studie ist das Verhältnis der Führungskräfte zu den Mitarbeitern entscheidend, wenn es um Entfaltung, Identifikation, emotionale Bindung, Leistung und um Motivation geht.
2. Das führt dazu, dass es in »letzter Konsequenz ... aus Mitarbeitersicht auf das Führungspersonal im unteren und mittleren Management an(kommt)«<sup>2</sup>, wenn es um langfristige Bindung der Mitarbeitenden geht.
3. Mitarbeiter können eine noch so hohe Kompetenz, Sympathie, Loyalität etc. gegenüber ihrer »obersten« Leitung empfinden – wenn das Verhältnis »unten« nicht stimmt, schützt das nicht vor abnehmender Motivation und dem eventuellen Wunsch nach einem Stellenwechsel. Im Extremfall bedeutet dies »konkret (...), dass Mitarbeiter nicht Unternehmen verlassen, sondern Vorgesetzte«<sup>3</sup>.

Es scheint also durchaus »Luft nach oben« zu geben, was eine gute Führungsarbeit angeht. Um sie umzusetzen benötigen Führungskräfte wie Sie theoretisches Wissen und praktische, leicht einzusetzende Instrumentarien. Beides möchte dieses Buch Ihnen geben. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der TEAM-Arbeit – aber nicht im Sinne von »Toll, Ein Anderer Macht's« –, sondern nach dem Motto »Weg vom Hierarchiedenken hin zum kooperativen Teamdenken«.

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> (abgerufen am 18.12.2017)

<sup>2</sup> Buckingham, M. & Coffman, C. (2005). Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Konsequenzen aus der weltweit größten Langzeitstudie des Gallup-Instituts. 3. Auflage. Frankfurt/Main, S. 31

<sup>3</sup> A.a.O., 50

**Es geht nicht ohne!**

Teamarbeit ist in der Pflege unverzichtbar und bekommt unter den aktuellen Einflüssen von Personalengpässen und einer überalternden Gesellschaft zunehmend mehr Gewicht. Führungskräfte müssen reflektiert, gezielt und methodisch vielfältig mit ihren Teams umgehen. Ziele sollen gemeinsam erreicht werden, unter Einbindung der Expertise jedes Einzelnen.

Aber nicht nur das Expertenwissen jedes Teammitglieds muss zur Entfaltung kommen können. Ein besonderes Gewicht liegt auf der Beziehungsgestaltung innerhalb des Teams, auf einer Kultur der Offenheit, die nicht nach Fehlern sucht. Es gilt, eine Kommunikation miteinander zu entwickeln und zu pflegen, die »auf Augenhöhe« und nicht auf einem »Oben-Unten-Denken« basiert. Dies betrifft auch das Miteinander zwischen den verschiedenen Berufsgruppen – im Krankenhaus etwa an der Schnittstelle zwischen Pflege und ärztlichem Dienst. Schon allein das ist eine Herausforderung für jede Pflege-Teamleitung. Hat sie dann noch gemischte Teams (Alter, Kultur etc.) zu managen, stellt das eine weitere Herausforderung dar.

Zur Bewältigung dieser Herausforderungen möchte ich Ihnen mit diesem Buch eine Fülle von Anregungen geben.

Zum Aufbau des Buches:

- Zum Start befassen wir uns mit den Ausgangspunkten, der grundsätzlichen Herausforderung, Teamleitung zu sein, mit einem Rollenmodell für die Teamleitungsposition und der »Lust« auf Führung.
- Weiter geht es mit den Erwartungshaltungen verschiedener Einflussgruppen auf die Teamarbeit.
- Im dritten Kapitel beschäftigen wir uns mit dem Verhältnis von Leitung und Stellvertretung. Das ist ein Thema, das im Alltag viel zu oft ungeklärt bleibt und zu viel Frustrationen bei allen Beteiligten führt, insbesondere bei den Stellvertretungen.
- Nach dem, was Teamleitungen »mitbringen« sollten (vor allem Selbstorganisation) und einer kurzen Beschreibung der Aufgaben und Herausforderungen an Teamleitungen widmen wir uns abschließend im sechsten Kapitel den Unterstützungsmöglichkeiten für die Leitung und dem »Werkzeugkoffer« der Methoden, die bei der Teamentwicklung helfen.

## Hinweis

Sie brauchen das Buch nicht von A–Z lesen. Nutzen Sie es als Arbeitsbuch und als Nachschlagewerk, lassen Sie sich mithilfe des Registers zu den für Sie momentan drängenden Themen führen.

An dieser Stelle gilt es noch Danke zu sagen: Zunächst Claudia Flöer, die als Lektorin für Pflege bei der Schlüterschen Verlagsgesellschaft das Buch angeregt hat. Sie rannte bei mir damit »offene Türen« ein. Seit Jahren bin ich mit Teamprozessen befasst, wenn es um Beratungskontexte geht. Darüber hinaus bin ich in der Fort- und Weiterbildung von Leitungsverantwortlichen im Krankenhaus- und Altenhilfebereich wie auch in der Behindertenhilfe unterwegs. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dieser Veranstaltungen gilt ebenso mein Dank: Es ist nicht nur meine Aufgabe, Ihnen etwas zu vermitteln. Vielmehr lerne ich auch sehr viel aus Ihrer täglichen Praxis und profitiere von unseren Diskussionen. Herzlichen Dank dafür.

Und noch ein letzter Hinweis: Ich fühle mich in meinem Denken zu den hier aufgeworfenen Führungsfragen bestärkt durch das frisch veröffentlichte Positionspapier des Deutschen Berufsverbandes für Pflegeberufe (DBFK)<sup>4</sup>. Hier werden die Anforderungen der Zukunft an Pflegeverantwortliche skizziert, notwendige Strukturverbesserungen für die Pflegeleitungsarbeit benannt sowie Aussagen zur Grundhaltung von Führungsverantwortlichen erwähnt, konkret: Respekt und Wertschätzung – Werte, die sich wie ein roter Faden durch dieses Buch ziehen.

Viel Freude beim Lesen und Umsetzen! Wenn Sie mögen, schicken Sie mir Ihre Rückmeldung – ich freue mich auf Ihre Erfahrungen und Anregungen.

Paderborn, im Februar 2018

Christian Lummer

---

<sup>4</sup> Deutscher Pflegerat. Newsletter 01/2018

### 1.1 Ihre Herausforderung »Teamleitung und -führung«

Die Herausforderungen von Führungsverantwortlichen lassen sich so beschreiben:

1. Führungskräfte müssen ihre einzelnen Mitarbeiter im Blick haben, sie entwickeln, zum Erfolg führen. Außerdem muss das ganze Arbeitsteam erfolgreich sein oder, anders ausgedrückt, als Einheit gemeinsam funktionieren. Beide Aufgaben zu bewältigen ist nicht einfach. Dabei stellt die Leitungsfunktion eines gesamten Arbeitsteams eine besondere Herausforderung dar, geht es doch darum, Individuen zu einer Einheit zu formen und ein Wir-Gefühl zu entwickeln – »Wir statt Ich«<sup>5</sup>.
2. Teamleitungen müssen klären, an welchen Stellen sie am Mitarbeiter allein ansetzen und was sie mit in die Teams nehmen, um gemeinsam zu beraten bzw. zu Empfehlungen/Beschlüssen zu kommen. Sie müssen sich stets bewusst sein, welchen Handlungs- und Entscheidungsrahmen sie ihren MitarbeiterInnen bzw. dem Team einräumen – und dies für alle transparent machen. Dabei erleben sie immer wieder, dass Mitarbeiter sich im Einzelgespräch anders verhalten als in Teamsitzungen usw.

All diese Punkte auf der individuellen wie auf der kollektiven Teamebene stellen Hürden für neue Teamleitungen dar.

#### Hinweis

Eine Anmerkung zur Begrifflichkeit: Wie schon früher\* verwende ich für den »Steuernenden« in der Regel den Begriff »Führungskraft«.

Das Steuern des Teams mit den Facetten **Leitung** (klären, anordnen, systematisieren, vorzeichnen, vormachen, vorberechnen) und **Führung** (erklären, begeistern, überzeugen, helfen, ermöglichen, vorleben, vorbedenken) fasse ich in der Regel mit dem Verb »führen« zusammen.\*\*

Leitung und Führung sind letztlich zwei Seiten derselben Medaille. Immer geht es darum, ein soziales System bewusst zu steuern oder »in vernetzten Bezügen bewusst zu handeln.«\*\*\*

\* Lummer, C. (2013). 100 Tipps für Führungsverantwortliche in Pflege und Begleitung. 3. Akt. Aufl. Hannover: Schlütersche

\*\* Böckmann, W. (1987). Sinn-orientierte Führung als Kunst der Motivation. Landsberg/Lech: moderne Industrie, S. 28

\*\*\* Lotmar, P. & Tondeur, E. (2004). Führen in sozialen Organisationen. 6. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 26

<sup>5</sup> St. Pierre, M. & Hofinger, G. (2014). Human Factors und Patientensicherheit in der Akutmedizin. 3. akt. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 279

## 1.2 Was macht ein »gutes Team« aus?

Wie würden Sie ein gutes Team beschreiben? Was fällt Ihnen dazu sofort ein? Fragen Sie auch einmal Ihr Team!

Vorab soll für unsere weiteren Überlegungen Folgendes dargelegt sein:

1. Was ist ein Team?
2. Welche Personen bilden das Team – was macht einen Mitarbeiter zu einem guten, produktiven Teammitglied, zu einem »Teampayer«?
3. Was sind die Vorteile von Teamarbeit im Gegensatz zur Arbeit Einzelner? Was macht das Team erfolgreich(er)?

### Zu 1.: Was ist ein (gutes) Team? Definitionen

Francis & Young<sup>6</sup> haben Führungsverantwortliche befragt, was aus ihrer Sicht ein Team ausmacht. Dabei wurden zwei Merkmale immer wieder benannt:

- »Erfolgreiche Teams vollbringen außerordentliche Leistungen auch unter schwierigen Bedingungen.
- Die Mitglieder fühlen sich für die Arbeit des Teams verantwortlich, und sie erörtern offen alle Probleme, die ihnen im Weg stehen.«<sup>7</sup>
- Francis & Young liefern eine gut verständliche Definition: »Ein Team ist eine aktive Gruppe von Menschen, die sich auf gemeinsame Ziele verpflichtet haben, harmonisch zusammenarbeiten, Freude an der Arbeit haben und hervorragende Leistungen bringen. Nach dieser Definition besteht ein Team also aus Menschen, die eine enge Beziehung miteinander eingehen, um ihre Ziele zu erreichen.«<sup>8</sup> Zur Größe von Teams fügen die Autoren noch hinzu, dass Teams in der Regel aus nicht mehr als neun Mitgliedern bestehen.

Bei weiterer Literaturrecherche stößt man auf Born & Eiselin (1996), die Teams durch folgende Merkmale charakterisiert sehen:

- »... ein ausgeprägtes Maß an innerem Zusammenhalt und Engagement für die Leistungsziele des Teams, aufgrund einer gemeinsamen Aufgabenorientierung und eines spezifischen Existenzzwecks, den das Team im Rahmen der Vorgaben selbst definiert;
- gemeinsamer Arbeitseinsatz und gemeinsame Kontrolle des Arbeitsablaufs;
- Aufhebung der Trennung zwischen denjenigen, die denken und entscheiden und denen, die arbeiten und ausführen, dank ganzheitlichen Aufgabenzuschnitten und Mechanismen der kollektiven Selbstregulation;
- gleichberechtigtes Nebeneinander von individueller und wechselseitiger Verantwortung;

<sup>6</sup> Francis, D. & Young, D. (2002). Mehr Erfolg im Team. 5. Aufl. 1996; Nachdruck 2002. Hamburg: Windmühle

<sup>7</sup> A.a.O., S. 17

<sup>8</sup> A.a.O., S. 19f.

## 2

## LEITUNG IM »SANDWICH« – ERWARTUNGS- KLÄRUNGEN AUS VERSCHIEDENEN PERSPEKTIVEN

Punkt drei der Reflexionsfragen der Firma Käfer benennt das Spannungsfeld, in dem sich die (neuen) Leitungen mit Amtsübernahme sogleich befinden. Vielerlei Erwartungen werden an sie herangetragen und führen zwangsläufig zu manchem innerem Konflikt.

In Stationsleitungskursen frage ich daher regelmäßig, welchen (vermuteten!) Erwartungen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sich seitens ihrer Pflegedienstleitungen und Ihrer nachgeordneten Mitarbeiter gegenüber sehen:

### 2.1 Erwartungen der PDL

Folgende vermutete Erwartungen aus der Ebene der Pflegedienstleitung bzw. Pflegedirektionen werden immer wieder genannt (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Vermutete Erwartungen aus Perspektive der Pflegedienstleitungen

MA-Zufriedenheit	MA-Fortbildung	Regelmäßige Besprechungen	MA-Gespräche führen	Pflegevisiten
Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber	Einfühlungsvermögen	Feedback	Durchsetzungsvermögen	Innovativ sein
Dienstplanung	Fortbildungsbereitschaft	Check der Dokus	Wirtschaftlichkeit	Lobbyismus
Fachkompetenz	Vorbild sein	Kritikfähigkeit	Unterstützung	Soziale Kompetenz
Teamfähigkeit	Vertrauen, Bindeglied sein	Weiterentwicklung	Sicherstellen des Einhaltens von Vorschriften	Vorbild sein

### 2.2 Erwartungen der MitarbeiterInnen und KollegInnen

Die vermuteten Erwartungen aus der Ebene der Mitarbeiter/innen lassen sich auch auflisten (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Vermutete Erwartungen aus Perspektive der MitarbeiterInnen und KollegInnen

Gerechtigkeit	Stärken/Schwächen erkennen	Verständnis	Wegweiser sein	Offenes Ohr
Kritikfähigkeit	Rücken stärken	Mitarbeitermotivation	Teampayer 50/50	Vertrauen
Konsequenz	Vermittler	Konsequenz	Informationsweitergabe	Entscheidungen treffen
Sofortige Lösungen finden	Strukturierte Linie haben/ gute Organisation	Gute Aufgabenverteilung	Transparenz	Interessenvertretung für den MA in der nächst höheren Ebene – »Setz dich für uns ein!«
	Dauerhafter Ansprechpartner		Fachkompetenz	Feuerwehrmann für schnelle Lösungen
Lob/Anerkennung geben	Stets ein offenes Ohr			

## 2.3 Erwartungen erfüllen

Zu einer Lösungsorientierung der oben genannten vermuteten Anforderungen gehört zunächst Ihre Innenklärung: »Wie will ich als Leitung sein – für mein Team und gegenüber meinen Vorgesetzten?« (vgl. Kapitel 1.8) Um das kundzutun, bieten sich vier Wege an:

### 1. Dialog mit den Teammitgliedern

Dazu kann die erste gemeinsame Teamsitzung gewählt werden: Tauschen Sie sich über Ihre wechselseitigen Erwartungen und Wünsche aus, damit aus »Vermutungen« neue »Gewissheiten« werden.

### 2. »Regierungserklärung«

Geben Sie als neue Teamleitung eine Art Regierungserklärung ab (s. Kasten).

### 3. Vereinbarung

Planen Sie, wann Sie als gesamtes Team innehalten und Ihren Start miteinander (vielleicht nach 100 Tagen?) reflektieren.

### 4. Klärendes Gespräch

Führen Sie mit Ihrer Leitung ein klarstellendes Gespräch, in dem Sie sich gegenseitig Ihre Erwartungen und Wünsche eröffnen.

Weitere hilfreiche Strategien für ein gutes und freudiges Dasein in der Sandwichposition zwischen Mitarbeitenden und der eigenen Leitung, vertiefe ich in den Kapiteln 3 und 6.

## HILFEN FÜR DIE LEITUNG: DAMIT DAS ROLLENSPIEL GELINGT

Die Ausgangspunkte zur Teamführungsarbeit sind nun beschrieben, Erwartungen an die Teamführung aus verschiedenen Perspektiven dargestellt, das Zusammenspiel von Leitung und Stellvertretung ist beraten. Ferner ist geklärt, was Führungsverantwortliche an Wissen und Können in ihre Tätigkeit mitbringen sollten. Daher befassen wir uns jetzt mit Rahmenbedingungen, die gegeben sein müssen, damit Ihr »Rollenspiel als Leitung« überhaupt gelingen kann. Später entwickeln wir dann den Werkzeugkoffer, in dem die Instrumentarien zur Aufgabenerfüllung bereit liegen.

### 5.1 Freistellungsregeln – eine Grundvoraussetzung

Sie können noch so gut aus-, fort- und weitergebildet sein, mit hohem Elan an die Führungsaufgabe gehen, beste Ideen für die Teamentwicklung finden – das Umsetzen wird Ihnen nicht gelingen, wenn nicht einige Grundvoraussetzungen zum selbstverständlichen Standard in Ihrer Organisation verbindlich geregelt sind.

Ein erster zu besprechender Punkt ist der der Freistellungsregeln. Im Fortbildungs- und Beratungskontext taucht er regelmäßig dann auf, wenn wir zu Fragen der Arbeitsorganisation und des Zeitmanagements arbeiten. Eigentlich geht es schon einen Schritt eher los, nämlich dann, wenn wir uns das Blütenblattmodell der Führung (vgl. Kapitel 1.4) ansehen und ich danach frage, wie es bei Ihnen um das Zeitkontingent für Leitungs- und Führungsaufgaben steht.

»Zeit für Leitung« ist dann auf einmal heiß diskutiertes Thema. Denn Zeit fehlt immer. Deutlich wird aber auch, dass es klare, verbindliche Absprachen diesbezüglich mit der Pflegedirektion braucht, die auch eingehalten werden (können). Doch wie kommt man dahin? Drei Wege habe ich bislang in meiner Praxis erlebt, die ich Ihnen folgend exemplarisch vorstellen möchte.

#### Beispiel 1

In einer Altenhilfeeinrichtung sollten für die Arbeitszeitregelung der Wohnbereichsleitungen **Zeitkontingente und Zeitkorridore** entwickelt werden. Da die Wohnbereiche sehr unterschiedlich waren, wurde ein paar Tage lang Tagebuch darüber geführt, welche Tätigkeit von den Wohnbereichsleitungen wann erledigt wurden (vgl. Kap. 4.3.1). So konnte gut errechnet werden, wie viel Zeit grundsätzlich für führende Tätigkeiten benötigt wurden. Anschließend wurden Zeitfenster definiert, in die die »Zeit für Leitung« verlagert wurden.

Dabei wurde deutlich: Nicht für jede Leitungskraft muss das Konzept gleich sein. Dafür sind die Arbeitsgebiete und die Umfänge von Führungs- und operativer Tätigkeit doch zu unterschiedlich. Somit ist Individualität gefragt. Trotzdem: Individualität verhindert nicht Verbindlichkeit!

Das Thema Verbindlichkeit tritt vor allem dann immer wieder auf, wenn aus dem Pflgeteam Mitarbeitende erkranken. Die Wohnbereichsleitungen neigen dann sehr schnell dazu, in die »Bresche« zu springen und die Personallücke zu füllen. Das wiederum führt dazu, die eigenen Aufgaben nicht rechtzeitig erledigen zu können – der Teufelskreis droht von vorn zu beginnen. Hier zeigt sich, dass nicht nur Arbeitsorganisation gefragt ist (die Regeln sind ja verbindlich getroffen, niemand der Führungskräfte hätte einspringen müssen), sondern ebenso Aspekte der Selbstführung (Antreiber und Erlauber beachten, die eigene Gesundheit beachten). So kann durchaus eine Pflegedienstleitung den Auftrag bekommen, für die Einhaltung des eigenen Konzepts zu sorgen.

### Beispiel 2

Das zweite Beispiel fand in einem Krankenhausverbund statt. Auch hier das gleiche Problem: Es fehl(t)en klare Konzepte zur Freistellung der Führungskräfte. Hier bekam eine Arbeitsgruppe den Auftrag, **ein Konzept, das individuell anpassbar ist**, zu erarbeiten.

In einem ersten Brainstorming sammelte die Projektgruppe Punkte, an denen sie weiterarbeiten möchte: Kernarbeitszeiten, Leitungstage planen und einhalten, regelmäßig Leitungs-To-Do-Listen erstellen, feste Termine für Besprechungen zwischen Leitung und Stellvertretung, Aufgaben delegieren, Aufgaben abgeben. Alles längst noch nicht fertig – aber der Anfang war gemacht und entwickelte sich sukzessive weiter zu einem für alle Stationsleitungen individuell umzusetzenden Konzept.

### Beispiel 3

Ein anderer Krankenhausverbund hat **eine »pauschale« Lösung** für die Stationsleitungen gefunden: Jede Stationsleitung bekommt zehn Stunden je Monat an zugesicherter Zeit für administrative und Führungsaufgaben, die auch in Heimarbeit zu Hause genutzt werden können.

## 6 AUFGABEN DER TEAMLEITUNG BEWÄLTIGEN – DER WERKZEUGKOFFER

Das folgende Kapitel widmet sich insbesondere dem methodischen Rüstzeug, das Ihnen die Führungsarbeit als Teamleitung erleichtern soll. Dafür steht das Bild eines »Werkzeugkoffers«, in dem Sie Ihre »Werkzeuge« gut aufgeräumt lagern und in dem Sie bei Bedarf schnell Methoden finden, die Sie in Ihrer akuten Teamsituation nutzen können. Es lohnt sich, diesen Koffer gut gepackt immer »greifbar« zu haben.

### 6.1 Teamleitung als Vorbild: »Sag, was du tust, und tu', was du sagst.«

Grundsätzlich sollte ein Vorgesetzter als Führungsverantwortlicher ein Vorbild für seine Mitarbeiter sein. Das ist ein wichtiger Aspekt, den es einzuhalten gilt, wenn Sie starke Teams entwickeln wollen. Seit einigen Jahren führe ich immer wieder Workshops mit Führungsverantwortlichen unter der obigen Überschrift durch. In meiner Ausschreibung steht: »Bei Walter Hemel (neue caritas 3/2008) heißt es: ›Die größte Herausforderung für Führungskräfte und für alle Beschäftigten ist es, eine Kultur der Wertschätzung aufzubauen und zu pflegen. Dabei gilt der Maßstab der Integrität und der persönlichen Verantwortung, der sich letztlich sehr leicht beschreiben lässt: Tue das, was Du sagst, und sage das, was du tust.«

Der Satz – einfach umgestellt – lautet: »Sag was du tust und dann tu was du sagst« und wird Johannes Rau zugeschrieben. Ich finde ihn beeindruckend, geht es doch um das Thema authentische Führung und um strukturiertes Führungshandeln im Sinne eines wirklichen Führungskonzeptes, das sich am Unternehmensleitbild orientieren muss.

Vermutlich erleben Sie es ähnlich wie ich: Oft – zum Glück nicht überall – begegnen mir Erschöpfung und Frust bei Pflegenden ebenso wie bei den Führungsverantwortlichen. Über einen Teil der Gründe brauchen wir uns hier nicht lange zu unterhalten – die bürokratischen Regelungen und der Kostendruck im Pflege- und Gesundheitsbereich sind hinlänglich bekannt. Viele Pflegekräfte können auch zunehmend ihre Ideale nicht mehr wiederfinden. Bei einem anderen Grund scheint es mir aber sehr lohnenswert zu sein, innezuhalten und nachzudenken: nämlich beim Thema Führung.

Wie mir scheint, liegt ein nicht unerheblicher Teil von Frust oder Lust in der Ausübung der Führungsrollen von Führungsverantwortlichen begründet. Und auf der Ebene der Mitarbeitenden (übrigens auch vieler Führungsverantwortlicher) höre ich häufig, dass schöne Leitbilder formuliert sind und dort viel über Führung und das Miteinander fixiert wurde. In der Umsetzung im Alltag mangelt es aber.

Wenn wir davon ausgehen, dass gute Führung viel zur Identifikation, Loyalität, Motivation, zum Humor und zur Freude an und bei der Arbeit beiträgt (auch wiederum Begriffe aus so manchem Leitbild), sollten sich Führungsverantwortliche und Einrichtungen immer wieder mit Grundlagen beschäftigen und an ihrem persönlichen und institutionellen Führungskonzept feilen– nicht nur wegen der Notwendigkeit Demografie orientierter zukünftiger Personalarbeit! Da inzwischen jede (!?) Einrichtung über ein (Träger-)Leitbild verfügt, ist der Anfang ja gemacht, oder?

### Wichtig

Das Ziel ist letztlich, die Wichtigkeit und damit die Notwendigkeit guter, Leitbild orientierter Führung herauszustellen. Dazu gehören Klarheit, Transparenz und Konzept, damit jede(r) weiß, woran sie/er ist. Daher das Motto: »Sage das, was du tust und dann tu auch das, was du sagst. Denn: Das macht Dich glaubwürdig!«

Erinnern Sie sich an die Ausführungen zu den Generationen im Kapitel 4.4. Dort wurde der Erfolg des sogenannten Transformationalen Führungsstils beschrieben. Bei diesem Stil steht Vorbildsein an erster Stelle. Im Workshop widmen wir uns dann den verschiedenen Facetten, so wie hier in den weiteren Kapiteln auch.

## 6.2 Klassisches Modell der Teamphasenentwicklung

Bisher haben wir uns bereits intensiv mit der »Herausforderung Team« beschäftigt. Definiert ist, was ein »gutes Team« ausmacht. Im Folgenden steht die Entwicklung des Teams im Fokus. Beleuchten wir die Phasen der Teamentwicklung<sup>85</sup>, das was immer wieder als typischer Ablauf der Teamentwicklung erlebt und beschrieben wird.

### Hinweis

Das Team muss sich als soziales System erst finden und braucht einige Zeit, um Höchstleistungen erbringen zu können.

<sup>85</sup> Mit der Beschreibung der Teamentwicklung folge ich im Wesentlichen Francis und Young 1996. Der Leser sollte aber wissen, dass zahlreiche Modelle in der Literatur zu finden sind, die allerdings – wenn auch mit anderen Begriffen – alle den gleichen Phasenverlauf schildern. Der bekannteste und wohl meist zitierte Autor ist Bruce W. Tuckman, ein US-amerikanischer Psychologe. Er unterschied zunächst, so Brennholt, (1) Forming mit »Man-Orientierung«, (2) Storming mit »Ich-Orientierung«, (3) Norming mit »Wir-Orientierung« und (4) Performing mit »Arbeitsorientierung«. Später hat er seinem Modell noch eine Phase 5, Adjourning (zu Deutsch: »die Sitzung schließen«), hinzugefügt. Schließlich ist Teamarbeit immer wieder beendet: Teams lösen sich auf, Einzelne gehen, Neue kommen usw.

## 6.2.1 Testphase

Zu Beginn der Teamentwicklung sind die Teammitglieder noch unsicher, gehen sehr vorsichtig miteinander um. Sie orientieren sich aneinander, tasten sich ab, gucken, ob sie wohl so sein dürfen wie sie sind oder sein möchten. Francis und Young, Klassiker in der Teamentwicklungsliteratur, sprechen von der Testphase. Ihre Stichworte zu dieser Phase lauten: »höflich, unpersönlich, gespannt, vorsichtig.«<sup>86</sup>

Gesteuertes Kennenlernen und erste Vereinbarungen zu Verhaltensregeln, das Aussprechen von Wünschen und die Formulierung und Vergewisserung gemeinsamer Ziele helfen hier bei der Entwicklung.

Dies alles gilt sowohl für Teams, die komplett neu zusammengestellt sind, als auch für die Situation, dass einzelne neue Mitarbeiter in ein bestehendes Team kommen. Immer beginnt für alle etwas Neues.

## 6.2.2 Nahkampfphase

In einer zweiten Phase, der »Nahkampfphase« bei Francis und Young, können durchaus »die Fetzen fliegen«. Die Mitarbeiter reiben sich aneinander. Sie stellen Verhaltensweisen und Regeln in Frage, möglicherweise rivalisieren sie untereinander. Sie müssen ihre je spezifische Rolle im Team erst finden und am gemeinsamen Gefüge arbeiten. Dazu sind in dieser Phase meist auch die zu Beginn getroffenen Regelungen zu modifizieren. Die Stichworte bei Francis & Young lauten hier: »unterschwellige Konflikte, Konfrontation der Personen, Cliquesbildung, mühsames Vorwärtkommen, Gefühl der Ausweglosigkeit.«<sup>87</sup>

Gerade diese Phase ist auch sehr wichtig für das Team. Nur über den Austausch von Standpunkten entwickelt sich die gemeinsame Identität und die für das weitere gemeinsame Arbeiten wichtige passende Umgangskultur, zu der die geregelte Auseinandersetzung gehört.

Langmaack & Braune-Krickau sprechen vom »Geschwisterstreit«, der »seine Stunde« hat.<sup>88</sup>

<sup>86</sup> Vgl. Francis, D. & Young, D. (2002). Mehr Erfolg im Team. 5. Aufl. 1996; Nachdruck 2002. Hamburg: Windmühle, S. 173

<sup>87</sup> Ebd.

<sup>88</sup> Langmaack, B. & Braune-Krickau, M. (1985). Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Weinheim/Basel: Beltz, S. 82

### 6.3.4 ... mittels Lösungen »vom anderen Stern« (TWIN-Star-Modell)

Ein weiteres Verfahren zur Teamentwicklung, nicht nur zur Diagnostik, ist das von den Finnen Ben Furman und Tapani Ahola entwickelte TWIN-Star-Modell<sup>95</sup>. Die Ausgangsfrage der Autoren lautet: »Wie schaffen wir eine positive Arbeitsatmosphäre und ein gutes Betriebsklima?«

Schließlich wissen wir, dass beide Faktoren zu weniger Erkrankungen von Mitarbeitenden führen und die Teams zu besserer Zusammenarbeit bringen. Furman & Ahola fanden vier Faktoren, die einen positiven Effekt auf das psychische Wohlbefinden am Arbeitsplatz haben, und vier Aspekte, die für das psychische Wohlbefinden eines Teams abträglich sind, es bedrohen.



Abb. 8: Beispiel für einen TWIN-Star.

Die vier positiven Faktoren sind Wertschätzung, Spaß, Erfolg und Anteilnahme. Mit diesen vier Faktoren werden die Zacken des ersten Sterns gebildet.

Doch nichts ist nur positiv und so setzen Furman & Ahola noch einen weiteren Stern hinzu (TWIN-Star = Zwillingstern), den Sie in der Abbildung 8 als Quadrat hinter dem Stern sehen. Die Ecken des Quadrats zeigen die Probleme, die das psychische Wohlbefinden Ihrer MitarbeiterInnen gefährden können: Probleme, Kränkungen, Rückschläge, Kritik.

Bei Furman & Ahola liegen die Sterne aufeinander, wobei der Stern mit den positiven Aspekten oben liegt.

Inspiziert von Methoden der lösungsorientierten Kurzzeittherapie schlagen die Autoren für die Arbeit mit Teams vor, nicht über vorhandene Probleme nachzugröbeln, sondern gemeinsam Ziele zu beschreiben und eine bessere Zukunft zu entwerfen. Also: weg vom Problemendenken hin zum lösungsorientierten Denken.

<sup>95</sup> Furman, B. & Ahola, T. (2014). Twin Star – Lösungen vom anderen Stern. Teamentwicklung für mehr Erfolg und Zufriedenheit am Arbeitsplatz. 4. Aufl. Heidelberg: Carl Auer

Für einen Reteaming-Prozess (oder einfach: für die Teamentwicklung) schlagen Furman & Ahola vor, sich pro Sitzung (pro Teamsitzung) mit einer Zacke des Sterns zu befassen. Hierzu findet man in ihrem Buch eine Vielzahl von Fragen,<sup>96</sup> die das Team zur jeweils ausgewählten Zacke für sich beantworten sollte. Beispiele sind:

- **Wertschätzung**
  - Welche Art von Wertschätzung ruft bei Ihnen ein besonders gutes Gefühl hervor?
  - Woran erkennen Sie, dass Ihre Leistung geschätzt wird, wenn man es Ihnen nicht explizit mitteilt?
- **Spaß**
  - Warum sind Humor und Spaß am Arbeitsplatz so wichtig?
  - Wo liegt bei Ihnen die Grenze zwischen harmlosen und verletzenden Witzen?<sup>97</sup>
- **Erfolg**
  - Warum sollten alle von Anfang an die Einstellung haben, dass ein geplantes Vorhaben gelingt?
  - Warum klingt »Wir haben das erledigt« viel besser als »Ich habe das erledigt«?
- **Anteilnahme**
  - Was beinhalten die Ausdrücke »Anteilnahme« und »einander beachten«?
  - Woran erkennen Sie, dass jemand tatsächlich Anteil an seinen Mitmenschen nimmt – auch ohne, dass er das äußert?
- **Probleme**
  - Warum vermeidet man es gerne, über Probleme zu sprechen?
  - Wie können Sie im Unternehmen eine Atmosphäre schaffen, in der es den MitarbeiterInnen leicht fällt, über Probleme zu sprechen?
- **Kränkungen**
  - Warum kommt es so leicht zu gegenseitigen Kränkungen?
  - Warum geben viele Menschen nur ungern zu, dass sie gekränkt wurden?
- **Rückschläge**
  - Warum haben die Menschen Angst davor, Fehler zu machen oder Irrtümer zu begehen?
  - Wie kann man jemand helfen, seinen Misserfolg als gelernte Lektion zu verarbeiten?
- **Kritik**
  - Welche Art des Kritisierens ist besonders kränkend?
  - Wie können Sie jemanden dazu bringen, sein Verhalten zu ändern, ohne ihn zu kritisieren?

<sup>96</sup> Vgl. Furman & Ahola, S. 37 ff.,

<sup>97</sup> In einer Coachingrunde mit Leitungsverantwortlichen aus dem Krankenhausbereich berichtete eine Führungskraft von der »rosaroten Stationsbrille«. Diese Brille war aus der Karnevalszeit auf der Station »zurück geblieben«. Zum Glück, denke ich. Inzwischen hat es sich eingebürgert, dass die Leitung diese Brille immer dann aus dem Schrank holt (oder von Kollegen darum gebeten wird) und aufsetzt, wenn dem Team alles zu viel wird, Stress im Überfluss »regiert« und die Mitarbeitenden wieder »herunterfahren« müssen. Dieses Ritual funktioniert wunderbar, es gibt etwas zu lachen, die Stimmung normalisiert sich und es ist nicht mehr alles »so schwer«.

### Die 10 Schritte im Reteaming-Prozess

Für den eigentlichen Prozess des Reteamings, für Ihren Teamentwicklungsprozess, schlagen Furmann & Ahola ein Vorgehen in zehn Schritten vor:

1. »Wählen Sie eine Zacke des Twin-Stars aus.
2. Beschreiben Sie den Idealzustand.
3. Zählen Sie die Vorteile auf.
4. Antizipieren Sie die einzelnen Fortschritte.
5. Gestehen Sie sich ein, dass es kein einfacher Prozess sein wird.
6. Erkennen Sie Ihre Gründe, weshalb Sie Vertrauen in den Prozess haben.
7. Machen Sie Versprechungen.
8. Bereiten Sie sich auf Rückschläge vor.
9. Überwachen Sie Ihren Fortschritt.
10. Feiern Sie den Fortschritt.«

Wenn das Team merkt, dass es mit seiner ersten »Zacke« auf einem guten Weg ist, sollte es mit einer weiteren Zacke weitermachen.

### Vereinfachtes Verfahren

Als vereinfachtes Verfahren bietet es sich an, zu jeder Zacke Step by Step drei Fragen zu beantworten:

1. Wie sieht unser Idealbild aus?
2. Wie erleben wir die Zacke in unserem Team?
3. Was wollen wir vereinbaren?

### Beispiel

1. Wertschätzung anderen gegenüber bedeutet für uns unter anderem, andere Meinungen zu akzeptieren, auch wenn wir sie nicht teilen.
2. Es kommt immer wieder vor, dass wir unseren Mitarbeitern gar nicht richtig zuhören und auf unserer Meinung beharren oder auch den anderen abwerten.
3. Erst dem anderen zuhören, dann, wo nötig, diskutieren.

Die Fragen könnten in einem Teamentwicklungsworkshop auch folgendermaßen aussehen:

Es ist Ende des Jahres.

- Woran erkennen wir, Angehörige, Patientinnen und Patienten, Bewohnerinnen und Bewohner, dass bei uns im Team ein hohes Maß an Wertschätzung gelebt wird?
- Was sollten wir also heute miteinander vereinbaren, um das Ziel tatsächlich zu erreichen?

### 6.4.1 SWOT

Bleiben wir beim Beispiel der »Teamspinne« (vgl. Kapitel 6.3.2): Sie haben die Bestandsaufnahme erstellt, das »Spinnennetz« ist entwickelt. Wie geht es nun weiter?

Wählen Sie jetzt mit dem Team die Faktoren aus, die unbedingt miteinander beraten werden müssen und priorisieren Sie diese gemeinsam. Das können Sie übrigens wieder ganz leicht mit dem Punkt-Klebe-Verfahren machen: Schreiben Sie dafür die zu beratenden Punkte als Liste auf ein FLIP-Chart. Geben Sie jedem Teammitglied so viele Klebepunkte, wie zu beratende Faktoren definiert sind und fordern Sie die Teammitglieder auf, ihre Punkte zu kleben. Dabei sind sie frei in der Verteilung. Je wichtiger ein Faktor für ein Teammitglied ist, desto mehr Punkte kann ihm gegeben werden. Ist ihnen ein Faktor herausragend wichtig, geben sie ihm vielleicht sogar alle Punkte, die sie zu vergeben haben. Im Anschluss bilden Sie die Summe je Faktor und erkennen so die Priorisierung.

#### Hinweis

Das Verfahren des Punktklebens ist absolut demokratisch. Denken Sie aber daran, dass Sie als Führungskraft auch die Möglichkeit haben, Punkte zur Beratung zu setzen – markieren Sie Punkte, die Sie auf jeden Fall besprochen haben wollen (auch in einer von Ihnen gesetzten Rangfolge). Die anderen geben Sie zur demokratischen Abstimmung im Team frei.

Eine Variante wäre auch, das 12-Faktoren-Modell zum Jahresprogramm zu machen. In jedem Monat behandeln Sie einen Faktor. Sie merken, das Modell bietet Ihnen viele Möglichkeiten, nach der ersten Bestandsaufnahme weiterzuarbeiten. Aber nun zu **SWOT** oder **SPOT**:

**SWOT** ist die Abkürzung für: **S**atisfactions, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats

**SPOT** ist die Abkürzung für: **S**atisfactions, **P**roblems, **O**pportunities, **T**hreats<sup>99</sup>

Wir nutzen einfach die deutschen Bezeichnungen: **Stärken – Schwächen – Neue Möglichkeiten – Gefahren** und arbeiten mit einer Matrix wie in der Tabelle 14 beschrieben. Das Verfahren erklärt sich dann fast wie von selbst.

<sup>99</sup> Vgl. z.B. Glatz & Graf-Götz 2011, S. 173

### Beispiel

Ein Beispiel aus dem Krankenhausbereich: Der Faktor »Beziehungen zu anderen Gruppen« wurde ausgewählt und die Zusammenarbeit der Station mit dem ärztlichen Dienst soll analysiert werden. Sammeln Sie dafür die Gedanken des Teams mithilfe der Vier-Felder-Tafel (vgl. Kap. 6.3.3). Das Schöne ist, dass Sie nicht der Reihenfolge nach die Punkte sammeln und verschriftlichen müssen, sondern Sie die vielleicht noch ungeordneten Gedanken der MitarbeiterInnen den Quadranten zuordnen. Und da man mit dieser Matrix das Heute und das Morgen gleichzeitig im Blick hat, finden sich hier bereits Möglichkeiten, später die Situation zu verbessern.

Das ist ein elegantes Verfahren, leicht zu nutzen und sofort in die Zukunft weisend. Sie können damit alle Faktoren bearbeiten – es eignet sich für die eher »harten« Faktoren (Organisation, Arbeitsmethoden, Qualifikation usw.) genauso wie für die eher »weichen« (Klima, Engagement, Kritikfähigkeit usw.).

#### Beispielfragen »Zusammenarbeit«:

- Was läuft gut in unserer Zusammenarbeit zwischen den Pflegenden auf Station und dem ärztlichen Dienst?
- Womit haben wir immer wieder Probleme?
- Was liegt brach? Was lauern bislang für ungenutzte Möglichkeiten? Wo wären neue Chancen?
- Wo lauern aber auch Gefahren, sodass wir unsere entdeckten Möglichkeiten gut abwägen müssen?

#### Beispielfragen »Kritik- und Konfliktfähigkeit im Team«:

- Wann läuft der Umgang mit Konflikten bei uns gut? Was entdecken wir an positivem Konfliktumgang bei uns?
- Was ist immer wieder problematisch in unserem Konfliktverhalten? Wie gehen wir dann miteinander um? Womit sollten wir unbedingt aufhören?
- Was sollten wir beibehalten oder sogar ausbauen? Was könnte uns auf dem Weg zu passendem Konfliktverhalten unterstützen? Was haben wir noch gar nicht gewagt?
- Gibt es Gefahren?

### Wichtig

Das Ziel, das Sie erreichen wollen, und daraus resultierend die anfängliche Fragestellung der Beratung müssen klar formuliert sein, wobei sich die Fragen ja im Wesentlichen bereits aus der Matrix ergeben.

- das angestrebte Austrittsdatum;
- Fort- und Weiterbildung;
- eventuell vorhandene Spezialisierungs- oder Aufstiegswünsche;
- ggf. Reduzierungswünsche von Arbeitszeit;
- die Sicherung des Erfahrungswissens für jüngere Mitarbeiter.<sup>134</sup>

### 6.8.7 Herausforderung Gesundheit: In und mit dem Team gesund älter werden

Die Herausforderung steht: Zukünftig gilt für die meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die »Rente mit 67«. Die Frage bleibt: Wie geht das? Hien hat vor einigen Jahren (1999) hierzu eine Studie vorgelegt, die die gesundheitliche Situation älterer Pflegekräfte unter die Lupe genommen hat. Daraus sei an dieser Stelle zitiert: Ein Interviewpartner aus der ambulanten Altenpflege, der pflegen bis zum Alter von 67 Jahren zunächst als absolut unmöglich einschätzte, gab nach längerem Nachdenken zu Protokoll: »Bis 67 – ja das ginge genau dann, wenn die Arbeitsbedingungen sich ändern würden: Mehr Personal, mehr Wertschätzung, mehr Reflexion, ja, und Zuwendung. Jemand, der immer nur Zuwendung vergibt, braucht auch selbst Zuwendung.«<sup>135</sup>

Auch jemand aus der Krankenpflege kommt zu Wort: »Viele denken: Vielleicht schaff' ich das bis 60. Bis 67 kann sich keiner vorstellen. Alle fangen von 57, 58 an, an ein privates, persönliches Ausstiegsszenario zu denken. Bis 67 jedenfalls, das kann sich kein Krankenpfleger, keine Krankenschwester vorstellen. Ehrlich nicht.«<sup>136</sup>

In Bezug auf die bei ihr versicherten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hält die Techniker Krankenkasse (TK) in ihrem Gesundheitsreport 2017 fest: »Seit Jahren verzeichnen die Krankenkassen einen Anstieg psychisch bedingter Fehlzeiten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Bei Auszubildenden fällt dieser jedoch noch stärker aus als im Durchschnitt der Beschäftigten. Laut TK-Gesundheitsreport 2017 sind die Fehlzeiten aufgrund von Depressionen, Anpassungs- und Belastungsstörungen etc. bei Auszubildenden zwischen 16 und 25 Jahren seit dem Jahr 2000 um 108 Prozent gestiegen. Über alle Altersgruppen hinweg betrug der Anstieg psychisch bedingter Fehlzeiten »über« 88 Prozent.« (Wichtig: Dies sind keine Zahlen allein aus der Pflegebranche sondern bilden die Situation aller hier Versicherten ab.)

<sup>134</sup> Vgl. Lummer, C. (2014). 50 Tipps für Führungsverantwortliche bei Personalmangel. Hannover: Schlütersche, S. 114

<sup>135</sup> Hien 2009, S. 10

<sup>136</sup> A.a.O., S. 9

Was ergibt sich daraus an Herausforderungen und Zielen und was ist für Sie als Teamleitung wichtig? – Zunächst ist festzuhalten, dass alle Anstrengungen dahin laufen sollten, dass Pflegekräfte gesund bleiben, das Renteneintrittsalter gesund erreichen und darüber hinaus mit einer guten Ruhestandsfähigkeit ihr Renteneintrittsalter erreichen.

Hierzu braucht es »Gesunde Führung«, eine Führung also, die alles ihr Mögliche tut, um diese Ziele erreichen zu können. Übrigens: Dabei wird immer wieder betont, dass Voraussetzung für die gesunde Führung anderer die eigene, gesunde Selbstführung als Teamleitung ist.

An dieser Stelle möchte ich Sie mit dem »Haus der Arbeitsfähigkeit« (siehe Abbildung 13) und dem Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit vertraut machen, einem Konzept, das ursprünglich aus der finnischen Arbeitswissenschaft stammt und inzwischen weite Verbreitung in Europa und darüber hinaus erfahren hat.

Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist dann gegeben, wenn ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen des Betriebes auf der einen Seite und der Fähigkeit, diese zu erfüllen, auf der anderen Seite besteht. Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit bezieht sich dabei auf alle funktionellen Kapazitäten, die der Beschäftigte mitbringt, verstanden als die Gesamtheit aus physischer, mentaler, psychischer und sozialer Leistungsfähigkeit.<sup>137</sup> Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit beim einzelnen Mitarbeiter wie auch für das ganze Unternehmen kann man messen. Insofern bildet sie eine neue Kennzahl für Gesundheit im Betrieb.

Das finnische Konzept beschreibt das Thema Gesundheit in doppelter Verantwortung, als Verantwortung, die jeder Arbeitnehmer selbstverantwortlich in die Hand nehmen muss, die aber auch eine Aufgabe des Unternehmens darstellt. Ziele sind die oben bereits skizzierten: Gesundheit bis zum Ausstieg – und darüber hinaus definiert als gute Ruhestandsfähigkeit.

Und damit ist Gesundheit auch Ihr Thema im Führungskontext. Doch deshalb zunächst zum Haus der Arbeitsfähigkeit. Hier ist in vier Etagen dargestellt, was zur Arbeit und Arbeitsfähigkeit gehört:

---

<sup>137</sup> Darüber hinaus wurde das Konzept des Arbeitsbewältigungscoachings entwickelt. Dadurch angeregt und unterstützt kann der einzelne Mitarbeiter seine individuelle Arbeitsbewältigungsfähigkeit dauerhaft erhalten, wiederherstellen oder verbessern. Vgl. dazu z. B. Lummer, C. (2015). Praxisanleitung und Einarbeitung in der Altenpflege. 3. akt. Aufl. Hannover: Schlütersche



Abb. 13: Haus der Arbeitsfähigkeit

Der erste Stock steht für unsere Gesundheit und Leistungsfähigkeit, der zweite für unsere Kompetenzen, unser Wissen und Können. Im dritten Stock (beschrieben als der Seele der Arbeitsfähigkeit) sind die Werte zuhause, die uns in der Arbeit antreiben. Voraussetzung für eine gute Arbeitsfähigkeit ist es, wenn MitarbeiterInnen sich mit ihren persönlichen Einstellungen und Motiven im Einklang mit der eigenen Arbeit erleben. Und der vierte Stock meint die Arbeit selbst. Er drückt gleichsam von oben auf die unteren drei Stockwerke. »Im Stockwerk Arbeit finden sich all' die unterschiedlichen Faktoren, die den Arbeitsplatz zu dem machen, was er ist: Die Arbeitsaufgabe und die daraus entstehenden Anforderungen, das soziale Umfeld mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten, die Struktur der Organisation, in der man arbeitet, und die Arbeitsumgebung in Form von Räumen, Lichtverhältnissen, Mobiliar.«<sup>138</sup>

Noch einmal: Was bedeutet das für Ihr Führungshandeln? Bearbeiten Sie mit Ihren Mitarbeitern die einzelnen Stockwerke im Haus der Arbeitsfähigkeit. Überlegen Sie gemeinsam, was Sie als Team schon jetzt tun, um gesund und arbeitsfähig zu bleiben und was darüber hinaus möglich ist.

<sup>138</sup> Ilmarinen & Tempel 2011, S. 23

## SCHLUSSWORT

### Wichtig

Teamentwicklung ist nie zu Ende – sie bleibt eine Daueraufgabe der Teamleitung!

Dieser Aussage ist eigentlich nichts mehr hinzuzufügen. Die Anforderungen von Heute sind benannt und sie sind hoffentlich mit den hier dargestellten Haltungen und Handlungsmöglichkeiten zu meistern. Aber es wird nicht dabei bleiben. Weitere Herausforderungen warten bereits.

Ein Beispiel: Die ersten humanoiden Roboter sind im Kommen. Wie stehen Sie dazu? Ist Robotik mit künstlicher Intelligenz und Emotionserkennung in der Pflege Fluch oder Segen? Wollen Sie demnächst Roboter in Ihre Teams integrieren – und wenn ja, wie?

Sitzen Sie demnächst mit Ihnen gemeinsam in der Übergabe, werden in die Aufgabenverteilung eingebunden und arbeiten wie Andere in der Pflege mit? Eine beängstigende oder faszinierende Vorstellung? In jedem Fall: Pflege bleibt spannend und damit auch die Führung von Pflgeteams!

Vor Kurzem berichtete eine Stationsleitung in einer Coachinggruppe von Stationsleitungen im Krankenhaus (sie gehört der Generation X an, ist seit ca. 25 Jahren in demselben Krankenhaus aktiv) voller Begeisterung, was sie in den letzten Monaten mit ihrem neu zusammengestellten Team erlebt und erreicht hat. Sie hat mit ihrer Mannschaft ein neues Stationskonzept erarbeitet, methodisch einiges genutzt, was sie in Fortbildungen gelernt hatte und was in diesem Buch beschrieben ist. Sie hat variiert und angepasst – und- sie hat eine Art, die offenbar ansteckend wirkt.

So ist mein Appell und Wunsch:

- Unterstützen Sie sich gegenseitig dabei, Ihre Begeisterung zu behalten, nicht auszubrennen sondern weiter zu brennen.
- Tun Sie viel für sich selbst, für Ihr Team und damit für die Organisation und die Menschen, für die Sie da sind!

**Hinweis**

Beherzigen Sie die »wichtigsten« Worte, die eine Führungsperson ihrem Team gegenüber gebrauchen sollte:

Die 6 wichtigsten Worte:	»Ich habe gerade einen Fehler begangen.«
Die 5 wichtigsten Worte:	»Das haben Sie gut gemacht.«
Die 4 wichtigsten Worte:	»Was denken Sie darüber?«
Die 3 wichtigsten Worte:	»Könnten Sie bitte?«
Die 2 wichtigsten Worte:	»Danke sehr!«
Das eine wichtigste Wort:	»Wir«
Das unwichtigste Wort:	»Ich«

Vgl. St. Pierre & Hofinger 2014, S. 256

Mit den Worten von Kurt Marti, Schweizer Pfarrer und Schriftsteller, wünsche Ihnen einen guten Weg: »Wo kämen wir hin, wenn jeder sagte, wo kämen wir hin, und keiner ginge, um zu sehen, wohin wir kämen, wenn wir gingen.«

## LITERATUR

- Ascheron, C.E.** (2007). Konvergentes Denken. Fluide und kristalline Intelligenz. In Biospektrum, Heidelberg 2007, S. 807. Im Internet: [www.biospektrum.de/blatt/d\\_bspdf&\\_id=932067](http://www.biospektrum.de/blatt/d_bspdf&_id=932067)
- Baden-Württemberg** (1999). Stabsstelle für Verwaltungsreform im Innenministerium: Qualitätsmanagement und lernende Organisation. Stuttgart 2/1999
- Becker-Hill, S.** (2016). »Freitagsreflexion« – der Brückenbau in den Alltag. In: Rauen, C. (Hrsg.) (2016). Coaching-Tools. 9. Aufl. Bonn: managerSeminare
- Bedürftig, D.** (o.J.) Was Generation Z vom Berufsleben erwartet. Im Internet: [www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066-was-generation-z-vom-berufsleben-erwartet.html](http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066-was-generation-z-vom-berufsleben-erwartet.html)
- Benien, K.** (2003). Schwierige Gespräche führen. Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag. Reinbek: rowohlt
- Belbin, M.** (1986). Management Teams. Why they succeed oder fail. London
- Blenk, D.** (2003). Inhalte auf den Punkt gebracht. Weinheim/Basel/Berlin: Beltz
- Blöchliger, K.** (2003). Funktion und Bedeutung der Gruppe im Unternehmen. In: Kälin, K. & Müri, P. (2003). Sich und andere führen. 14. Aufl. Thun: Ott Verlag, 115 ff.
- Blümmert, G.** (2010). Hilfe bei seelischen Erkrankungen am Arbeitsplatz. Renningen: expert
- Böckmann, W.** (1987). Sinn-orientierte Führung als Kunst der Motivation. Landsberg/Lech: moderne Industrie
- Bökenheide, T.** (o.J.). Führungsinstrument Anerkennender Erfahrungsaustausch. Im Internet: [https://www.perso-net.de/rkw/Anerkennender\\_Erfahrungsaustausch](https://www.perso-net.de/rkw/Anerkennender_Erfahrungsaustausch)
- Bonkowski, F.** (2009). Team Building. 44 Aktionen, die verbinden. Neukirchen-Vluy: Neukirchener Verlag
- Born, M. & Eiselin, S.** (1996). Teams – Chancen und Gefahren. Grundlagen. Anwendungen am Beispiel von Lean Management. Bern: Huber
- Brennholt, J.** (2010). Auf dem Weg zum Team. In: personalmagazin 12/2010. Planegg: Haufe, S. 34–36
- Buckingham, M. & Coffman, C.** (2005). Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Konsequenzen aus der weltweit größten Langzeitstudie des Gallup-Instituts. 3. Aufl. Frankfurt/Main: campus
- Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) & Pflegemanagement im Deutschen Bundesverband für Pflegeberufe (DBFK)** (2018). Gute Führung sichert Qualität. Positionspapier zu Leitungspositionen in der Pflege. In: Deutscher Pflegerat, Newsletter 01 2018
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).** Demografie-Initiative I und II. Im Internet: [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de)
- Cerwinka, G. & Schranz, G.** (2014). Fehler erlaubt. Aus Fehlern lernen, statt Schuldige zu suchen. Wien: Linde
- Czichos, R.** (1991). Coaching = Leistung durch Führung. München: Reinhardt
- Czichos, R.** (2014). Coaching = Leistung durch Führung. München: Haufe

- Diers, S.** (2016). Tutorial. Mentale Stärke trainieren. In: managerSeminare Februar 2016, Heft 216
- Dilk, A. & Littger, H.** (2007). Doppelt spitze? Führungs-Duos. In: managerSeminare März 2007, Heft 109
- Doppler, K. & Lauterburg, C.** (2014). Change Management. 13. akt. u. erw. Aufl. Frankfurt: campus
- Doppler, K.** (2017). Change. Frankfurt/Main: campus
- Driskell, J.E. & Salas, E.** (1992). Collective behaviour and team performance. *Hum Fact.* 34: 227–88
- Fallner, H. et al.** (1989). Kollegiale Beratung. Eine Systematik zur Reflexion des beruflichen Alltags. Minden-Lübbecke: Ursel Busch
- Fink, R.** (2003). Frühwarnsysteme bei Gruppenproblemen. In: Kälin, K. & Müri, P. (2003). Sich und andere führen. 14. Aufl. Thun: Ott Verlag, 142 ff.
- Fischer-Epe, M.** (2002). Coaching: Miteinander Ziele erreichen. 2. Aufl. Reinbek: rowohlt
- Francis, D. & Young, D.** (2002). Mehr Erfolg im Team. 5. Aufl. 1996; Nachdruck 2002. Hamburg: Windmühle
- Fernholz, D.** (2017). Editorial. In: Praxis Pflegen, Heft 29
- Fritzsche, T. & Höfle, K.** (2008). Erste Hilfe im Konflikt. Zürich: Orell Fuessli
- Furman, B. & Ahola, T.** (2014). Twin Star – Lösungen vom anderen Stern. Teamentwicklung für mehr Erfolg und Zufriedenheit am Arbeitsplatz. 4. Aufl. Heidelberg: Carl Auer
- Giesert, M.** (Hrsg.) (2011). Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit. Hamburg: VSA 2011
- Geißler-Gruber, B.** (2007). Gesundheitsförderndes Führen mit wertschätzenden Dialogen; Beitrag im Rahmen der Arbeitstagung Suchtprävention und Gesundheitsförderung an Hochschulen (8.-10. Oktober 2007).
- Gellert, M. & Nowak, C.** (2004). Teamarbeit, Teamentwicklung, Teambberatung. 2. überarb. Aufl. Meetzen: Limmer
- Glatz, H. & Graf-Götz, F.** (2011). Handbuch Organisation gestalten. 2. überarb. u. erw. Aufl. Weinheim Basel: Beltz
- Gloger, A.** (2015). Grünschnabel trifft graue Schläfen. Arbeiten im Generationen-Mix. In: managerSeminare Heft 203 Februar 2015, S. 18–23.
- Große Boes, S. & Kaseric, T.** (2006). Trainer-Kit. Bonn: managerSeminare
- Grün, A.** (2006). Menschen führen, Leben wecken. 2. Aufl. München: dtv
- Hartmann, M.; Funk, R. & Wittkuhn, K.** (2010). Gekonnt moderieren. 4. überarb. u. erw. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz
- Heller, J.** (2017). Stabil im instabilen Umfeld. In: managerSeminare November 2017, Heft 236
- Hemel, W.** (2007). Wert und Werte. Ethik für Manager. München: Hanser
- Hemel, W.** (2008). Ohne Werte geht es nicht. In: neue caritas, 3/2008, S. 9–12. Frankfurt/Main
- Hennig, H.-J.** (2001). Immer locker bleiben. 70 Wohlfühlübungen für Büro, Seminar und Schule. Weinheim, Basel: Beltz

- Hien, W.** (2009). Pflegen bis 67? Die gesundheitliche Situation älterer Pflegekräfte. Frankfurt: Mabuse
- Hornung, J.** (2013). Nachhaltiges Personalmanagement in der Pflege. Das 5-Säulen-Konzept, Berlin, Heidelberg: Springer
- Hütter, F. K.** (2015). Tickt Führung richtig? Neuroleadership. In: managerSeminare Mai 2015, Heft 206.
- Hüther, G.** (2005). Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Hüther, G.** (2009). Wie gehirngerechte Führung funktioniert. Neurobiologie für Manager. In: managerSeminare Januar 2009, Heft 130
- Hüther, G.** (2015). Etwas mehr Hirn bitte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Hüther, G.** (2016). Mitarbeiter sind keine Objekte. Interview in: managerSeminare Juli 2016, Heft 220
- Ilmarinen, J. & Tempel, J.** (2011). Arbeitsfähig in die Zukunft. In: Giesert, M. (Hrsg.) (2011). Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit. Hamburg: VSA, S 20–29
- Innenministerium des Landes NRW** (Hrsg.): Bericht der Projektgruppe »Altersstruktur der Polizei NRW«, unveröffentlichter Bericht, Düsseldorf.
- Jacobson, E.** (2006). Entspannung als Therapie. Progressive Relaxation in Theorie und Praxis. 6. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta
- Jirmann, R. & Hilgenstock, R.** (2003). Die stellvertretende Leitung – Funktion ohne klares Profil. In: Innovative Verwaltung, Königswinter, Ausgabe 5/2003.
- Jumpertz, S.** (2016). Wer will führen? In: managerSeminare August 2016, Heft 221
- Kälin, K. & Müri, P.** (2001). Führen mit Kopf und Herz. 6. Aufl. Thun: Ott Verlag
- Kälin, K. & Müri, P.** (2003). Sich und andere führen. 14. Aufl. Thun: Ott Verlag
- Kienbaum Institut ISM für Leadership und Transformation GmbH** (2015). Absolventen unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y. Dortmund
- König, E. & Volmer, G.** (1996). Systemische Organisationsberatung. 4. überarb. Weinheim: Beltz
- König, E. & Volmer, G.** (2005). Systemisch denken und handeln. Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung. Weinheim: Beltz
- Kotter, J.** (2006). Interview in managerSeminare Mai 2006, Heft 99
- König, E. & Volmer, G.** (2008). Handbuch Systemische Organisationsberatung. Weinheim, Basel: Beltz
- König, E. & Volmer, G.** (2014). Handbuch Systemische Organisationsberatung. 2. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz
- König, E. & Volmer, G.** (2015). Visualisierung sozialer Systeme. In: Rauen, C. (Hrsg.) (2015). Coaching-Tools, 2. Aufl. Bonn, S. 190–193.
- König, E. & Volmer, G.** (2016). Einführung in das systemische Denken und Handeln. Weinheim, Basel: Beltz

- Kring, T. & Hasebrook, J.P.** (2015). Generation Y. In: Zeitung für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg 1; Nr. 2, 2015, S. 1–44
- Küstenmacher, T. & Seiwert, L.J.** (2004). Simplify your life. 11. komplett überarbeitete und aktualisierte Aufl. Frankfurt/Main, New York: campus
- Küstenmacher, T. & Seiwert, L.J.** (2016). Simplify your life. 11. komplett überarbeitete und aktualisierte Aufl. Frankfurt/Main, New York: campus
- Lambers, S.** (2017). Ältere Mitarbeiter führen. In: managerSeminare Juli 2017, Heft 232, S. 18–24
- Landau, L.** (2015). Mitarbeiterbindung in Krankenhäusern. Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement der Generation Y und Generation Z. Hamburg: Diplomatica Verlag
- Langhoff, T.** (2009). Den demografischen Wandel im Unternehmen gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitsmedizinischer Sicht. Berlin: Springer
- Langmaack, B. & Braune-Krickau, M.** (1985). Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen, Weinheim, Basel: Beltz
- Löhmer, C. & Standhardt, R.** (2006). Die Kunst, im Alltag zu entspannen. Einübung in die Progressive Muskelentspannung. Stuttgart: Klett-Cotta
- Löhmer, C. & Standhardt, R.** (2012). Timeout statt Burnout. Einübung in die Lebenskunst der Achtsamkeit. Stuttgart: Klett-Cotta
- Loffing, C. & Loffing D.** (2010). Mitarbeiterbindung ist lernbar. München: Springer
- Lotmar, P. & Tondeur, E.** (2004). Führen in sozialen Organisationen. 6. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag
- Lummer, C.** (2011). Fit für Job und Team – Neue Mitarbeiter einarbeiten: CNE.fortbildung 4.2011, Lerneinheit 15 (Thieme CNE.fortbildung Heft 4 2011). Stuttgart: Thieme
- Lummer, C.** (2013). Teamintegration als geplanter Prozess. In: CNE.fortbildung 4.2011, Lerneinheit 15 (Thieme CNE.fortbildung Heft 4 2011, S. 2–5) Stuttgart: Thieme
- Lummer, C.** (2013). 100 Tipps für Führungsverantwortliche in Pflege und Begleitung. 3. Akt. Aufl. Hannover: Schlütersche
- Lummer, C.** (2014). 50 Tipps für Führungsverantwortliche bei Personalmangel. Hannover: Schlütersche
- Lummer, C.** (2015). Praxisanleitung und Einarbeitung in der Altenpflege. 3. akt. Aufl. Hannover: Schlütersche
- Lummer, C.** (2017). Lösungen »lauern« überall. Mit systemischem Denken zu mehr Erfolg im Pflegealltag. In: Praxis Pflegen, Hannover: Verlag Brinkmann.Meyhöfer, H.29 2017, 32–34.
- Mann, H.** (2008). Prävention und Gesundheitsförderung bei Audi. Vortrag am 17.04.2008.
- Malik, F.** (2014). Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt/Main: campus
- Malorny, C. & Langner, M.A.** (2007) Moderationstechniken. Werkzeuge für die Teamarbeit. 3. Aufl. München: Hanser
- Matyssek, A.K.** (2010). Führung und Gesundheit. Norderstedt 2. Aufl. München: Hanser

- Möhrstedt, A.B.** (o. J.). Vortrag Generation Z. Im Internet: <https://www.pfh.de/fileadmin/Content/PDF/forschungspapiere/vortrag-generation-z-moerstedt-ihk-goettingen.pdf>
- Morgenstern, M.C.** (2014). *Gelassen gewinnen*. Göttingen: BusinessVillage
- Moskaliuk, J.** (2016). *Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer
- Mölle, P.** (2016). *Lernen aus Fehlern – eine neue Kultur*. Katholische St. Lukasgesellschaft Dortmund. Internes Papier
- Möller, S.** (2010). *Einfach ein gutes Team. Teambildung und -führung in Gesundheitsberufen*. Berlin, Heidelberg: Springer
- Möller, S.** (2013). *Erfolgreiche Teamleitung*. Berlin, Heidelberg: Springer
- Müller, G.F. & Braun, W.** (2009). *Selbstführung. Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben*. Bern: Huber
- Myers, D.G.** (2005). *Psychologie*. Heidelberg: Springer
- Nöllke, M.** (2006). *Kreativitätstechniken*. 5. durchges. Aufl. München: Hanser
- O'Connor, J. & McDermott, I.** (1998). *Die Lösung lauert überall. Systemisches Denken verstehen und nutzen*. Kirchzarten: VAK
- O'Connor, J. & McDermott, I.** (2006). *Die Lösung lauert überall. Systemisches Denken verstehen und nutzen*. 4. Aufl. Kirchzarten: VAK
- Pelz, W.** (o. J.) *Transformationale Führung. Schaubild*. Im Internet: <http://www.transformationale-fuehrung.com/Transaktionale-Transformationale-Fuehrung.jpg>
- Peseschkian, N.** (1998). *Angst und Depression im Alltag*. Frankfurt/Main: Fischer
- Peseschkian, N.** (2001). *Der Kaufmann und der Papagei. Orientalische Geschichten aus der Positiven Psychotherapie*. 25. Aufl. Frankfurt/Main: Fischer
- Peters, N.** (2013). *Wie geht's Dir, Kollege? Burnout nach dem Hype*. In: *managerSeminare* Mai 2013, Heft 183, 76–81
- Peters-Kühlinger, G. & John, F.** (2017). *Soft Skills*. 4. Aufl. Planegg: Haufe
- Poser, M.** (Hrsg.) (2012). *Lehrbuch Stationsleitung*. Bern: Huber
- Quernheim, G.** (2010). *Und jetzt Sie! Selbst- und Zeitmanagement in Gesundheitsberufen*. Berlin, Heidelberg: Springer
- Rauen, C.** (Hrsg.) (2005). *Coaching-Tools*. 2. Aufl. Bonn: managerSeminare
- Richenhagen, G.** (2009). *Länger gesünder arbeiten – Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demografischen Wandel*. Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW. Düsseldorf
- Rusch, S.** (2012). *Stressmanagement. Ein Arbeitsbuch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung*. Bremen: Niebank & Rusch
- Rühle, H.** (2011). *Drehbuch für ein chaotisches Zeitmanagement – Drehbuch für ein perfektes Zeitmanagement*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Roth, G.** (2001). *Fühlen, Denken, Handeln: Wie das Gehirn unser Verhalten steuert*. Frankfurt/Main: suhrkamp
- Schat, H.-D.** (2005). *Produktivität im demografischen Wandel. Ergebnisse empirischer Studien*. Workshop 23.06.2005, Dortmund.
- Schlicksupp, H.** (1999). *30 Minuten für mehr Kreativität*. Offenbach: Gabal

- Schmidt, C.; Möller, J. & Windeck, P.** (2013). Arbeitsplatz Krankenhaus: Vier Generationen unter einem Dach. In: Dt. Ärzteblatt 2013, 110(199). Im Internet: <https://www.aerzteblatt.de/archiv/138278/Arbeitsplatz-Krankenhaus-Vier-Generationen-unter-einem-Dach>
- Schonert-Hirz, S.** (2009). Eine chemische Verbindung. Neurobiologie der Teamfähigkeit. In: managerseminare Dezember 2009, Heft 141
- Schüttelkopf, E.M.** (2015). Lernen aus Fehlern. Wie man aus Schaden klug wird. 2. Aufl. Freiburg: Haufe
- Schützendorf, E.** (2013). Wer pflegt, muß sich selbst pflegen. In: neue caritas 10/2013, 18–20.
- Schulz von Thun, F.** (1981). Miteinander reden. Störungen und Klärungen Band 1. Reinbek: rowohlt
- Schwartz, D.** (2001). Vernunft und Emotion. Die Ellis-Methode. 2. Aufl. Dortmund: borgmann publishing
- Seifert, J.W.** (1995). Besprechungsmoderation. 2. Aufl. Offenbach: Gabal
- Seifert, J.W.** (2015). Besprechungen erfolgreich moderieren. 15. völlig überarbeitete und erw. Auflage, Offenbach: Gabal
- Seiwert, L.J.** (2000). Mehr Zeit für das Wesentliche. Besseres Zeitmanagement mit der Seiwert-Methode. 19.Aufl. Landsberg: Recom
- Seiwert, L.J.** (2001). Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. 7. Aufl. Frankfurt/Main: Campus
- Seiwert, L.J.** (2001). Das neue 1x1 des Zeitmanagements. 23. Aufl. Offenbach: G+U
- Spiriduso, W.W.** (1995). Physical dimensions of aging. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Stock, C.** (2010). Burnout. Erkennen und verhindern. Freiburg: C.H. Beck
- St. Pierre, M. & Hofinger, G.** (2014). Human Factors und Patientensicherheit in der Akutmedizin. 3. akt. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer
- Strauss, N.** (2013). Gesund führen. Leistung und Lebensfreude für Chefs und Mitarbeiter. Saarbrücken: Trainer Verlag
- Stroebe, R.W.** (1995). Arbeitsmethodik I. 7. überarb. Aufl. Heidelberg: Sauer I.H.
- Weinert, A.** (2004). Organisations- und Personalpsychologie. 5. Aufl. Weinheim: Beltz
- Tempel, J. & Ilmarinen, J.** (2013). Arbeitsleben 2025. Hamburg: VSA
- Thiemann** (2015). Reflexion ist wichtiger als Tools. In: manager seminare H. 206 Mai 2015  
Titel fehlt im Literaturverzeichnis., S. 45
- Tietze, K.-O.** (2003). Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. 8. Aufl., Reinbek: rowohlt
- Tuckman, B.W.** (1965). Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin, vol. 63, 1965, S. 384–399. Im Internet:
- Wawrzinek, U.** (2009). Geht's noch?! Vom Umgang mit sturen Eseln und beleidigten Leberwürsten. Wie Sie Konflikte kreativ lösen. München: Knaur
- Welk, S.** (2015). Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Wiesbaden: Springer

- Wöhrle, G.** (2002). Epiktet für Anfänger. Gespräche und Handbüchlein der Moral. München: dtv
- Ziegler, E.** (2006). Das australische Schwebholz und 199 andere Spiele für Trainer und Seminarleiter. Offenbach: Gabal

## Internetquellen

- <https://teamentwickler.eu/spiel-und-suggestopaedie/>
- <http://swiss-lupe.blogspot.de/2008/11/arbeiter-ber-30-vs-arbeiter-unter-30.html>
- [www.akademiefuerpotentialentfaltung.org](http://www.akademiefuerpotentialentfaltung.org)
- [www.aok-bgf.de/bundesweit/tools/selbsttest-resilienz.html](http://www.aok-bgf.de/bundesweit/tools/selbsttest-resilienz.html)
- [http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/resilienzfragebogen\\_rs13\\_inklauswertung\\_2012--2.pdf](http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/resilienzfragebogen_rs13_inklauswertung_2012--2.pdf)
- [www.wikipedia.org/wiki/Generation\\_Y](http://www.wikipedia.org/wiki/Generation_Y) (Generationenkonzepte als Pseudowissenschaft) (Zugriff: 21.01.2018)
- Gallup-Organisation: Engagement Index Deutschland  
<http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>
- <http://dialoge.net/pdf/stellvertretung.pdf>  
<http://www.gallup.com/strategicconsulting/160901/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2012.aspx>
- Habermann, Prof. Dr. Monika: Multikulturelle Teams in der Altenpflege. Projektlaufzeit: 08/2009 – 09/2014. Hochschule Bremen: Projektbericht. [http://www.hs-bremen.de/internet/de/forschung/projekte/detail/index\\_19859.html](http://www.hs-bremen.de/internet/de/forschung/projekte/detail/index_19859.html) (Zugriff: 21.01.2018)
- Habermann, Prof. Dr. Monika; Stagge, M.: Multikulturelle Teams: wie funktioniert das? <http://www.gesundheit-nds.de/CMS/images/stories/PDFs/Stagge-Multikulturelle-Teams.pdf> (Zugriff: 21.01.2018)
- Hüther, G.: »Wir brauchen Inspiratoren«. Der Neurobiologe Gerald Hüther über das Geheimnis gehirngerechter Führung. (21.02.2012); <http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/83928617> (Zugriff: 21.01.2018)
- [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)
- Jana, Melanie: Auf dem Weg zu einer interkulturellen Altenpflege. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Juni 2004). [http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/jana04\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/jana04_01.pdf) (Zugriff: 21.01.2018)
- <http://kaemmer-beratung.de/blog/2014/twin-star-zwei-sterne-fuer-konstruktives-miteinander/> (Zugriff: 29.04.2016)
- [www.kulturwandel.org](http://www.kulturwandel.org)
- Jacoby, A.: Wir-Gefühl. Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre o. J. [http://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/imf/files/lexikon/gruppen/Wir-Gefuehl.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/imf/files/lexikon/gruppen/Wir-Gefuehl.pdf) (Zugriff am 12.08.2016).
- <http://www.marktundmittelstand.de/personal/fuehrungskraefte-die-6-wichtigsten-kompetenzen-1200781/> (Zugriff: 22.01.2018)

- <http://www.managementkompetenzen.com/> (Zugriff: 22.01.2018) – hier auch kritische Sicht auf Testverfahren mit fehlender genauer wissenschaftlicher Überprüfung (z. B. DISG)
- <http://pelz.fuehrungskompetenzen.net/www/form/ident/Team-1> (Test zu den Teamrollen nach Belbin; Zugriff 02.05.2016)
- <http://pelz.fuehrungskompetenzen.net/www/form/ident/TF-8> (Test zur Einschätzung der Führungskompetenzen; Zugriff: 02.05.2016)
- <http://www.managementkompetenzen.de/index.html> dies als neuerer Link auf die Arbeit von Prof. Dr. Waldemar Pelz
- <http://www.netzwoche.ch/news/2015-10-21/generation-y-und-z-sind-nur-hypes>  
Marcel Schütz, Uni Oldenburg, Zugriff: 22.01.2018
- <https://www.tk.de/tk/service/infografiken/fehlzeiten/215980> (Zugriff: 22.01.2018)
- Skills, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1097117094/Soft-Skills-v1.html> (Zugriff 21.01.2018) (Prof. Dr. Jan Lies)
- <http://www.managementkompetenzen.de/>(Management Test Center mit Darstellung der wissenschaftlichen Hintergründe
- Patienten der Zukunft – verändert die Generation Y das Gesundheitswesen?
- <http://healthcare-future.de/patienten-der-zukunft-veraendert-die-generation-y-das-gesundheitswesen/> (Zugriff: 22.01.2018)
- <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html> (Zugriff: 23.01.2018)
- Reif, M.K. (Personalblogger, 5. Juni 2015): Die Generationen, ihre Attribute und Erwartungen. <http://www.personalblogger.net/2015/06/05/alles-aendert-sich-die-generationen-x-y-und-z/> (Zugriff: 23.01.2018)
- <https://www.absolventa.de/karriereguide/tipps/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick>
- »Sag mir, wann Du geboren bist und ich sage Dir wie Du tickst« (Zugriff: 23.01.2018)
- [https://de.wikipedia.org/wiki/Transformationale\\_F%C3%BChrung](https://de.wikipedia.org/wiki/Transformationale_F%C3%BChrung) (Zugriff: 23.01.2018)
- <http://www.spiegel.de/karriere/generation-z-wie-daimler-sich-auf-junge-mitarbeiter-vorbereitet-a-1039136.html> (Zugriff: 23.01.2018)
- Burnouttest der Gezeitenhausklinik in Bonn: <http://www.gezeitenhaus.de/burn-out-test.html> (Zugriff: 23.01.2018)

## REGISTER

- Abwesenheitsvertretung 32
- ALPEN-Prinzip 54
- Babyboomer 71
- Beratung 152
  - kollegiale 77
- Betriebliches Eingliederungs-Management 139
- Brainstorming 110
- Coaching 76
  - Definition 20
  - Prozess 131
- Coach-Rolle 20
- Denken, systemisches 16
- Denkmodell, systemisches 17
- Einarbeitung 119
- Eisenhower-Prinzip 51
- Engagement-Index-Untersuchungen 46
- Entscheider-Rolle 20
- Entscheidungshilfe, Führungsposition 24
- Entspannungsfähigkeit 58
- Erfahrungsaustausch, anerkennender 78
- Erlauber 57
- Fachinformanten-Rolle 20
- Freistellungsregeln 74
- Führung 10
  - gehirngerechte 40
  - transformale 69
- Führungsstil 35 37
  - feudaler 36
- Führungsverantwortliche, Herausforderungen 10
- Führungsverhalten
  - autoritäres 38
  - karitatives 38
  - kooperatives 38
- Generationenmodell 64
- Generation X 71
- Generation Y 68
- Generation Z 70
- Gesundheit 146
- Glaubenssätze 57
- Goethe-Quadranten 53
- Individualität 37
- Jahres-Mitarbeiter-Zielgespräch 141
- KIVA 130
- Konflikte 33 122
- Konfliktgespräch, Leitfaden 124
- Konfliktverhalten 124
- Kritikgespräch, Leitfaden 124
- Laissez-faire 37
- LCU-Skala 133
- Leistungskurve, persönliche 53
- Leitung 10
  - Stellvertretung 31
- Leitungsrolle
  - neu 22
  - Regierungserklärung 30
- Life Leadership 58
- MAJA 140
- Mitarbeiter, Generationen 63
- Mitarbeitergespräch, Leitfaden 128
- Mitarbeiterjahresgespräch 140
- Moderationsrolle 106
- Moderationszyklus 107
- Moderatoren-Rolle 20
- OBIVA 144

- Praxisanleitung 119
- Problem-Analyse-Schema 105
- Pufferzeiten 54
  
- Q 12 nach Gallup 47
  
- Red-Adair-Quadranten 53
- Reizwortanalyse 110
- Resilienz 59
- Reteaming-Prozess 97
- Rollenmodell, Blütenblätter 19
- Rollenverteilung 33
  
- Schriftlichkeit, Prinzip der 54
- Selbstführung 55
- Selbstorganisation 48
- SMART 144
- Soft Skills 43
- Soziale Systeme, Elemente 15
- Spinnennetzmethode 92
- SPOT 101
  - -Matrix 103
- Stunden, stille 54
- SWOT 101
- Systemmodell, personales 14
- Systemvisualisierung 81
  
- Team
  - Abschlussphase 87
  - Altersgruppen 114
  - -Begabungen 98
  - Beschreibung 11
  - Definition 11
  - Erfolg 13
  - Gesundheit 146
  - Nahkampfphase 85
  - Organisationsphase 86
  - Pflege 12
  - Trestphase 85
  - -Typen 98
  - -Uhr 94
  - unbekanntes 23
  - Verschmelzungsphase 86
- Teamentwicklung 151
- Teamkultur 111
- Teamleitung, Werkzeugkoffer 83
- Teamphasenentwicklung 84
- Teamplyer 12
- Teamregeln 113
- Teamsituationen, aktuelle 87
- Teamverstärker 90
- Teamzusammensetzung 98
- To-Do-Liste 54
- Twin-Star-Modell 95
  
- Überlastungssignale 135
- Ursache-Wirkungs-Diagramm 103
  
- Vermittlungsgespräch 126
- Vertretung, ständige 32
- Visionär-Rolle 21
  
- Willkommensgespräche 138
- Wir-Gefühl 12
- Wirtschaftswundergeneration 70
  
- Zeitdiebe 51
- Zeitkontingente 74
- Zeitkorridore 74
- Zeitsituation, persönliche 49
- ZEUK 129
- Ziele, Kontrolle 105



**Christian Lummer**

## **100 Tipps für Führungsverantwortliche in Pflege und Begleitung**

3., aktualisierte Auflage

208 Seiten, Softcover  
ISBN 978-3-89993-791-6  
€ 14,95

Auch als eBook erhältlich.

- Kompakter Ratgeber für Führungskräfte in der Pflege
- Präzise auf den beruflichen Alltag abgestimmt
- Leicht zu lesen und gut umzusetzen

Christian Lummer gibt in seinem Buch konkrete Handlungsanregungen für Führungssituationen, Gesprächsleitfäden und Tipps für die Praxis. Er veranschaulicht die Grundlagen guter Führungsarbeit und bietet praktische Werkzeuge an. Insbesondere für die mittlere Führungsebene bietet das Buch ein fundiertes Nachschlagewerk, mit dem sich die tägliche Arbeit erleichtern lässt und welches gleichzeitig einlädt, tiefer in die Theorie von Führung und Steuerung einzusteigen.

[www.buecher.schluetersche.de](http://www.buecher.schluetersche.de)  
Änderungen vorbehalten.

## Führungsaufgabe: So wird aus der Gruppe ein Team

Pflege ist Teamarbeit – im Pfllegeteam selbst, mit den Klienten und mit anderen Berufsgruppen. Effizienz, Kundenorientierung und hohe Funktionalität sind gefordert.

Wenn Führungskräfte wissen, was sie tun müssen und wie sie es umsetzen, dann wird das erfolgreiche Team fast zum Selbstläufer:

- Arbeitsabläufe sind professionell strukturiert
- Prozesse werden effektiv gesteuert
- Vertrauen und Wertschätzung wachsen

Mit diesem Buch haben Führungskräfte den guten Rat immer zur Hand. Grundlagen, Beispiele und viele Tipps aus der Pflege helfen, Führungsaufgaben zu erkennen, zu strukturieren und erfolgreich zu bestehen. So wird aus einer bunten Gruppe von Menschen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Kulturen und Zielen ein leistungsstarkes Team.

Aufgaben & Ziele

Leiten, Führen & Lenken

Tipps & Strategien

### Der Autor

Dr. Christian Lummer ist Diplom-Pädagoge und Diplom-Sozialpädagoge, Systemischer Organisationsberater (GSOB), qualifiziert für das Beratungsinstrument ab-c<sup>®</sup> (Arbeitsbewältigungs-Coaching) sowie für das Entspannungsverfahren PME (Progressive Muskelentspannung). Er arbeitet bundesweit u.a. in den Feldern Krankenhaus, Altenhilfe, Behindertenhilfe als Berater, Fortbilder und Trainer.

ISBN 978-3-89993-958-3



9 7 8 3 8 9 9 9 3 9 5 8 3

