

P F L E G E  
L E I C H T



Christian Lummer

# 100 Tipps für Führungsverantwortliche in Pflege und Begleitung

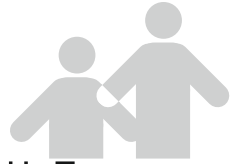
3., aktualisierte Auflage

- Der kompakte Ratgeber
- Ideal für den Berufsalltag
- Leicht lesbar – gut umzusetzen



BRIGITTE KUNZ  
VERLAG

P F L E G E  
L E I C H T



Christian Lummer

# 100 Tipps für Führungsverantwortliche in Pflege und Begleitung

3., aktualisierte Auflage

- Der kompakte Ratgeber
- Ideal für den Berufsalltag
- Leicht lesbar – gut umzusetzen



BRIGITTE KUNZ  
VERLAG

**Der Autor:**

**Dr. Christian Lummer** ist Diplom-Sozialpädagoge (FH), Diplom-Pädagoge (Univ.) mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung, systemischer Organisationsberater, TQM-Assessor, Kursleiter für Progressive Muskelentspannung und qualifiziert für das Beratungsinstrument »ab-C« (Arbeits-Bewältigungs-Coaching).

Er arbeitet bundesweit u. a. in den Feldern Krankenhaus, Altenhilfe, Behindertenhilfe als Berater, Trainer und Dozent.

kontakt@clbt.de

www.clbt.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 978-3-89993-791-6 (Print)

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

© 2013 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,  
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover

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

Satz: PER Medien+Marketing GmbH, Braunschweig

Druck: Druck Thiebes GmbH, Hagen

# INHALT

<b>Vorwort zur 3., aktualisierten Auflage</b> .....	9
<b>Vorwort zur 1. Auflage</b> .....	10
<b>1 Ausgangspunkt Führung braucht Konzepte</b> .....	13
<b>1.1 Führung mit Konzept</b> .....	13
1. Tipp: Orientieren Sie sich am »Lebenszyklus« des Mitarbeiters im Unternehmen .....	13
2. Tipp: Das Ziel unserer (Führungs-)Arbeit sind zufriedene Bewohner, Patienten, Kunden und zufriedene Mitarbeiter ..	16
<b>1.2 Systemisches Denken</b> .....	19
3. Tipp: Trennen Sie sich von altem Denken: Modelle von früher ....	19
4. Tipp: Denken Sie in sechs Elementen .....	22
5. Tipp: Die Lösung lauert überall .....	23
<b>1.3 Führung und Leitung</b> .....	24
6. Tipp: Führung und Leitung: zwei Seiten derselben Medaille .....	24
7. Tipp: Unterscheiden Sie Ihre Rollen als Führungskraft: das Blütenblattmodell .....	27
8. Tipp: Geben Sie als Führungskraft eine »Regierungserklärung« ab	29
9. Tipp: Unterstellen sie Ihren Mitarbeitern nie böse Absicht .....	31
10. Tipp: Nicht alles auf einmal – in ersten und in kleinen Schritten denken und handeln .....	33
11. Tipp: Nicht jeder ist gleich zu führen – ein Plädoyer fü verschiedene Führungsstile aus einer klaren Haltung heraus	36
<b>2 Selbstführung, Zeit- und Stressmanagement</b> .....	40
<b>2.1 Selbstführung: eine Voraussetzung zur Führung anderer</b> .....	40
12. Tipp: Hinterfragen Sie Ihr Ideal: Das »verflixte« Ich- oder Führungs-Ideal .....	41
13. Tipp: Durchforsten Sie Ihren Arbeitsalltag, entwickeln Sie eine Vision und setzen Sie sich Ziele .....	42

14. Tipp: Halten Sie die Balance .....	44
15. Tipp: Lassen Sie sich coachen und coachen Sie sich selbst .....	45
<b>2.2 Zeitmanagement .....</b>	<b>47</b>
16. Tipp: Zeitdiebe: Was sie stehlen – wofür sie gut sind .....	47
17. Tipp: Lernen Sie, »Nein« zu sagen .....	49
18. Tipp: Machen Sie A-B-C-D-Analysen .....	49
19. Tipp: Gewichten Sie Aufgaben neu .....	55
20. Tipp: Planen Sie nicht zu viel, aber richtig .....	55
<b>2.3 Umgang mit Stress .....</b>	<b>58</b>
21. Tipp: Nehmen Sie Maß .....	58
22. Tipp: Kommen Sie den Stressauslösern auf die Spur .....	59
23. Tipp: Führen Sie Selbstgespräche .....	62
24. Tipp: Tanken Sie auf – die Selbstwertgefühlstankstelle .....	63
25. Tipp: Schaffen Sie sich ein Schatzkästlein schöner Erinnerungen ..	64
26. Tipp: Lernen Sie das A-B-C .....	64
27. Tipp: Denken Sie an Epiktet und nehmen Sie das D und E noch dazu .....	65
28. Tipp: Lassen Sie Engel kommen .....	66
29. Tipp: Ankern Sie sich .....	68
30. Tipp: Pflegen Sie Rituale .....	68
31. Tipp: Schaffen Sie Distanz .....	68
32. Tipp: Üben Sie Entspannung im Berufsalltag .....	69
<b>3 Grundlegendes: Motivation und Kommunikation .....</b>	<b>74</b>
<b>3.1 Motivation und Motivierung .....</b>	<b>74</b>
33. Tipp: Was dauerhaft zufrieden macht – die 12 Q der Gallup-Organization .....	74
34. Tipp: Beachten Sie demotivierende Faktoren, Hygiene- und Anspornfaktoren .....	78
35. Tipp: Individualisieren Sie .....	79
36. Tipp: Vermitteln Sie Sinn .....	80
37. Tipp: Beginnen Sie grundsätzlich positiv .....	82
<b>3.2 Grundlegendes zur Kommunikation .....</b>	<b>83</b>
38. Tipp: Beachten Sie die vier Ohren und vier Schnäbel .....	83
39. Tipp: Ein Eisberg hilft beim Analysieren und Verstehen .....	87

40. Tipp: Wie Sie guten Kontakt zum Mitarbeiter aufbauen können: Im Gleichschritt gehen und Führung übernehmen . . . . .	88
41. Tipp: Verwenden Sie die Worte Ihrer Mitarbeiter . . . . .	90
42. Tipp: Sie sind immer zwei Mal da . . . . .	90
43. Tipp: Beachten Sie die internen Kommunikationswege und seien Sie transparent . . . . .	91
<b>4 Anlässe, aktiv zu werden . . . . .</b>	<b>93</b>
<b>4.1 Anlassbezogene Mitarbeitergespräche führen . . . . .</b>	<b>93</b>
44. Tipp: Bejahen Sie das Grundsätzliche: Was ich mir mit Mitarbeiter- gesprächen »einkaufe« . . . . .	94
45. Tipp: Der richtige Ort und die richtige Zeit . . . . .	95
46. Tipp: Atmosphäre schaffen . . . . .	95
47. Tipp: Drehen Sie den »Spieß« doch auch einmal um: »Wenn Sie jetzt an meiner Stelle wären ...« . . . . .	96
48. Tipp: Analysieren Sie sorgfältig: Um welche Art von Situation oder Problem handelt es sich? . . . . .	97
<b>4.2 Kritik und Konflikt . . . . .</b>	<b>98</b>
49. Tipp: Achtung: Die persönliche Einstellung beeinflusst Ihr Handeln . . . . .	98
50. Tipp: Nehmen Sie sich Auszeiten, halten Sie eine Ratsversammlung und entwickeln Sie Ihren Standpunkt . . . . .	100
51. Tipp: Bereiten Sie sich auf Kritik- und Konfliktgespräche gut vor	104
52. Tipp: Geben Sie dem Gespräch eine Struktur . . . . .	105
53. Tipp: Bauen Sie Konfrontation ab mit »ich, meiner, mir mich« . . . .	108
54. Tipp: Spüren Sie Muster auf . . . . .	110
55. Tipp: Sorgen Sie nach Möglichkeit für Gewinnersituationen . . . . .	112
56. Tipp: Unterbrechen Sie notfalls . . . . .	115
57. Tipp: Sparen Sie Energie . . . . .	115
58. Tipp: Schlichten, aber richten Sie nicht . . . . .	116
59. Tipp: »Schluss mit lustig«: Binden Sie ein, aber setzen Sie auch Grenzen . . . . .	118
60. Tipp: Wider die Beliebigkeit . . . . .	119
61. Tipp: Spielen Sie nicht »Nullsumme« . . . . .	119

<b>4.3</b>	<b>Jährliche Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen</b> . . . . .	121
62. Tipp:	Jahresgespräche und Zielvereinbarungen mit rotem Faden . .	121
63. Tipp:	Nutzen Sie Chancen und umschiffen Sie Klippen . . . . .	126
64. Tipp:	Formulieren Sie gemeinsam SMARTe Ziele . . . . .	129
65. Tipp:	Binden Sie Ziele in den Einrichtungskontext ein . . . . .	131
66. Tipp:	Achten Sie auf mögliche Beobachtungs- und Beurteilungsfehler . . . . .	132
<b>4.4</b>	<b>Coachinggespräche als Führungskraft führen</b> . . . . .	133
67. Tipp:	Vertrauen: Grundvoraussetzung des Mitarbeiter-Coachings	136
68. Tipp:	Gestehen Sie Autonomie zu: Sie ist der zentrale Wert . . . . .	137
69. Tipp:	Wiederum: Der rote Faden – ein Phasenmodell für das Coachinggespräch . . . . .	138
70. Tipp:	Helfen Sie beim Entdecken und Lösen der Probleme mit gezielter Fragetechnik . . . . .	140
71. Tipp:	Bleiben Sie im unternehmerischen Rahmen . . . . .	142
<b>4.5</b>	<b>Sondersituationen</b> . . . . .	143
72. Tipp:	Was Sie bei Verdacht auf Abhängigkeitserkrankungen tun können . . . . .	143
73. Tipp:	Binden Sie Mitarbeiter nach längerer Abwesenheit gut wieder ein . . . . .	145
74. Tipp:	Schaffen Sie Rituale . . . . .	147
<b>5</b>	<b>Ein Team entwickelt sich: Teamdynamik</b> . . . . .	149
75. Tipp:	Beachten Sie die Teamentwicklungsphasen . . . . .	149
76. Tipp:	Bauen Sie Haltepunkte im Jahr ein – regelmäßig . . . . .	151
77. Tipp:	Entwickeln Sie eine Teamkultur mit Werten und Regeln . . . .	153
78. Tipp:	Verschiedene Typen sind wichtig . . . . .	155
79. Tipp:	Schicken Sie Ihr Team von Zeit zu Zeit zum TÜV . . . . .	158
80. Tipp:	Entwickeln Sie gemeinsam eine Team-Fieberkurve . . . . .	159
81. Tipp:	Reflektieren Sie mit Erfolgsfaktoren . . . . .	160
82. Tipp:	Schaffen Sie Rückzugsorte: Teams für Teamleitungen . . . . .	163
83. Tipp:	Stellenwert und Nutzen externer Beratung . . . . .	164

<b>5.1</b>	<b>Konferenzgestaltung</b> .....	165
	84. Tipp: Auch Moderationen brauchen einen roten Faden: der Moderationszyklus .....	166
	85. Tipp: Schaffen Sie klare Voraussetzungen: Entscheidungsregeln ..	167
	86. Tipp: Bereiten Sie sich gut vor: Einladung und TOP-Liste .....	169
	87. Tipp: Ermöglichen Sie Verantwortung und verteilen Sie Rollen ..	170
	88. Tipp: Viel visualisieren hilft viel .....	171
	89. Tipp: Schaffen Sie Struktur mit Mind-Maps .....	172
	90. Tipp: Analysieren Sie mit Qualitätswerkzeugen .....	173
	91. Tipp: Lösen Sie Probleme mit Kreativität .....	175
	92. Tipp: Entwickeln Sie Maßnahmenpläne .....	178
	93. Tipp: Wenn das Ergebnis steht: Geben Sie Feedback und schließen Sie positiv ab .....	180
<b>5.2</b>	<b>Veränderungen einleiten</b> .....	182
	94. Tipp: Entwickeln Sie Visionen und halten Sie sie wach .....	182
	95. Tipp: Vor der Veränderung steht die gründliche Analyse .....	183
	96. Tipp: Probieren Sie es mit »Piloten« und Projekten .....	185
	97. Tipp: Planen Sie sorgfältig .....	186
	98. Tipp: Benennen Sie Kümmerer .....	188
	99. Tipp: Widerstand ist wichtig – brechen Sie ihn nicht .....	188
	100. Tipp: Projekte müssen ausgewertet werden – »lessons learned« ...	191
	<b>Literatur</b> .....	195
	<b>Register</b> .....	203





## VORWORT ZUR 3., AKTUALISIERTEN AUFLAGE

Und schon wieder ist eine neue Auflage fällig. Ich freue mich darüber und über den großen Anklang, den diese 100 Tipps erfahren.

Dabei rücken neue Herausforderungen in den Fokus der Führungsarbeit: Gesundheit bzw. Erkrankung, Stressbelastungen und Burnoutkrisen und damit die so genannte »Arbeitsbewältigungsfähigkeit« (Ilmarinen, 2011), die es zu erhalten, zu unterstützen, zu verbessern bzw. wiederherzustellen gilt, verlangen nach guter Führung. Schließlich sollen wir bis zum Alter von 67 Jahren arbeiten und bis dahin – und (!) darüber hinaus gesund bleiben.

Dies werden wohl die Themen der nächsten Zukunft sein – da sind Sie als Führungskräfte stark gefordert.

Das Buch ist wieder durchgesehen, an ein paar Stellen korrigiert und ergänzt, und es sind einige neue Literaturhinweise eingepflegt, insbesondere zu den oben genannten neuen Herausforderungen.

Von Mahatma Gandhi wissen wir:

»Es gibt wichtigeres im Leben, als beständig dessen Geschwindigkeit zu erhöhen.«

Bleiben Sie gesund!

Paderborn, im Oktober 2012

Christian Lummer

## VORWORT ZUR 1. AUFLAGE

*»Der Vater des britischen Premierministers John Major war Zirkus- und Trapezkünstler. Genau das ist es, was man im Blut haben muss, wenn man Führungsfunktionen ausüben will.«*

(GROSSE-BOES & KASERIC 2007, 249)

Dieses Zitat beeindruckt mich: Regierungschefs mit Zirkusblut – Wäre das eine Vorstellung, die Sie für sich als Führungsverantwortliche teilen?

Selbst wenn Sie nicht täglich auf dem Trapez turnen, nicht laufend mit Bechern und Tellern jonglieren oder auf dem Drahtseil balancieren, so lässt sich Ihr Alltag doch immer wieder mit der Vielfalt der hohen Zirkuskunst vergleichen. Im Zirkus geht es um Wagemut, um Verlässlichkeit und Sicherheit, um kalkulierbare Risiken. Es muss immer wieder Neues erfunden, ausprobiert und angeboten werden. Fröhlichkeit, Lachen und Weinen gehören dazu. Und was macht Ihren Alltag aus?

Ich will das Zirkusbild nicht zu stark strapazieren, aber vielleicht folgen Sie mir, wenn ich sage, dass wir für die Zirkusbeschreibungen leicht entsprechende Analogien aus Ihrem Führungsalltag finden können.

Von Führungsverantwortlichen wird erwartet, dass sie einen sicheren Rahmen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen. Sie sollen transparent und verlässlich sein. Sie müssen sich immer wieder neuen Anforderungen stellen, Projekte initiieren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren. Dabei sollen sie freundlich und fröhlich bleiben und, und, und. Das sind sehr hohe Ansprüche, die nicht so einfach einzulösen sind.

Meine 100 Tipps für Sie als Führungskräfte in Pflege und Begleitung sind eine kompakte, leicht verständliche und fundierte Praxishilfe für Ihren Führungsalltag. Es geht um Grundlagen und Werkzeuge, die schnell umgesetzt werden können. Insofern ist dieses kleine Buch ein kompaktes Nachschlagewerk. Dafür finden Sie in den Kapiteln, neben den Handlungsempfehlungen, Literaturhinweise und Querverweise (»vgl. Tipp ...«) zur Vertiefung und Ergänzung.

Ich wende mich bewusst an alle Leitungsebenen. Dabei beziehe ich mich auf Buckingham & Coffman, die in ihrem Buch »Führung gegen alle Regeln« (2005) zeigen, dass gerade die unmittelbar vorgesetzte Führungskraft die ent-

scheidende Person ist. Sie beeinflusst Motivation und Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden und bindet sie ans Unternehmen. Buckingham & Coffman fanden heraus, dass nicht gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, sondern Vorgesetzte (2005, 28). Das unterstreicht, wie wichtig es ist, jede Ebene für ihre Führungsaufgaben zu stärken. Meine tägliche Praxis als Führungs- und Kommunikationstrainer, im Rahmen von Coaching, Teamentwicklung und in der Organisationsberatung unterstreicht diese Erkenntnis. Und damit bin ich beim Erfahrungshintergrund und meinem Dank.

Dieses Buch konnte nur entstehen durch viele Jahre beruflicher Erfahrungen im Trainings- und Beratungs-»Geschäft« und auch aus eigener Führungstätigkeit. Nach 16 Jahren institutsgebundener Arbeit überwiegend im Bereich beruflicher Bildung bin ich seit 2002 selbstständig und reise durch ganz Deutschland. Überall begegnen mir die gleichen Fragestellungen und Probleme.

Ich arbeite hier mit dem Motto »Die Lösung lauert überall«, das ich einem Buchtitel von O'Connor & McDermott (1998) entlehne, die hierunter eine Einführung in das systemische Denken vorgelegt haben – ein ausgezeichnetes, sehr empfehlenswertes Buch. Genau dieses Motto motiviert mich immer wieder aufs Neue für meine Arbeit mit Ihnen als Führungskräften und Ihren Institutionen. Es ist immer wieder spannend und faszinierend zu erfahren, wo sich neue Lösungen auftun und dann zu erleben, wie dabei so manche eingetretenen »Trampelpfade« und Sackgassen verlassen werden. Auch ich lerne dabei täglich hinzu.

Dieses Buch wäre ohne Sie und diese Arbeit nicht möglich geworden. Ich danke Ihnen und Ihren Einrichtungen und Diensten für mein Teilhaben- und Mitdenken-Können, für Ihre Beispiele, die nach Neuem, nach anderen Lösungen such(t)en. Vielleicht finden Sie ja hier den einen oder anderen Tipp wieder!

Mein herzlicher Dank gilt Claudia Flöer von der Schlüterschen Verlagsgesellschaft. Sie hat mich zu diesem Buch ermuntert und damit bei mir »offene Türen ingerannt«. Die Idee, ein Buch über Führung zu schreiben, kam mir schon häufiger. Sie gab letztlich den äußeren Anstoß und hat den Entstehungsprozess in der gleichen anregenden Weise begleitet wie schon bei der »Praxisanleitung und Einarbeitung«.

Außerdem bedanke ich mich bei Elisabeth Steegmann aus Coesfeld. Wir sind seit Jahren in regem kollegialem Austausch und hin und wieder auch

zusammen in Workshops aktiv. Das gemeinsame Reflektieren von Führungsfragen und ihre Anregungen beim Lesen des Manuskripts haben das Buch bereichert.

In Führungstrainings ermuntere ich zum Ausprobieren, auch wenn wir uns noch nicht »total« sicher fühlen. Das wünsche ich Ihnen auch: Haben Sie den Mut, probieren Sie das eine oder andere aus – ohne zu lange darüber nachzudenken. Und: Lassen Sie sich Feed-back geben von Personen, mit denen Sie sich gut verstehen und die es gut mit Ihnen meinen. So können Sie mehr über sich und Ihre Wirkung auf Andere erfahren und wachsen.

Vergegenwärtigen Sie sich dabei noch einmal das Zirkusbild: Wagemut ist gefragt, (kalkulierbare) Risiken müssen eingegangen werden bevor sich neue, echte Sicherheit einstellen kann.

Last but not least: Behalten Sie Humor – nichts tut so gut wie ein immer wieder erfrischendes Lachen – auch über sich selbst!

Alles Gute für Ihren Führungsalltag!

Paderborn, im Oktober 2008

Christian Lummer

# 1 AUSGANGSPUNKT FÜHRUNG BRAUCHT KONZEPTE

*Führen heißt, eine Welt zu bauen, der andere Menschen angehören wollen.*

DIE ZEIT NR. 32 VOM 3.08.2000, 32

## 1.1 FÜHRUNG MIT KONZEPT

### 1. Tipp: Orientieren Sie sich am »Lebenszyklus« des Mitarbeiters im Unternehmen

Führung braucht Konzepte. Wofür in den Einrichtungen Konzepte benötigt werden, dazu liefert uns der sogenannte »Lebenszyklus« des Mitarbeiters im Unternehmen eine Orientierung. Vergewenwärtigen wir uns, welche Stationen ein Mitarbeiter in den Einrichtungen erlebt. Oder umgekehrt: Denken Sie an das, was Ihnen im Führungsalltag alles widerfährt bzw. an das, was Sie immer wieder aufs Neue aktiv gestalten.

Mitarbeiter werden gefunden, ausgewählt, eingearbeitet und mit dem Unternehmen vertraut gemacht. Im Laufe der Zeit verändern sie sich. Sie müssen sich weiter entwickeln und die Möglichkeiten dazu haben. Wenn Sie die Einrichtung wieder verlassen, sei es aus Altersgründen, in Folge gewollter Veränderung oder durch Kündigung des Arbeitgebers, nehmen sie Abschied und dieser ist bewusst zu gestalten. Dies ist wichtig für die Gehenden genauso wie für die Bleibenden.

Manchmal werden Mitarbeiter länger krank oder kommen nach Elternzeiten zurück ins Unternehmen. Immer wieder tauchen Suchtgefährdungen oder -erkrankungen auf. Mitarbeiter erleben private Krisen, die ihr berufliches Handeln beeinträchtigen können. Auch damit gehen Sie als Führungskraft um. Schließlich kennen Sie die manchmal leidige Frage: »Was machen wir im nächsten Monat mit dem zwanzigjährigen Dienstjubiläum von Frau Schreiner?«

Viele dieser Situationen sind schwierig und fordern Ihre volle soziale und fachliche Kompetenz. Sie können Sie leichter angehen, wenn Sie vorbereitet sind.

Erarbeiten Sie in Ihren Einrichtungen ein Führungskonzept. Entwickeln Sie Ihre Standpunkte und die daraus folgenden Vorgehensweisen mit einer Arbeitsgruppe, die mit Personen »quer« durch die Dienstleistungsbereiche der Einrichtung besetzt ist. Fach- und Hilfs- bzw. Assistenzkräfte sollten genauso dazugehören wie Führungskräfte aller Ebenen. So reflektieren Sie Ihre gegenwärtige Führungskultur auf breiter Basis und vergewissern sich, ob sie (noch) passend ist. Sie gewinnen mit allen für alle abgestimmte Verfahren und müssen zukünftig nicht stets aufs Neue überlegen, wie Sie in Ihrer Einrichtung mit den vielfältigen Führungssituationen umgehen wollen.

Wenn Sie mit einer Sammlung der Punkte, die im Verlauf einer Mitarbeiter-»Karriere« vorkommen können (s. o.), beginnen, haben Sie bereits eine grobe Gliederung. Entwickeln Sie Eckpunkte und Leitfäden für den Umgang damit und überprüfen Sie, ob Ihre Konzepte mit Ihrem Einrichtungsleitbild in Einklang stehen.

Insgesamt erreichen Sie damit klare Orientierungen: für sich selbst und für die Mitarbeiter. Jeder weiß, was er in Bezug auf Führung von »seiner« Einrichtung erwarten darf, worauf er sich verlassen kann und worauf er sich einstellen muss.

## Zur Anregung

### Unser Führungskonzept

#### I Präambel

- Unsere Grundsätze zu Führung
- Was wir von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten
- Was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von uns erwarten dürfen
- ...

#### II Personalbeschaffung

- Regularien zur Stellenausschreibung (klären, welche Stellen intern bzw. extern ausgeschrieben werden)
- Leitfäden für Bewerbungsgespräche
- Entscheidungskriterien für Stellenbesetzungen
- ...

### **III Personaleinsatz**

- Einarbeitungsleitfäden
- usw.

### **IV Personalbetreuung und anlassbezogene Gesprächsformen**

- Dienstgespräche mit Einzelnen und mit Teams
- Mitarbeiter-Jahresgespräche (je nach Entwicklungsstand der Einrichtung mit Zielvereinbarungssystem)
- Mitarbeiterbeurteilungssystem (je nach Entwicklungsstand der Einrichtung)
- Coachinggespräche
- Kritikgespräche
- Fehlzeitengespräche
- Rückkehrgespräche/Willkommensgespräche (z. B. nach längerer Erkrankung)
- Umgang mit Sucht und Abhängigkeit
- Hilfe bei seelischen Erkrankungen am Arbeitsplatz
- Umgang mit persönlicher Überschuldung (Lohnpfändungen etc.)
- Abmahnungsgespräche
- Vereinbarungen für Dienstjubiläen
- usw.

### **V Personalförderung-, -entwicklung und -gesunderhaltung**

- Unsere förderungsfähigen Personalentwicklungsinstrumentarien (z. B. Supervision, Coaching, Teamentwicklung, interne und externe Fort- und Weiterbildung)
- Regularien zur Beantragung und Gewährung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Unsere Verfahren, Gelerntes auszuwerten und in den Alltag zu integrieren: von der Bedarfsfeststellung bis zur Implementierung neuen Wissens in die Einrichtung
- Regularien zur Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung
- usw.

### **VI Personalaustritt**

- Austrittsgespräch
- Zeugnisregularien
- Übergang coaching
- Verabschiedungsrituale
- Ehemaligentreffen
- usw.



Für jeden Konzeptpunkt sind zunächst die Ziele zu benennen. Bei den Leitfäden ist jeweils zu klären, welche Führungsebene verantwortlich ist, ob Protokolle geführt werden, wo diese abzulegen sind, wie und wohin welche Information fließt usw. Für einzelne Gesprächskonzepte ist es sinnvoll, dem Mitarbeiter zu dessen Vorbereitung einen eigens vorgesehenen »Vorbereitungsleitfaden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter« an die Hand zu geben (unbedingt z. B. für das Mitarbeiter-Jahres(Ziel)-Gespräch; vgl. Tipp 62).

Checklisten und Verlaufsbeschreibungen helfen, die Schritte zu definieren, einzuhalten und im Nachgang zu reflektieren.

## **2. Tipp: Das Ziel unserer (Führungs-)Arbeit sind zufriedene Bewohner, Patienten, Kunden und zufriedene Mitarbeiter**

In vielen Einrichtungsleitbildern steht wörtlich oder sinngemäß: »In der Mitte steht der Mensch«. Immer ist mit dem »Menschen« der direkte Nutzer der Dienstleistung gemeint, die Bewohnerin in der Pflegeeinrichtung, der Patient der Sozialstation oder im Krankenhaus. Wird der Kreis weiter gezogen, treten Angehörige und weitere Personen, die mit der Einrichtung und dem Nutzer in Beziehung stehen, hinzu: Ärzte, die Bewohner betreuen; Fürsprecher, die sich für die Interessen von Patienten und Bewohnern einsetzen; Firmen, die Einrichtungen mit Waren beliefern usw.

Einrichtungen und Dienste sind bemüht, die Bedürfnisse unterschiedlicher Interessengruppen aufzunehmen und zu befriedigen. An erster Stelle natürlich die ihrer Bewohner oder Patienten, denn ohne sie gäbe es sie nicht.

Aber – ohne dieses Etikett an dieser Stelle zu problematisieren – sich allein am Kunden zu orientieren, ist zu kurz gedacht und getan. »In der Mitte steht der Mensch« – das gilt auch für die Mitarbeiterin. Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter, die im Wesentlichen zufrieden mit ihrer beruflichen Situation sind, gute Arbeit leisten.

### **Ziel aller Führungsarbeit**

Das Ziel unserer Führungsarbeit sind daher zufriedene Bewohner, Patienten und zufriedene Mitarbeiter.

Das Qualitätsmodell der EFQM (European Foundation for Quality Management) hat dies längst erkannt. Zu ihren Grundkonzepten gehören die Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung (EFQM, 1999).

Im EFQM-Modell für Excellence sind neun Aspekte benannt, mit denen die geplante und tatsächlich erbrachte Qualität im Unternehmen betrachtet wird: Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse (dies sind die sogenannten Befähiger-Kriterien) sowie mitarbeiterbezogene Ergebnisse, kundenbezogene Ergebnisse, gesellschaftsbezogene Ergebnisse und Schlüsselergebnisse (dies sind die sogenannten Ergebnis-Kriterien).

Im Rahmen von Selbstbewertungen ermitteln Unternehmen, die sich mit EFQM auf den Weg machen, immer wieder den Stand ihrer Qualitätsbemühungen und planen davon ausgehend ihre nächsten Schritte. Egal, mit welcher Form des Qualitätsmanagements Ihre Einrichtung bis jetzt arbeitet, der Gedanke der Mitarbeiterzufriedenheit als Kriterium gehört hinzu. Erarbeiten Sie sich einen Fragenkatalog, mit dem Sie immer wieder den Grad der Mitarbeiterzufriedenheit messen können.

Die EFQM hat einen Selbstbewertungsfragebogen entwickelt (Excellence bestimmen. Eine Fragebogenmethode, EFQM 1999), mit dem unter anderem bewertet wird, »wie eine Organisation ihre Mitarbeiter einsetzt und fördert, um ihre Ziele und excellenten Ergebnisse zu erreichen« (EFQM 1999, o. S.).

Die Fragen beziehen sich zum Beispiel darauf

- ob die Führungskräfte für die Mitarbeitenden zugänglich sind;
- inwieweit die Bemühungen von Mitarbeitenden, Verbesserungen zu erzielen, zum Erfolg der Organisation beizutragen, von Führungskräften anerkannt, geschätzt und belohnt werden;
- ob regelmäßig Aspekte gemessen und ausgewertet werden, die Trends auf Seiten der Mitarbeitenden hinsichtlich Arbeitsmoral und Zufriedenheit erkennen lassen (z. B. Krankheit und Fehlzeiten, Personalfuktuation, Häufigkeit von Anerkennungen und Mitarbeiterbeschwerden usw.);
- ob regelmäßig Feedback darüber eingeholt wird, wie Mitarbeitende die eigenen Arbeitsbedingungen beurteilen, ihre Zufriedenheit usw. insgesamt sehen.
- usw. (EFQM, Excellence bestimmen, 1999).

Bewertet wird – wie bei allen insgesamt 50 Fragen des Selbstbewertungsfragebogens – mit einer vierstufigen Skala von »noch nicht begonnen«, über »ge-

wisse Fortschritte«, über »beträchtliche Fortschritte« bis hin zu »vollständig erreicht« (EFQM, Excellence bestimmen, 1999).

### Anregung

Stellen Sie auch die Mitarbeiterzufriedenheit in den Mittelpunkt. Entwickeln Sie (nicht allein!) einen Fragebogen, mit dem Sie den Grad der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erheben können. Lassen Sie die Mitarbeiter bewerten wie oben beschrieben. Sie können auch ganz einfach mit einer vierstufigen Ankreuzspalte arbeiten. Diese lautet dann:

1. gar nicht      2. etwas      3. gut      4. optimal

### Ein Beispiel:

Auch Ihre Zufriedenheit ist uns wichtig

Bitte kreuzen Sie jeweils auf einer vierstufigen Skala an, was für Sie passt.

Dabei steht 1 für gar nicht, 2 für etwas, 3 für gut und 4 für optimal

- Ihre Führungskraft ist für Sie für Fragen und Probleme gut erreichbar 1 2 3 4
- Wenn Sie Verbesserungsvorschläge zu Abläufen im Haus haben, werden diese gehört und bedacht 1 2 3 4
- Sie fühlen sich von Ihrer Führungskraft anerkannt und wertgeschätzt 1 2 3 4
- Es ist bei uns spürbar, dass das Thema »Gesunderhaltung der Mitarbeitenden« ernst genommen wird 1 2 3 4
- Insgesamt sind Sie mit Ihren Arbeitsbedingungen zurzeit zufrieden 1 2 3 4

Raum für Anmerkungen und Vorschläge:

---



---



---

Vielen Dank!

Wenn alle Bögen ausgewertet sind, bekommen Sie einen Überblick über die Gesamtergebnisse und darüber, wie es damit weitergeht.

Seien Sie mit den Ergebnissen transparent. Stellen Sie sie nicht in den »Giftschrank« (vgl. Doppler & Lauterburg 2002, 322), egal wie erfreulich oder unerfreulich sie sind. Nehmen Sie sie als Ausgangspunkt für Ihre nächsten Schritte hin zu wachsender Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## 1.2 SYSTEMISCHES DENKEN

### 3. Tipp: Trennen Sie sich von altem Denken: Modelle von früher

Wie denken Sie über Probleme und deren Ursachen? Hängen Sie auch (noch) am kausalen Modell? »Das Ursache-Wirkungs-Denken ist unser klassisches Erklärungsmodell im Alltag: Wenn es Probleme mit einem Mitarbeiter gibt, fragen wir nach den Ursachen: Liegt es an der Persönlichkeit des Mitarbeiters, seiner fehlenden Motivation, am Verhalten der Vorgesetzten, an den Kollegen? Hat der Mitarbeiter eine falsche Aufgabe?« (König & Volmer 2005, 11).

Vielleicht machen Sie auch immer wieder die folgende Erfahrung: Sie nehmen eine Veränderung vor, die Sie aufgrund einer Ursache-Wirkungs-Kette als die logisch konsequente ausgemacht haben. Sie verändern beispielsweise die Aufgaben des Mitarbeiters. Aber leider verschwinden die Probleme nicht. Sie probieren es mit der Veränderung Ihres eigenen Verhaltens dem Mitarbeiter gegenüber. Sie zeigen mehr Geduld, sie loben ihn eher als früher für ein Verhalten, das den Anforderungen entspricht – ohne wirklichen Erfolg. Sie kommen zu dem Schluss, dass dieser Mitarbeiter nun einmal so ist und Sie sich damit abfinden sollten – auch keine befriedigende Alternative.

Im Hintergrund all dieser Lösungsversuche steht altes Denken in linearen Ursache-Wirkungs-Ketten. Die Sozialwissenschaften haben im Laufe der Zeit verschiedene Modelle zur Erklärung menschlichen Verhaltens entwickelt: das Eigenschaftsmodell, das Maschinenmodell, das Handlungsmodell und das Systemmodell.

Das Eigenschaftsmodell besagt, dass wir Menschen durch recht stabile Eigenschaften geprägt sind. Wir sind von Natur aus motiviert oder wir sind es nicht. Wir sind einfühlend gegenüber Anderen oder eben nicht. Wir kategorisieren menschliches Verhalten, bilden Typologien. Entscheidend ist, dass

wir meinen, dass entdeckte hervorstechende Merkmale stabil seien und Menschen sich in ähnlichen Situationen immer wieder gleich verhalten.

König & Volmer führen die Konsequenzen dieses Denkens auf: »Wenn fehlende Motivation als relativ stabile Eigenschaft gesehen wird, kann man nicht darauf vertrauen, dass der betreffende Mitarbeiter motivierendes Handeln lernen wird. Entscheidend sind die Eigenschaften. Aus den Eigenschaften lassen sich Vorhersagen treffen, wie sich der Mitarbeiter bei bestimmten Aufgaben verhalten wird« (König & Volmer, 1996, 12 f.).

Dann erleben wir, dass derselbe Mitarbeiter in einem anderen Kontext wie ausgewechselt ist, Motivation zeigt und voller Energie steckt. Oder Sie versetzen eine Mitarbeiterin von einem in ein anderes Pflgeteam, weil Sie davon überzeugt sind, dass diese ihre Teamkollegen inspirieren kann, den nötigen »frischen Wind« ins Team bringen wird – und erleben eine herbe Enttäuschung: das inspirierende Verhalten, das Sie von ihr gewohnt waren, bleibt aus. Das Gegenteil tritt ein, die Mitarbeiterin fällt ab. Das Eigenschaftsmodell scheint also zur Erklärung menschlichen Verhaltens nicht ausreichend zu sein.

Das sogenannte Maschinenmodell betrachtet den Menschen als Reiz-Reaktions-Maschine. Menschen reagieren auf Reize. Um im Beispiel zu bleiben: Wenn dem Mitarbeiter etwa die Motivation fehlt, so wird dies als Reaktion auf Verhaltensweisen der Führungskraft gedeutet. Das heißt, Führungskräfte müssen nach den Reizen suchen, auf die ihre Mitarbeiter reagieren. So stellen sie Fragen: Wer spricht besonders auf Lob an, wer nicht? Wessen Verhalten kann ich mit welcher Belohnung verstärken?

Ich erinnere mich an eine Fortbildung, in der eine Führungskraft in der Anfangsrunde als Erwartung äußerte, sie wolle die »Stellschrauben« kennenlernen, an denen sie »drehen« könne, damit ihre Mitarbeiter motivierter seien. So verständlich diese Erwartung ist, ich musste sie gleich zu Veranstaltungsbeginn dämpfen, denn so einfach funktioniert Mitarbeiterführung erfahrungsgemäß (leider?) nicht.

Handeln nach diesem Modell trägt in der Praxis zwar durchaus Früchte. Welcher Mitarbeiter freut sich nicht über eine ehrliche Anerkennung seiner Führungskraft (siehe Tipp 33)? Aber auch dieses Modell reicht zur Erklärung menschlichen Verhaltens nicht aus. Wir sind eben keine Reiz-Reaktions-Maschinen, sondern vor allem denkende Wesen.

Damit sind wir beim Handlungsmodell. Hiernach machen sich Menschen ein Bild ihrer Wirklichkeit und handeln aufgrund der Bedeutung, die sie die-