



Pflege
MANAGEMENT



Warum Sie
nur 2 x 30 Min.
pro Tag
brauchen

Susanne Vathke

Mitarbeiterführung in der Altenpflege

Rituale & Strategien für Ihren Führungsalltag

schlütersche



Susanne Vathke

Mitarbeiterführung in der Altenpflege

Rituale & Strategien für Ihren Führungsalltag

Warum Sie
nur 2 x 30 Min.
pro Tag
brauchen

schlütersche



11.11.2017

Susanne Vathke ist Trainerin und Coach für wertorientiertes Führen in Unternehmen der Altenpflege, sozialen Einrichtungen, Wirtschaftsunternehmen und im öffentlichen Dienst.



**»Gute Führung kostet Zeit –
aber wesentlich weniger als Sie denken!«**

SUSANNE VATHKE



pflegebrief

– die schnelle Information zwischendurch
Anmeldung zum Newsletter unter 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 978-3-89993-995-8 (Print)

ISBN 978-3-8426-8989-3 (PDF)

ISBN 978-3-8426-8990-9 (EPUB)

© 2019 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.

Titelbild: NAWAWI – stock.adobe.com

Covergestaltung und Reihenlayout: Lichten, Hamburg

Druck: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Inhalt

Einleitung	7
1 Führen in der Pflege: (keine?) Zeit, (keinen?) Plan und (keinen?) Erfolg ..	10
1.1 Ihre Werte	12
1.2 Ihr Menschenbild	16
1.3 Ihre tägliche Führungszeit	20
1.4 Führen Sie mit Plan	24
1.4.1 Klären Sie die Prioritäten	27
1.4.2 Ihr persönlicher Handlungsstil im Zeitmanagement	29
1.4.3 Ihre Sandwichposition	34
2 Führen in der Pflege beginnt bei Ihnen ... und das ist gut so!	42
2.1 Erfolgsfaktor Zeit – Warum die ersten Minuten eines Tages immer Ihnen gehören	42
2.2 Erfolgsfaktor Plan – Warum Sie wissen müssen, wohin Sie wollen	46
2.3 Erfolgsfaktor Selbstführung – Warum Sie mit sich selbst gut umgehen müssen	51
2.3.1 Sie sind der wichtigste Mensch in Ihrem Leben	51
2.4 Erfolgsfaktor Emotion – Warum Führung ohne Emotion unmöglich ist	54
2.4.1 Emotionen und Führung	55
2.4.2 Umgang mit den Emotionen der Mitarbeiter	62
3 Der Faktor Zeit oder: die 2 x 30-Minuten-Methode	68
3.1 Die Chance der Morgenrunde	68
3.2 Nutzen Sie Besprechungen für Führungsarbeit	71
3.3 Zeitbausteine für die 2 x 30 Minuten Führung	73
3.3.1 30 Minuten pro Tag für Ihre Mitarbeiter	73
3.3.2 30 Minuten für Sie selbst – jeden Tag	75
3.3.3 Was ist Führungszeit?	77
4 Sechs unverzichtbare Führungsinstrumente, die Sie kennen sollten	83
4.1 Ziele setzen	83
4.2 Anweisungen geben	86
4.3 Delegieren	86
4.4 Kontrollieren	89
4.5 Informieren	90

4.6	Informieren per E-Mails	92
4.7	Informationen ablegen	93
4.7.1	Ablagefach	93
4.7.2	Informations-Ordner	93
4.8	Informieren per WhatsApp™-Gruppe	93
4.9	Mitarbeitergespräche führen	94
4.9.1	Warum Mitarbeitergespräche?	95
4.9.2	Balance und Ausgewogenheit der Gesprächsanlässe	96
5	Das System im Blick behalten oder: Zeit, Plan und Erfolg	105
5.1	Demografische Entwicklung	105
5.2	Personalsituation	106
5.3	Vergütung	107
5.4	Digitalisierung	108
5.5	Zusammenhänge sehen	108
5.5.1	Netzwerken	109
5.5.2	Einfluss nehmen	110
	Anhang 1: Kooperatives Mitarbeitergespräch	111
	Anhang 2: Kritik- bzw. Korrektorgespräch	114
	Literatur	115
	Register	117

Einleitung

Ein Buch über Führung? Schon wieder ein neues. Ganze Bücherregale sind voll davon. Warum also noch eines? Meine Antwort darauf: Weil sich die Führungsarbeit – auch in der Altenpflege – verändert!

Es geht in der Mitarbeiterführung natürlich immer noch darum,

- Orientierung zu geben,
- zu steuern und zu kontrollieren,
- Aufgaben zu delegieren,
- Mitarbeiter zu informieren,
- Beziehungsqualität zu gestalten und
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu entwickeln.

Diese Basis-Aufgaben haben Bestand. Aber die Arbeitswelt ändert sich. Immer weniger Fachkräfte, immer mehr Digitalisierung, immer schnelleres Tempo. Diese Tatsachen beeinflussen auch Ihre Führungsarbeit in der Altenpflege. Ich registriere in meinen Seminaren den immer größer werdenden Druck, dem meine Teilnehmerinnen und Teilnehmer unterworfen sind.



Übung

Werfen Sie einen Blick auf die Veränderung und urteilen Sie selbst: Wie lange sind Sie in der Altenpflege tätig? Drei, fünf oder zehn Jahre? Länger? Was hat sich seit Ende Ihrer Ausbildung verändert?

Wenn ich Führungskräfte in der Altenpflege in meinen Seminaren einen Blick in die Vergangenheit werfen lasse, werden die großen Veränderungsprozesse sehr deutlich, die die Pflegeeinrichtungen durchlaufen haben. Ich frage dabei bewusst nach positiven Veränderungen und setze meine Teilnehmer in Erstaunen, wie schwer es doch ist, diese positiven Aspekte im Rückblick zu benennen.

Positiv lässt sich Folgendes sagen:

- Die medizinische, fachliche Qualität der Altenpflege hat sich in den letzten 30 Jahren sehr gesteigert und professionalisiert.
 - Stichworte sind hier Case Management, Hygiene- und Wundversorgung, medizinische Forschung und Erkenntnisse über Demenzerkrankungen und das Qualitätsmanagement.
 - Die Bewohner werden eindeutig fachlich besser versorgt.
- Es gibt eine kontinuierliche fachliche Verbesserung des Personals. Das Angebot von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen wächst und wird angenommen.

- Diese Veränderungsprozesse zielen auf Qualitätsverbesserungen für die Bewohner.
 - Die Altenpflege ist auch ein Wirtschaftsfaktor mit großer Zukunft. Deshalb werden Qualitätsverbesserungen alle Bereiche der Pflege beeinflussen.
- Pflegeeinrichtungen sind für Investoren attraktiv, und damit entsteht ein wirtschaftliches Potenzial.
- BWL-Kenntnisse und Belegungsmanagement sind somit keine Fremdworte für stationäre Einrichtungsleitungen mehr.
- Die Pflegereformen bedingen eine ständige, konsequente Kontrolle der Pflegegrade zur Erlössicherung.

Doch diese Veränderungen haben auch ihren Preis:

- Die Führungsarbeit ist komplexer geworden.
- Die Zahl der Mitarbeiter sinkt.
- Arbeitsdichte, Zeitdruck und die Ansprüche der Kunden (Angehörige und Bewohner) sind enorm gestiegen.
- Die Personaldecke ist dünn, Bewerber sind rar und mehr Hilfskräfte im Einsatz.
- Die Mitarbeiter brauchen ständige Fort- und Weiterentwicklungen, um auf dem aktuellen Stand des Wissens zu sein.

Kurzum: Wenn Sie als Führungskraft hier mitgehen wollen, dürfen Sie Ihr eigenes Handeln anpassen. Sie sollten sich Ihrer eigenen Werte bewusst sein, um den Kern Ihrer Profession zu wahren und die Faszination wachzuhalten. Aber Sie müssen Ihre Einrichtung, Ihren Wohnbereich auch gleichzeitig steuern, kontrollieren und ergebnisorientiert führen. Und bedenken Sie auch: Bei aller Kritik fasziniert die Altenpflege durch ihre Vielfalt – durch die Kombination aus der Zusammenarbeit mit Menschen, dem dafür nötigen medizinischen Wissen und der sozialen Kompetenz. Diese Faszination kann unter Zeitdruck leicht verloren gehen. Dabei könnte Sie Ihnen Kraft geben und Sie stärken.

Damit sind wir beim Thema dieses Buches! »Wie viel Zeit muss ich mir für Führung nehmen?« Das ist eine häufig gestellte Frage meiner Teilnehmer. Meine Antwort darauf lautet: 2 x 30 Minuten pro Tag! Davon gehören 30 Minuten pro Tag Ihnen, Ihrer Selbstführung. In den weiteren 30 Minuten wenden Sie sich konzentriert Ihren Mitarbeitern zu. So sorgen Sie Sie als Pflege- und Wohnbereichsleitung im Trubel der Veränderungsprozesse gut für sich und ihre Mitarbeiter und erfüllen gleichzeitig Ihre Führungsaufgaben – in einem Tagesablauf, der eigentlich kaum Zeit kostet.

Wie das funktioniert, zeige ich Ihnen in diesem Buch. Ich erläutere Ihnen, wie Sie die Führungsarbeit aufs Essenzielle komprimieren. Sie erhalten Anregungen,

- die Ihre knappen Zeitressourcen berücksichtigen,
- die Ihnen zeigen, wie Sie das Spannungsfeld zwischen fachlichen Anforderungen und Führungsanspruch verträglich gestalten.

Denn die Altenpflege bleibt ein Spannungsfeld. Das werde und will ich nicht auflösen. Sie haben einen spannenden Beruf gewählt und er soll und wird reizvoll bleiben. Ich möchte Ihnen aber Ihre Existenz innerhalb des Spannungsfeldes erleichtern. Es geht um Sie, um Ihre Freude am Beruf, um die Erhaltung Ihrer Lebensqualität.

Auf mehreren Wegen lade ich Sie ein, Ihre Führungsrolle neu zu erleben:

1. mit Reflexionsaufgaben (– die erste Reflexion haben Sie bereits gemacht, wenn Sie sich mittels der vorab genannten Übung an Veränderungen in der Vergangenheit erinnert haben)
2. mit praktischen Anleitungen und Übungen
3. mit Checklisten, die es Ihnen leichter machen, in der Umsetzung an alles zu denken
4. mit Erfahrungsberichten von Teilnehmern meiner Seminare (WBL und PDL)
5. mit kurzen Gesprächsleitfäden, die Ihnen die Vorbereitung auf wichtige Mitarbeitergespräche erleichtern und dabei helfen, Zeit zu sparen

Führung ist kontextabhängig. Sie sind nicht allein unterwegs, sondern bewegen sich in Abhängigkeiten, sind als Führungskraft in ein System, eine Organisation, eine Einrichtung eingebunden und stehen in einer Hierarchie. Sie sind Teil eines komplexen Systems. Genau das setzt der Optimierung Ihres Denkens, Verhaltens und Handelns gewisse Grenzen. Sie müssen strukturelle Dynamiken meistern und Grenzen setzen. Sie werden lernen, »Nein« zu sagen und über Ihr eigenes individuelles Tun hinausblicken.

Tatsächlich soll Ihr Blick so weit reichen, dass Sie sogar die gesellschaftspolitische Relevanz Ihres Tuns in der Pflege erkennen können.

Ganz konkret heißt das, Sie werden lernen,

- wie Sie pragmatisch und lösungsorientiert im Führungsalltag handeln,
- wie Sie wertschätzend führen,
- wie Sie sich selbst immer im Blick behalten,
- wie Sie den Blick aufs Ganze richten können,
- wie Sie mutig konkrete Handlungsschritte definieren.

Wichtig

Wie viel Zeit für Führung?

Lernen Sie, wie Sie gezielte 30 Minuten Zeit für Mitarbeiter investieren und ebenso gezielt 30 Minuten Zeit für sich selbst als Führungskraft investieren.
→ 2 x 30 Minuten für die Führung reichen aus. Jeden Tag!

1 Führen in der Pflege: (keine?) Zeit, (keinen?) Plan und (keinen?) Erfolg

Fragen Sie sich auch manchmal: »Was mache ich hier eigentlich?« – »Macht das, was ich tue überhaupt noch Sinn?« Sind Sie vielleicht auch unter ganz anderen Rahmenbedingungen in diesen Beruf gegangen? Der Beruf, die Anforderungen, die gesamte gesellschaftliche Entwicklung, haben Wege genommen, die nicht vorhersehbar waren. Wer vor zehn Jahren und mehr in die Altenpflege ging, fand sich in einer ganz anderen Welt. Ihre Mitarbeiter dürften gelegentlich ebenso verwirrt sein. Von Ihnen als Führungskraft wird aber erwartet, dass Sie sich diesen Veränderungen stellen und Ihre Mitarbeiter mit klarem Kurs führen und motivieren.

In meinen PDL-Seminaren spiegeln sich die Veränderungen der Altenpflege in drei Segmenten wider (► Tab. 1):

1. im eigenen Unternehmen
2. bei den Mitarbeitern
3. bei den Führungskräften selbst

Jeder Mensch braucht einen inneren Kompass, der ihn gerade in den hektischen Zeiten immer wieder an dem ausrichtet, was ihm wirklich wichtig ist, was sinnvoll erscheint und ihm Halt gibt.

Das leitet über zu der Frage, welchen Sinn Sie der Arbeit geben und welche Einstellung Sie zu Menschen haben? Die Rahmenbedingungen und Ihr Umfeld mögen sich rapide verändern. Der Sinn Ihrer Aufgabe nicht.

Nach wie vor kommt es darauf an, wie Menschen miteinander umgehen. Von diesem Umgang miteinander werden die Wertsteigerung der Unternehmen und die Lebensqualität aller Beteiligten abhängig sein. Als Führungskraft ist es auch Ihre Aufgabe, dieses Miteinander zu gestalten, Werte und Nutzen für alle zu schaffen.

Es geht immer um beides:

1. den ökonomischen Wohlstand und Wachstum für das Unternehmen und
2. die Lebensqualität als Grundanliegen der Menschen im Unternehmen.

Tab. 1: Veränderungen in der Altenpflege aus unterschiedliche Perspektiven

Perspektive des eigenen Unternehmens	Perspektive der Mitarbeiter	Perspektive der eigenen Führungsrolle
Veränderungen und deren Nutzen: <ul style="list-style-type: none"> • Häufig kommen in Pflegeorganisationen Veränderungen (Umstrukturierungen, Aufkäufe, Fusionen) auf Führungskräfte zu, deren Sinn schwer nachvollziehbar ist. 	Personalsituation: <ul style="list-style-type: none"> • Personalmangel • Mitarbeiter, die sich an die deutsche Sprache und Kultur noch nicht gewöhnt haben. 	Selbstmotivation <ul style="list-style-type: none"> • Stetige Veränderungen und Arbeitsüberlastung nagen an der eigenen Motivation.
neue Systeme: <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung: Mitarbeitern und Führungskräften machen die immer wieder neuen IT-Systeme schwer zu schaffen, weil die Einarbeitung Zeit kostet und Systeme in den Erprobungsphasen noch nicht richtig beherrscht werden bzw. funktionieren 	Motivation: <ul style="list-style-type: none"> • Personalengpässe und wachsende Arbeitsdichte nagen an der Motivation – sowohl der Mitarbeiter wie auch der Führungskräfte. 	Umgang mit (Zeit-)Druck: <ul style="list-style-type: none"> • Für die Mitarbeiter, für Führungsaufgaben und auch für die Bewohner bleibt wenig Zeit.
neue Gesetze: <ul style="list-style-type: none"> • Auf neue gesetzliche Vorgaben und Regelungen muss entsprechend reagiert werden. 	Engpässe innerhalb des Teams: <ul style="list-style-type: none"> • steigender Krankenstand aufgrund anstrengender körperlicher und psychischer Arbeit 	Angst vor Scheitern: <ul style="list-style-type: none"> • Als Führungskraft in der Pflege trage ich hohe Verantwortung für die Einrichtung, die Bewohner und Mitarbeiter. • Meine Arbeit wird in der Qualität kontinuierlich gemessen und überprüft. • Der Qualitätsstandard ist gewünscht und erforderlich, die Fehlertoleranz in bestimmten Themen gering. • Mit den Anforderungen kommt auch die Angst vor Fehlern auf.

Im Führungsalltag bedeutet das eine Sowohl-als-auch-Strategie zwischen Ökonomie und Humanität. Um dabei nicht ins Schwanken zu kommen, brauchen Sie Orientierung – einen Kompass. Dieser Kompass besteht aus Ihren inneren Werten und Ihrem Bild, das Sie sich von den Menschen machen.

1.1 Ihre Werte

Wir alle haben innere Leitlinien – unsere Werte. Das sind Dinge, die uns wichtig sind, beruflich wie privat. Sie helfen uns in schwierigen Situationen, eine Entscheidung zu treffen. Denn sie geben uns vor, was wir schützen, wahren oder vermeiden wollen.

Definition Werte

Werte sind Orientierungs- und Entscheidungshilfen im Leben eines Menschen. Es sind Verhaltensweisen, Eigenschaften, Handlungen, die einem wichtig und erstrebenswert sind.

Unsere Werte (bewusst oder unbewusst) erklären auch so manche emotionale Reaktion. Werden unsere Werte verletzt, sehen wir sie in Gefahr, reagieren wir emotional. Kommt etwa ein Mitarbeiter regelmäßig zu spät zum Dienst und zuckt nur mit den Achseln, wenn Sie ihn darauf ansprechen, reagieren Sie möglicherweise darauf höchst emotional. Ihre Werte »Zuverlässigkeit« und »Pünktlichkeit« werden von diesem Mitarbeiter so dermaßen missachtet, dass Sie vielleicht ärgerlich, genervt, ungehalten oder wütend reagieren.

Die eigenen Werte zu kennen, erhöht nicht nur Ihr eigenes Verständnis für sich und Ihre Reaktionen, sondern Ihre Mitarbeiter können Sie auch besser einschätzen. Sie wirken authentisch, wenn Sie im Rahmen Ihrer Werte handeln. Genug positive Aspekte also, um sich einmal die eigenen Werte zu verdeutlichen.

Die Vorteile:

- Sie verstehen Ihre emotionale Empörung besser.
- Sie erkennen Ihren inneren Kompass, der Sie leitet.
- Sie bleiben in schwierigen Zeiten und unter hohem Arbeitsdruck integer und handeln Ihren Überzeugungen entsprechend.
- Es fällt Ihnen leichter, im Alltag Prioritäten zu setzen, da Sie wissen, was Ihnen wichtig ist.
- Bei komplexen Entscheidungen sollten sich Ihre eigenen Werte mit der Entscheidung verbinden lassen.
- Sie können sich als Führungskraft klar positionieren.

Vielen Menschen fällt es schwer, ihre persönlichen Werte ad hoc zu formulieren. Was würden Sie spontan sagen, wenn Sie jemand nach Ihren zehn wichtigsten Werten fragt? Schauen Sie sich die Beispiele in der folgenden Übung einmal an und treffen Sie eine Auswahl.

3 Der Faktor Zeit oder: die 2 x 30-Minuten-Methode

Mitarbeiterführung ist Beziehungsarbeit. Beziehungen zu hegen und zu pflegen braucht Zeit. Ein Dilemma, denn die meisten meiner Teilnehmer haben keine konkrete Zeitvorstellung, wie viel Zeit sie tatsächlich für die tägliche Beziehungsarbeit aufwenden sollen. Natürlich sprengt jedes schwierige Mitarbeitergespräch unter vier Augen Ihr Energie- und Zeitvolumen und Sie hadern vielleicht wieder mit Ihrem knappen Zeitkontingent.

Mein Vorschlag für den Alltag ist, Ihre knappe Zeit strukturiert und konzentriert zu nutzen. Struktur und Beziehungsarbeit sind keine Gegensätze, sondern die Lösung: Sie suchen zu einer festgelegten Zeit (morgens) die Minuten zur eigenen inneren Ruhe und Konzentration (10–15 Minuten für sich selbst) (► Kap. 2.1) und gestalten aktiv den Kontakt zu Ihren Mitarbeitern (► Kap. 2.2). In dieser gestalteten Zeit (30 Minuten) haben Sie Ohren und Augen offen für Ihre Mitarbeiter und deren Belange. Das ist der Königsweg. Strukturieren Sie folgendermaßen:

- Nutzen Sie Morgenrunden, um die Beziehungsqualität zu optimieren.
- Nutzen Sie Besprechungen, um Informationen und Lösungen effizient und effektiv zu erarbeiten.
- Reservieren Sie Zeitkorridore für Ihre eigene Zeit.
- Versuchen Sie, auch ein schwieriges Mitarbeitergespräch in 20–30 Minuten zu führen.

3.1 Die Chance der Morgenrunde

Ob Sie für die Morgenrunde 15 oder 30 Minuten einkalkulieren, entscheiden natürlich Sie. Ich empfehle eine tägliche, kurze Runde (15 Minuten) und ein- bis zweimal im Monat eine längere Besprechung (ca. 30 Minuten). Die tägliche Morgenrunde von 15 Minuten bildet die Basis ihrer Führungsarbeit.

In Ihren Morgenrunden von 15 Minuten können Sie auch spielerisch mit der Zeit umgehen. Lassen Sie die Stoppuhr laufen, die nach fünfzehn Minuten klingelt. Bis da-

hin muss alles gesagt sein. Üben Sie sich in kurzen Gesprächen! Bei diesen täglichen fünfzehn Minuten werden über die Woche hinweg Ihre Mitarbeiter mehr aktuelle Informationen erhalten als in einer einstündigen Besprechung einmal wöchentlich.

Die Morgenrunde – bewusste Zeit für Ihre Mitarbeiter:

- Begrüßen Sie jeden Mitarbeiter, am besten mit Handschlag, weil es erst dann ein echter Kontakt ist.
- Mit dem ersten Blickkontakt können Sie in der Regel schon sehen, wie es Ihren Mitarbeitern geht.
- Eine Anmerkung oder Frage zum Vortag zeigt Ihr Interesse an der Arbeitsleistung – nicht nur fachlich, sondern auch persönlich.
- Hören Sie aktiv zu, bündeln Sie das Erzählte und strukturieren Sie es.
- Entscheiden Sie direkt, was zu tun ist. Wichtige Themen können entweder direkt geklärt werden oder aufgeschrieben und auf später verschoben werden.

Warum sind diese 15 Minuten bestens investiert:

- Menschen brauchen Kontakt zur direkten Führungskraft. Täglich. Wir sind alle soziale Wesen und leben in Beziehungen, beruflich wie privat.
- Der morgendliche Handschlag hat eine symbolische Wirkung für die Zusammenarbeit und vermittelt damit Kraft.
- Rituale fördern die Kommunikationskultur, geben Orientierung und ein Teamgefühl, sie sind ein Zeichen für Verbundenheit.
- Die Mitarbeiter wissen, dass Sie ihnen zuhören und Sie regelmäßig ansprechbar sind. Das strahlt Sicherheit und Zuverlässigkeit aus.
- Als Führungskraft erfahren Sie, was Ihre Mitarbeiter beschäftigt und kommen Themen zuvor. Sie merken, wie es Ihren Mitarbeitern geht und können erste Schritte einleiten.

All das tun Sie bereits? Dann hören Sie auf, sich Gedanken über die zu knappe Führungszeit zu machen! Sie erfüllen Ihr »Tagwerk« an Kontakt-Zeit bereits. Wenn ich als Führungskraft meine Mitarbeiter jeden Tag 15 Minuten in kleiner Runde sehe und spreche, habe ich eine Beziehung zu ihr. Ich weiß, wie es ihr geht, ich weiß, was gerade an Themen anliegt. Und genau dasselbe weiß sie von mir. Es sind diese 15 Minuten Kontaktzeit, die eine gute Basis bilden. Natürlich haben beide Parteien auch viele fachliche Themen zu besprechen und zu klären. Das wird immer auch mit hineinspielen. Deshalb gilt: In diesen 15 Minuten tun Sie etwas für Ihre Beziehung, eingebettet in einen fachlichen Rahmen. Sie sind in Kontakt. Und darauf kommt es an.

Zugegeben, solche Morgenrunden (die auch durchaus nachmittags stattfinden können), funktionieren nicht, wenn Sie sich 30 Mitarbeitern gegenüber sehen. Maximal drei bis vier Personen sind eher eine angemessene Größe. Das heißt also, Sie müssen ggf. die Teilnehmerzahl reduzieren und weitere Morgenrunden in den unterschied-

lichen Ebenen ansetzen. Jede Ebene hat ihre eigene Runde. Wenn alle Ebenen eine solche Morgenrunde umsetzen, verringern sich die Informationslücken, fühlen sich Mitarbeiter gesehen und wertgeschätzt. Und es wird in Ihrem Haus eine positive Führungskultur etabliert, die folgendermaßen aussehen kann:

- Die Einrichtungsleitung trifft sich mit ein bis zwei Pflegedienstleitungen.
(Meine Erfahrung ist, dass dies in den meisten Einrichtungen geschieht)
- Die Pflegedienstleitung trifft sich mit etwa drei bis vier Wohnbereichsleitungen.
(Auch das geschieht noch häufig.)
- Die Wohnbereichsleitung trifft sich mit etwa drei Pflegefachkräften.
(Das das höre ich schon seltener.)
- Die Pflegefachkräfte treffen sich mit etwa vier Pflegehilfskräften.
(Eine Pflegefachkraft ist nicht in klassischer Führungsfunktion. Aber auch in dem Team kann eine Morgenrunde das Klima positiv gestalten).



Tipp

Wenn Sie mal nicht im Haus sind (Urlaub, Krankheit), kann Ihre Stellvertretung an diesem Tag einspringen. Verzichten Sie also nicht auf die Morgenrunde, nur weil Sie gelegentlich nicht im Haus sind. Ausnahmen bestätigen die Regel. Wenn die Regelmäßigkeit ab und zu unterbrochen wird, bleibt dennoch die Konstanz bestehen.

Problematisch kann es werden, wenn Sie die Mitarbeiter fragen, wie es ihnen geht. Manchmal bricht ein ganzer Schwall los und die 15 Minuten reichen bei Weitem nicht. Das kann vor allem dann passieren, wenn Emotionen lange zurückgehalten wurden oder gerade eine kritische Situation entstanden ist. Um eine schnelle Übersicht zu erhalten, wie es momentan in dem Team aussieht, können Sie die Ampelsprache nutzen. Einigen Sie sich auf ein »spielerisches« Ampelsystem:

- Grün = alles ist okay
- Gelb = mittlere Emotionen, es geht so ...
- Rot = heiße Emotionen, der Kessel brennt!

Ob Sie farbige Karten nehmen oder einfach abfragen – Sie erhalten so einen schnellen Überblick über die emotionale Lage und können sofort steuern. Es kann sein, dass Sie ein Einzelgespräch vereinbaren werden oder eine Teamsitzung werden, die zu terminieren ist. Das Ampelsystem hat den großen Vorteil, dass Sie handeln, bevor es den großen Flächenbrand gibt und Klima und Arbeit leiden.

5 Das System im Blick behalten oder: Zeit, Plan und Erfolg

Liebe Leserinnen und Leser, Sie haben in vier Kapiteln Anregungen, Ideen und Vorschläge erhalten, wie Sie Ihre Führungsarbeit gestalten können und sich dabei selbst im Blick behalten. Führung ist, wie schon erwähnt, kontextabhängig. Ihre Arbeit lässt sich nicht losgelöst vom Umfeld der Altenpflege betrachten. Im letzten Kapitel möchte ich daher den Blick noch einmal auf das Ganze richten, auf das Umfeld, in dem Sie als Führungskraft in der Altenpflege stehen.

Ihre Führungsarbeit steht in Zusammenhang mit der Pflegesituation unserer Gesellschaft. Sie sind ein Teil des Systems »Pflege in Deutschland«. Der Zustand dieses Systems beeinflusst Ihre Arbeit und im System Altenpflege kriselt es.

Zurzeit bestimmen vier Aspekte die Pflegesituation:

1. die demografische Entwicklung
2. die personelle Situation in der Pflege
3. die Vergütung
4. die zunehmende Digitalisierung

5.1 Demografische Entwicklung

»In den nächsten 20 Jahren wird die Zahl der pflegebedürftigen Menschen auf 4 Millionen ansteigen. Das bedeutet, dass wir 44 Prozent mehr Pflegekräfte brauchen, um diese Menschen zu versorgen ... unsere Pflegekräfte arbeiten am Limit«, sagte Elisabeth Scharfenberg, Mitglied im Aufsichtsrat eines Diakonisches Werkes mit Pflegeeinrichtungen und ehemalige Sprecherin für Pflege- und Altenpolitik der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen im November 2018.²⁰

²⁰ Korian Insider vom 28.11.2018

Fazit Der Bedarf steigt

Wir werden weit mehr zu pflegende Menschen sein und noch mehr Pflegekräfte brauchen, um diese Menschen professionell und liebevoll zu betreuen. Unsere älter werdende Gesellschaft wird immer größeren Bedarf anmelden, was Dienstleistungen aller Art für das Alter betrifft.

5.2 Personalsituation

»Die Personalnot ist so groß, dass es sich Arbeitgeber gar nicht leisten können, Mitarbeiter schlecht zu behandeln. Auf 100 freie Stellen (in der Altenpflege) kommen deutschlandweit im Schnitt 21 Bewerber. Und es werden ja gar nicht alle offene Stellen gemeldet.«²¹ Das fordert Sie als Führungskraft, eine gute und starke Mitarbeiter-Bindung aufzubauen und die Beziehungsqualität weiter zu festigen. Darin sind Sie als Pflegekraft Profi. Darin sind Sie auch als Führungskraft Profi. Das gelingt Ihnen. Sie zeigen es in Ihrer sozialen Kompetenz, die Sie Ihren Bewohnern gegenüber sowieso mitbringen. Seien Sie sich da gewiss.

Die Herausforderung liegt eher in der vermeintlich geringen Fehlertoleranz im Alltagsverhalten, die mir auch Teilnehmer berichten. »Wenn ich mal zu scharf formuliere, dann ...« Ein falsches Wort, eine zu scharf formulierte Kritik, eine wachsende Unzufriedenheit bei Mitarbeitern und es besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter sich zurückziehen und womöglich kündigen.

Andere Einrichtungen werben mit hohen »Willkommensgeldern« Mitarbeiter ab. Das heißt, die Aufmerksamkeit auf die Kommunikation bzw. Führung wird sich verstärken. Mitarbeiter machen ihr Bleiben vom Umgang mit ihnen abhängig. Fühle ich mich als Mitarbeiter in einer Einrichtung nicht wohl, schaue ich mich um nach einer anderen.

Die Kraft der Bindung bestimmen Sie. Nicht in der Führungszeit, aber in der Qualität der Beziehung. Und das ist gut so. Der fachlichen Professionalisierung wird die Professionalisierung in der Beziehungs- und Bindungsarbeit gleich zu setzen sein. Eine gute Führung wird Mitarbeiter binden und eine schlechte Führung wird sie verlieren. Die Reflexion und Arbeit an der eigenen Führungskompetenz lohnt sich also.

²¹ Kristine Lütke, Leiterin eines Pflegeheims, LinkedIn Artikel: »Roboter in der Pflege halte ich für eine große Chance«

Es gibt in diesen drei Aspekten der Altenpflege keine kurzfristigen Lösungen. Der aktuelle politische Lösungsvorschlag von 13.000 refinanzierten Stellen in der Altenpflege klingt gut, wird aber an der Umsetzung schwierig sein, weil es die Personen schlichtweg nicht gibt. Die personelle Situation zu verbessern braucht Zeit.

5.3 Vergütung

»Viel zu wenig für das was wir leisten«, sagt die junge examinierte Pflegefachkraft im Rheinland²². Bei einem Gehalt von 1500,- € netto im Schnitt sei das auch der Grund, warum so wenig in eine Pflege Ausbildung gehen. Für junge Fachkräfte ist es wenig reizvoll in die Ausbildung zu gehen, für die erfahrenen Kräfte mit einem durchschnittlichen Bruttogehalt von ca. 2500,- €, je nach Betrieb, Belegung und Bundesland, nimmt der Reiz nicht unbedingt zu.²³ Vielleicht ist auch das ein Grund, warum im Pflegebereich auch so wenige Männer zu finden sind.²⁴

Da die Gehälter zwischen den Pflegeeinrichtungen und den Kostenträgern im Pflege-satz verhandelt werden und die Leistungen aus der Pflegeversicherung begrenzt sind, ist das Finanzierungssystem der Pflege noch ein ungelöstes Problem.

Darf man mit der Pflege Geld verdienen?

Ein sehr emotional belegtes Thema. Liest man vom »großen« Geld, das Aktiengesellschaften mit dem Aufkauf und Betreiben von Einrichtungen verdienen, so komme auch ich ans Zweifeln. Die Pflege wird zunehmend ein lukratives Geschäft für Geld-anleger. Ausländische Investoren kaufen Pflegeeinrichtungen und legen Geld in eine zukunftssichere Geldanlage.²⁵ Einrichtungen müssen rentabel sein und möglichst Gewinne erwirtschaften. Bei dem Maß und bei dem Zweck kommen einem Bedenken, ob man diesem Trend folgen soll. Allerdings: Jedes Unternehmen muss rentabel wirtschaften. Auch soziale oder caritative Einrichtungen müssen Erträge erwirtschaften, um zu überleben. Die große Befürchtung ist, dass die Menschlichkeit dabei auf der Strecke bleibt. Werden Bewohner nicht womöglich als reine Kostenfaktoren gesehen?

Es gibt einen gesellschaftlichen Auftrag in der Altenpflege. Wir haben zu entscheiden, wie wir mit unserem Älter-Werden in der Gesellschaft umgehen, wie wir Senioren ein würdevolles Altern ermöglichen können. Letztlich sorgen wir damit für unsere eigene Zukunft, denn wir werden zwangsläufig in die Situation kommen, nicht mehr allein für uns selbst sorgen zu können. Da sind Konzepte gefragt, die finanziell trag-

²² Viele Pfleger sind psychisch am Ende. Rheinische Post v. 25.04.2018: 2

²³ <http://www.score-personal.de/altenpfleger-Gehalt>

²⁴ Männer, ab in die Pflege! Essay in der SZ vom 16./17. 09.2018

²⁵ SZ Nr. 70, 24.+25. 3. 2018

Literatur

- Baus L (2010): E-Mail-Flut statt Büffeljagd. Das Anti-Stress-Buch für Vielbeschäftigte. Gabal Verlag, Offenbach.
- Braig W, Wille R (2011): Mitarbeitergespräche. Orell Füssli Verlag, Zürich.
- Crisand E, Raab G (2010): Psychologie der Gesprächsführung. Edition Windmühle, Hamburg.
- Crisand E, Raab G (2012): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Edition Windmühle, Hamburg.
- Frankl V (2018): »...trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. Penguin Verlag Random House.
- Freisler R & Greßer K (2017): Leadership-Kompetenz Selbstregulation. Im komplexen und agilen Umfeld als Führungskraft selbstwirksam handeln und Vorbild sein. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn.
- Gabrisch J (2014): Die Besten im Gespräch. Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche. Personalwirtschaft. Luchterhand Verlag, München.
- Groth A (2013): Führungsstark in alle Richtungen: 360-Grad-Leadership für das mittlere Management. Campus Verlag, Frankfurt.
- Guise S(2015): Viel besser als gute Vorsätze: wie Sie mit Mini-Gewohnheiten Maxi-Erfolge erleben.
- Kreggenfeld U (2015): Direkt im Dialog. Professionelle Gesprächsführung in Unternehmen und Organisationen. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn.
- Langer I, Schulz von Thun F, Tausch R (2015): Sich verständlich ausdrücken. Ernst Reinhardt Verlag, München.
- Mentzel W, Grotzfeld S, Haub C (2017): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Haufe Lexware, Freiburg.
- Micheli M de (2017): Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen. Praxium Verlag, Zürich.
- Nussbaum C (2017): Organisieren Sie noch oder leben Sie schon? Zeitmanagement für kreative Chaoten. Campus Verlag, Frankfurt.
- Pircher-Friedrich AM (2018): Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg: Anleitung zur wertere- und wertorientierten Führung. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Schulz von Thun F & Thomann C (2004): Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. rororo Verlag, Hamburg.
- Seifert JW (2018): Konfliktmoderation. Ein Leitfaden zur Konfliktklärung. Gabal Verlag, Offenbach.
- Seiwert L & Gay F (2016): Das 1 x 1 der Persönlichkeit: Mehr Menschenkenntnis und Erfolg mit dem persolog®-Modell. Gräfe und Unzer Verlag, München.
- Steiger T, Lippmann E (Hrsg.) (2013): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Stöwe C, Keromosemito L (2004): Führen ohne Hierarchie. Gabler Verlag (Springer Gabler), Heidelberg.

- Storch M (2016): Mein ICH-Gewicht. Wie das Unbewusste hilft, das richtige Gewicht zu finden. Herder Verlag, Freiburg.
- Storch M (2016): Machen Sie doch, was Sie wollen! Wie ein Strudelwurm den Weg zu Zufriedenheit und Freiheit zeigt. Hogrefe Verlag, Göttingen.
- Storch M (2017): Lieben Sie doch, wie Sie wollen! Mit dem Strudelwurm auf dem Weg ins Beziehungsglück. Hogrefe Verlag, Göttingen.
- Storch M & Krause F (2017): Selbstmanagement – ressourcenorientiert: Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). Hogrefe Verlag, Göttingen.
- Thomann Ch, Schulz von Thun F (2004): Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf. rororo Verlag, Hamburg.
- Weisbach CR, Sonne-Neubacher P (2015): Professionelle Gesprächsführung: Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch. Dtv Verlag, München
- Werner G (o. J.): Schlüsselmomente. Das Geheimnis innovativer Führung. DVD. Con-cadora Verlag, Stuttgart.

Register

- 2 x 30-Minuten-Methode 68
- ABC-Analyse 27
- Ablagen 93
- Aktuelle-Themen-Gespräch 104
- Altenpflege
 - Veränderungen 11
- Ampelsprache 74
- Anerkennungsgespräche 99
- Besprechungen 71
- Beurteilungsgespräche 102
- Bewertung
 - emotionale 86
- Big Points 34
- Coaching Gespräche 100
- Delegations-Checkliste 88
- Delegationsgespräche 103
- Digitalisierung 108
- Drei-Minuten-Meditation 66
- E-Mails 92
- Emotionen
 - der Mitarbeiter 62
 - und Führung 55
- Entwicklung
 - demografische 105
- Erfolgsfaktoren
 - Emotion 54
 - Plan 46
 - Selbstführung 51
 - Zeit 42
- Erwartungsgespräche 39
- Feedbackgespräche 101
- Führungsinstrumente
 - Anweisungen geben 86
 - Delegieren 86
 - Informieren 90
 - Kontrollieren 89
 - Ziele setzen 83
- Führungskraft
 - Handlungsstil 29
 - Menschenbild 16
 - Motivation 60
 - Veränderung 59
 - Werte 10
- Führungszeit 20, 34
- Führungszeiten
 - intensive 23
- Gesprächsanlässe 96
- Gesprächsvorbereitung 98
- Glücksfaktoren 54
- Informations-Ordner 93
- Kommunikationsstrukturen 78
- Konfliktgespräche 100
- Kontaktzeit 77
- Kooperationsgespräch
 - partnerschaftliches 101
- Korrektur- oder Kritikgespräche 100
- Kritik- oder Korrekturgespräche 102
- Lächeln
 - inneres 43
- Leistungs-Anerkennungs-
gespräche 101
- Leitlinien
 - innere 12

- Menschenbild 16, 19
- Mitarbeitergespräch
 - Phasen 81
- Mitarbeitergespräche 79, 94, 95, 99
- Morgenrunde 68, 71, 73
- Motivationsgespräch 100
- Netzwerken 109

- One Minute Meditation® 66

- Prioritäten 27

- RAFAEL-Methode 100
- Rollenklärung
 - professionelle 35

- Sandwichposition 34
 - Chancen 41
 - Risiken 41
- Selbstverantwortung 18
- Sicherheit 53
- SMART-Kategorien 85
- SMART-Kriterien 49
- Stakeholder 35
- Stehrunde 74
- Stimmungslage 58, 59

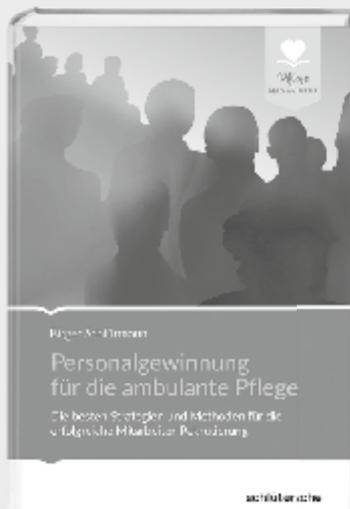
- Tagesablauf 20
- Tagesrückblick 76
- Teamgespräche 103
- Teamstimmung
 - Ampelsystem 70
- Trichter-Modell 91

- Vergütung 107
- Verhaltensstile 30, 32
- Vogelperspektive 67

- Werte 12, 13
- Wertschätzung 15
- WhatsApp™ 93
- Wochenplan 47
- W-Regeln 88

- Zeit
 - selbstbestimmte 53
- Zeitbausteine 73
- Zeitmanagement 29
- Ziel
 - kognitives 85
- Zielfindung 84

Neue Wege – neues Personal



Birger Schlürmann

Personalgewinnung für die ambulante Pflege

**Die besten Strategien und Methoden
für die erfolgreiche Mitarbeiter-Rekrutierung**

238 Seiten, Hardcover
ISBN 978-3-89993-316-1
€ 39,95

Auch als E-Book erhältlich

- 50 innovative Methoden zur Personalgewinnung in der ambulanten Pflege
- Individuelle Lösungen, die in der Praxis bestehen
- Handbuch für Pflegedienste, die mehr als den Durchschnitt bieten wollen

**»Machen Sie das Wort ›Personalnot‹
zu einem Fremdwort.«**

Birger Schlürmann

Änderungen vorbehalten.

buecher.schluetersche.de



pflegen-online.de

Risiko erkannt – Risiko gebannt



Tanja Leinkenjost et al.

Risikoerkennung und Beratung in der Altenpflege

Probleme erkennen – Maßnahmen
planen – Beratung gestalten

152 Seiten, Softcover
ISBN 978-3-89993-985-9
€ 24,95

Auch als E-Book erhältlich

- Übersichtlich: alle pflegerelevanten Probleme auf einen Blick
- Zeitsparend: 3 Arbeitsschritte in einem Prozess (Risiko, Maßnahme, Beratung)
- Praxisnah: viele Fallbeispiele aus der Pflege

»Erledigen Sie drei Arbeitsschritte
in einem einzigen Prozess.«

Tanja Leinkenjost

Änderungen vorbehalten.

buecher.schluetersche.de



pflegen-online.de

schlütersche
macht Pflege leichter

Minimaler Aufwand – maximale Führungskompetenz

Wussten Sie schon, dass Sie nicht mehr als 2 x 30 Minuten täglich brauchen, um als Führungskraft erfolgreich zu sein? 30 Minuten verwenden Sie zur direkten Führung – z. B. für Besprechungen und Mitarbeitergespräche – und 30 Minuten zur indirekten Führung, um z. B. Ziele und Prioritäten zu setzen.

Die Basis: eine wertschätzende Haltung sich selbst und Ihren Mitarbeitern gegenüber. Schließlich verlangen komplexe Entscheidungen immer auch wertorientiertes Handeln. Zum Wohle des Personals, der Einrichtung und der zu Pflegenden!

Lesen Sie, wie Ihnen der Spagat zwischen anspruchsvoller Führungsarbeit, fachlichen Anforderungen sowie Kontroll- und Veränderungsprozessen gelingt. Damit Sie auf zufriedene, motivierte Mitarbeiter bauen können und letztlich Ihre eigene Freude am Beruf behalten.

Die Autorin

Susanne Vathke ist Trainerin und Coach für wertorientiertes Führen in Unternehmen der Altenpflege, sozialen Einrichtungen, Wirtschaftsunternehmen und im öffentlichen Dienst.

ISBN 978-3-89993-995-8

