

Birger Schlürmann

Personalgewinnung für die ambulante Pflege

Die besten Strategien und Methoden für die
erfolgreiche Mitarbeiter-Rekrutierung




Birger Schlürmann


Personalgewinnung für die ambulante Pflege

Die besten Strategien und Methoden für die
erfolgreiche Mitarbeiter-Rekrutierung

schlütersche



Birger Schlürmann arbeitet seit 20 Jahren im Management und in der Beratung in der ambulanten und stationären Pflege. Neben seiner Berater-tätigkeit ist er erfolgreicher Fachbuchautor und Redakteur – schwerpunkt-mäßig widmet er sich dabei Themen wie der Wirtschaftlichkeit und der Personalplanung in der Pflege.



**»Machen Sie das Wort
›Personalnot‹ zu einem Fremd-
wort in Ihrem Wortschatz.«**

BIRGER SCHLÜRMANN



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 978-3-89993-316-1 (Print)

ISBN 978-3-8426-8947-3 (PDF)

ISBN 978-3-8426-8948-0 (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: bittedankeschön - stock.adobe.com

Covergestaltung und Reihenlayout: Lichten, Hamburg

Druck: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Inhalt

Einleitung	11
1 Unternehmenskultur	13
1.1 Entwickeln Sie Führungsleitlinien	13
1.2 Wenden Sie Führungsstile richtig an	18
1.2.1 Verschiedene Führungsstile	19
1.2.2 Welcher Führungsstil passt zu welcher Situation	20
1.2.3 Fazit	21
1.3 Halten Sie Ihr Personal mit guter Führung	21
1.3.1 Gute Führung sorgt für gute Zahlen	25
1.3.2 Fazit	26
1.4 Leben sie eine positive Fehlerkultur	26
1.4.1 Leben Sie gemeinsam eine gute Fehlerkultur	27
1.4.2 Vertrauen Sie einander	27
1.4.3 Stellen Sie niemanden an den Pranger	28
1.4.4 Entwickeln Sie gemeinsam eine Problemlösungskompetenz	29
1.4.5 Fazit	29
1.5 Beteiligen und informieren Sie die Mitarbeiter	30
1.5.1 Entwickeln Sie eine gute Informationskultur	30
1.5.2 Informationen sollen motivieren, nicht ängstigen	31
1.5.3 Fazit	33
1.6 Machen Sie eine Personalbefragung	33
1.6.1 Fazit	39
1.7 Führen Sie eine Aufwärtsbeurteilung durch	39
1.7.1 Instrument der Aufwärtsbeurteilung	40
2 Erfolgreiche Personalakquise	45
2.1 Analysieren Sie die Bewerbungsunterlagen	46
2.1.1 Fazit	50
2.2 Führen Sie strukturierte Vorstellungsgespräche	50
2.2.1 Definieren Sie Ziele	50
2.2.2 Stellen Sie sich Spielregeln auf	51
2.2.3 Strukturieren Sie das Vorstellungsgespräch	52
2.2.4 Fazit	53
2.3 Fragebogen Bewerbungsgespräch Pflegefachkraft	53
2.4 Fragebogen Bewerbungsgespräch Pflegedienstleitung	58
2.5 Fragebogen Bewerbungsgespräch Qualitätsbeauftragter	65
2.6 »Schauen« Sie dem Bewerber in den Kopf!	69
2.6.1 Fallbeispiele	70

2.6.2	Fazit	72
2.7	Führen Sie einen informellen Eignungstest durch	73
2.7.1	Hospitationstag/e	73
2.7.2	Fazit	76
2.8	Gewinnen Sie ehemalige Mitarbeiter zurück	76
2.8.1	Woanders ist es auch nicht besser	77
2.8.2	Denken Sie bei der Personalakquise um	77

3 Allgemeine Personalentwicklung

81

3.1	Entwerfen Sie ein Fortbildungskonzept	81
3.1.1	Aufbau des Fortbildungskonzepts	82
3.1.2	Fazit	84
3.2	Planen Sie Pflichtfortbildungen	84
3.2.1	Planen von Pflichtveranstaltungen	84
3.2.2	Umsetzung der Pflichtveranstaltungen	85
3.2.3	Prospektive Fortbildungsplanung	88
3.2.4	Fazit	88
3.3	Fördern Sie Mitarbeiter gezielt	89
3.3.1	Verzwickte Ausgangslage	89
3.3.2	Lösungswege	89
3.3.3	Fazit	90

4 Potenzialanalysen

91

4.1	Mitarbeiter-Potenzialanalyse (Pflegefachkraft)	92
4.1.1	Fachfragen	92
4.1.2	Individuelle Fragen	94
4.1.3	Fallbeispiele	95
4.2	Selbst-/Fremdbewertung Pflegefachkraft	98
4.2.1	Instrument Selbst- und Fremdbewertung Pflegefachkraft	98
4.2.2	Ergebnisse	102
4.2.3	Fazit	104
4.3	Selbst-/Fremdbewertung Teamleitung	104
4.3.1	Instrument Selbst-/Fremdbewertung Teamleitung	104
4.3.2	Ergebnisse	108
4.3.3	Fazit	109
4.4	Selbst-/Fremdbewertung Pflegedienstleitung	110
4.4.1	Instrument Selbst- und Fremdbewertung Pflegedienstleitung ...	110
4.4.2	Ergebnisse	115
4.4.3	Fazit	117

5	Mitarbeitertraining	118
5.1	Anleitungsplan Pflegefachkraft	119
5.1.1	Die Analyse (Beispiel)	119
5.1.2	Der fertige Anleitungsplan	120
5.1.3	Zeitplan	122
5.1.4	Fazit	123
5.2	Training PDL-Trainee	124
5.2.1	Trainee-Programm	124
5.2.2	Fazit	126
5.3	Coaching-Konzept PDL	127
5.3.1	Block 1: Führen des Erstgesprächs	128
5.3.2	Block 2: Verkaufen von Leistungen	129
5.3.3	Block 3: Steuerung des Pflegeprozesses	130
5.3.4	Block 4: Führen und Leiten	131
5.3.5	Block 5: Befähigung zur fachlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter	133
5.3.6	Block 6: Kennen und Weitervermitteln der MDK-Anforderungen	134
5.3.7	Block 7: Wirtschaftlicher und rechtssicherer Personaleinsatz	135
5.3.8	Fazit	136
6	Attraktive Lohnmodelle	137
6.1	Kombination aus Betriebszugehörigkeit und Qualifikationsniveau	138
6.1.1	Inhalte des Vergütungsmodells	138
6.1.2	Beispielhafte Lohnentwicklung	139
6.1.3	Fazit	140
6.2	Leistungsorientiertes Entlohnungssystem – das Bonus-Modell	140
6.2.1	Inhalte des Modells	141
6.2.2	Umsetzung des Bonus-Modells	141
6.2.3	Fazit	144
6.3	Dienstwagen als Entlohnungsbestandteil	145
6.3.1	Nutzen Sie Dienstwagen als Lohnerhöhung!	145
6.3.2	Wählen Sie Mitarbeiter sorgfältig aus!	147
6.3.3	Gehen Sie rechtssicherer mit dem Thema Dienstwagen um!	148
6.3.4	Fazit	151
6.4	Zahlung von Weihnachtsgeld	152
6.4.1	Kosten des Weihnachtsgelds	152
6.4.2	Deshalb lohnt sich die Weihnachtsgeld-Zahlung für Sie	153
6.4.3	Fazit	155
6.5	Prämie für Mitarbeiterwerbung	155
6.5.1	Lassen Sie das Geld im Betrieb!	156
6.5.2	Nutzen Sie auch die sozialen Netzwerke!	158
6.5.3	Fazit	158

7	Alltagstaugliche Arbeitszeitmodelle	159
7.1	Die richtige Wahl des Arbeitszeitmodells	160
7.1.1	6-Tage-Woche	161
7.1.2	5,5-Tage-Woche	162
7.1.3	5-Tage-Woche	162
7.1.4	Fazit	163
7.2	Alternative Arbeitszeitmodelle	163
7.2.1	Ergreifen Sie Maßnahmen für mitarbeiterfreundliche Arbeitszeiten!	164
7.2.2	Fazit	166
7.3	Rufbereitschaft attraktiv gestaltet	166
7.3.1	Schaffen Sie Anreize für die Rufbereitschaft	166
7.3.2	Fazit	168
7.4	Arbeit auf Abruf	169
7.4.1	Legen Sie eine Basisarbeitszeit fest.	169
7.4.2	Nutzen Sie das Mittel »Arbeit auf Abruf«	171
7.4.3	Fazit	171
7.5	Dienstplangerechtigkeit	172
7.5.1	Senken Sie die Krankheitsquote	172
7.5.2	Fazit	175
7.6	Dienst nur jedes dritte Wochenende	175
7.6.1	Weniger Arbeit am Wochenende bei gleichbleibendem Umsatz	176
7.6.2	Zielplanung	177
7.6.3	Umstellung in 4 Schritten	177
7.6.4	Fazit	178
7.7	Jahresdienstplanung	179
7.7.1	Vermeiden Sie Urlaubsspitzen	179
7.7.2	Vermeiden Sie proaktiv weitere Engpässe	180
7.7.3	Controlling ist unabdingbar	181
7.7.4	Fazit	181
7.8	Strukturierte Urlaubsplanung	181
7.8.1	Gehen Sie nach klaren Regeln vor	182
7.8.2	Flachen Sie die Urlaubsspitzen ab	182
7.8.3	Fazit	183
7.9	Fester Lohn in Verbindung mit sofortiger Honorierung von Überstunden	183
7.9.1	Teilzeitvertrag bei voller Bezahlung	184
7.9.2	Einwandbehandlung	185
7.9.3	Fazit	185
7.10	Minusstunden vermeiden	186
7.10.1	Maßnahmen, die sofort helfen und langfristig wirken	186
7.10.2	Fazit	188

8	Krisenmanagement	189
8.1	Steuern Sie Personalrisiken proaktiv	190
8.1.1	Verlust der PDL	190
8.1.2	Verlust von Teamleitungen und Funktionsträgern	191
8.1.3	Verlust von altgedienten, erfahrenen Mitarbeitern	192
8.1.4	Verlust von jungen, ambitionierten Mitarbeitern	193
8.1.5	Personalausfälle durch Schwangerschaft und Krankheit	194
8.1.6	Fazit	194
8.2	Konflikte zwischen Teams lösen	194
8.2.1	Pflegekräfte bemängeln die Reinigungsleistungen der Hauswirtschaftskräfte	195
8.2.2	PDL ärgert sich über lückenhafte Leistungsnachweise in HW/Betreuung	195
8.2.3	HW-/Betreuungskräfte fühlen sich nicht ernst genommen	196
8.2.4	Pflege und Betreuungskräfte: unterschiedliche Auffassungen über den Umgang mit dementen/psychiatrisch veränderten Patienten	196
8.2.5	Fazit	197
8.3	Misslungene MDK-Prüfung als Chance	197
8.3.1	Analysieren Sie das Ergebnis gründlich	198
8.3.2	Legen Sie Ziele und Verantwortlichkeiten fest	199
8.3.3	Definieren Sie Maßnahmen und Zuständigkeiten	200
8.3.4	Reflektieren Sie Ihre Fortschritte	201
8.3.5	Fazit	201
8.4	Konfliktlösung im Pflegeteam	201
8.4.1	Methode zum Teamtraining	202
8.4.2	Rahmenbedingungen	204
8.4.3	Fazit	204
9	Team- und Unternehmensentwicklung	205
9.1	Grundverhaltensmuster erkennen	205
9.1.1	Der Besucher	206
9.1.2	Der Anklagende	207
9.1.3	Der Kunde	207
9.1.4	Der Co-Berater	208
9.1.5	Fazit	208
9.2	Coaching für die Führungskraft	209
9.2.1	Wählen Sie den richtigen Ansatz	209
9.2.2	Fazit:	212
9.3	Coaching für die Mitarbeiter	212
9.3.1	Leiten Sie das Coaching richtig ein!	213
9.3.2	Definieren Sie den Ausgangspunkt genau!	214

9.3.3	Stellen Sie die richtigen Fragen!	214
9.3.4	So könnte es in der Praxis laufen	216
9.3.5	Fazit	217
9.4	Aufbau geschwächter Führungskräfte	217
9.4.1	Ziel	218
9.4.2	Vorgehen	218
9.4.3	Fazit	220
9.5	Erfolgsfragen für Ihre Führungskräfte	220
9.5.1	Ihre Haltung als Fragender	221
9.5.2	Fragetechniken	221
9.5.3	Fazit	223
9.6	Generationenkonflikte lösen, Personalmix optimieren	223
9.6.1	Steuern Sie Mitarbeiter der Generation Y und schaffen Sie eine Verbindung zu älteren Kollegen	225
9.6.2	Kreieren Sie konkrete Handlungsschritte	227
9.6.3	Fazit	227
10	Zusammenfassung und Ausblick	228
10.1	Zusammenfassung	228
10.2	Ausblick	229
	Literatur	231
	Internet	232
	Register	233

Einleitung

In meinem beruflichen Wirken stelle ich immer wieder folgende These auf: Ja, wir haben einen massiven Pflegekräftemangel, der sich weiter verschärfen wird. Aber der Mangel an fähigen Führungskräften ist noch viel dramatischer. Daher geht es in diesem Buch nicht nur um 50 Strategien und Maßnahmen, die helfen, Markt der Fach- und Hilfskräfte »abzufischen«. Es geht genauso darum, gute Führungskräfte zu behalten, zu entwickeln und zu finden. Denn schon jetzt ist zu beobachten, dass es einen dramatischen Einbruch an fähigen Pflegedienstleitungen gibt. Neben der Berentung geburtenstarker Jahrgänge liegt das auch daran, dass viele Top-Pflegedienstleitungen nicht mehr bereit sind, für 3000,00 € brutto ihr Examen und ihr sauberes Führungszeugnis zu riskieren: Denn die Arbeitsbedingungen in der Pflege sind mittlerweile »jenseits von Gut und Böse«.

So zählt die Bindung und Findung von Führungskräften ebenso zu ihren Aufgaben im Bereich des Personalmanagement wie die schon gewohnte Suche nach Pflegekräften. Die Erfahrung zeigt dabei, dass Sie Mitarbeiter mit den nachstehenden Aspekten an sich binden können bzw. es leichter haben, weitere Kollegen zu finden. Und das genau in dieser Reihenfolge:

1. Geld
2. Dienstplan-Sicherheit
3. Weiterentwicklungsmöglichkeiten
4. anständiges Betriebsklima

Aus diesem Grunde finden Sie diese vier Aspekte in den 50 Strategien zur Personalbindung und -findung immer wieder. So habe ich dem vermeintlich verpönten Thema »Geld« auch ein eigenes Kapitel gewidmet. Hartnäckig hält sich nämlich immer noch die Behauptung, dass »Geld nicht alles sei«. Fragen Sie aber mal alleinerziehende Pflegekräfte ohne vermögende Sponsoren aus der Familie im Hintergrund, was der für sie wichtigste Faktor für einen anständigen Job ist.

Nicht umsonst aber beginnt das Buch mit dem Thema »Unternehmenskultur«. Dazu zählt unter anderem auch die Haltung, mit seinen Mitarbeitern sprechen zu wollen. Eine gute Unternehmenskultur, die durch die Führungskräfte von ganzem Herzen vorgelebt wird, bildet auch ein Fundament für gutes Personalmanagement. Denn aus einer solchen Kultur wachsen erst der Wille und die Tatkraft, sein Personal gut zu bezahlen, es weiterzuentwickeln und ihm verlässliche Arbeitszeiten zu bieten.

Anmerkungen zum Buch und zur Anwendung

Im zweiten Kapitel werden Sie Beispiele zum Thema »Dokumentierter Pflegeprozess« finden. Ich habe mir vorbehalten, diese Fallbeispiele nach dem »alten« System

zu beschreiben – und nicht im Sinne der sogenannten entbürokratisierten Pflegedokumentation. Der Grund ist einfach: Die Anforderungen des MDK haben sich nicht verändert – aber vor allem die Strukturierte Informationssammlung®, die Bestandteil der Entbürokratisierten Pflegedokumentation ist, verleitet dazu, bestehende Risiken nicht hinreichend für die fachgerechte Weiterverfolgung im weiteren Pflegeprozess abzubilden. Zudem läuft das Konzept der Entbürokratisierten Pflegedokumentation Gefahr, Mindestanforderungen aus der Umsetzung der nationalen Expertenstandards zu unterlaufen. Daran ändert aus meiner Sicht auch die »Kasseler Erklärung« nichts, die gern als Persilschein für mangelhafte Dokumentation im Rahmen des Modells herhalten muss.

In der Folge hoffe ich, Ihnen die eine oder andere Anregung für Ihre Personalarbeit und vor allem für Ihre Personalfindung und -bindung zu liefern. Über Rückmeldungen, Fragen und Anregungen aller Art unter mail@schluermann.com bin ich sehr dankbar.

Herzliche Grüße

Ihr
Birger Schlürmann



Wichtige Info

Alle in den Beispielen geschilderten Handlungen, Personen und Namen sind frei erfunden. Ähnlichkeiten mit lebenden oder verstorbenen Personen wären rein zufällig und sind nicht beabsichtigt.

1 Unternehmenskultur

Das absolute Fundament für eine erfolgreiche Personalpolitik ist eine klare, dem Menschen zugewandte Unternehmens- und damit auch Führungskultur. Das bedeutet nach meiner Überzeugung, nach humanistischen Grundsätzen, fair und verlässlich als Führungskraft und Unternehmer/in zu agieren. Das impliziert ausdrücklich auch die Ehrlichkeit, Unangenehmes zu kommunizieren und den Mitarbeitern gegenüber berechnete, sachliche Kritik zu äußern.

Gerade Letzteres erfordert Ihren Mut, denn einige Mitarbeiter sind sich ihrer Macht sehr wohl bewusst. Dieser Mut wird aber im Stillen der Mehrzahl Ihrer Mitarbeiter imponieren, die ihrem Beruf tagtäglich mit Engagement und Hingabe nachgehen. Genau diese Menschen erreichen Sie dauerhaft mit der im ersten Absatz geschilderten Kultur.

Daher beginnt dieses Buch bewusst mit den Methoden zur Führungskultur. Diese sollen Ihnen helfen, eine Unternehmenskultur zu formulieren und zu leben, die Ihr gutes Personal hält und neues gutes Personal zu Ihnen bringt. Denn gerade in Zeiten des Personalmangels sprechen sich Top-Arbeitgeber in der Pflege herum. Führungskräfte dieser Arbeitgeber haben stets Initiativbewerbungen von Pflegekräften auf dem Tisch.

1.1 Entwickeln Sie Führungsleitlinien

Entwickeln Sie in einer Drei-Schritt-Methodik systematisch eine Führungsleitlinie für Ihren Pflegedienst.



Info – Wobei Ihnen dieses Vorgehen konkret hilft

Diese dreistufige Methode hilft Ihnen, für Ihren Pflegedienst individuelle Führungsleitlinien zu definieren. Ferner unterstützt sie die Weiterentwicklung Ihrer Unternehmenskultur, da vorhandene oder noch zu entwickelnde Werte und Leitlinien diskutiert werden.

1. Schritt: Definieren Sie Ihre Führungspositionen

Legen Sie zu Beginn Ihre Führungspositionen dar und nennen Sie die Personen, die diese ausfüllen. So legen Sie fest, an wen sich die Führungsleitlinie richten soll. Die folgende Tabelle (► Tab. 1), die Sie als Vorlage nutzen können, unterstützt Sie dabei.

Beachten Sie: In der Spalte »trifft zu« machen Sie ein Kreuz, wenn es die jeweilige Position in Ihrem Pflegedienst gibt. In der Spalte »Funktion/Aufgabe« tragen Sie in knappen Worten ein, was für eine Arbeitsbeschreibung zu der Position passt. In der Tabelle habe ich Ihnen bereits ein paar Formulierungsbeispiele vorgegeben. In der letzten Spalte tragen Sie den Namen der jeweils zuständigen Person ein.

Tab. 1: Welche Führungspersonen gibt es in Ihrem Unternehmen?

trifft zu	Position	Funktion/Aufgabe	Inhaber
	Inhaber	Existenzsicherung und -ausbau des Pflegedienstes	Name
	Geschäftsführer	Steuerung aller Aktivitäten im operativen Geschäft	Name
	Pflegedienstleitung	Steuerung und Verantwortlichkeit für sämtliche Prozesse in Pflege, Betreuung und Hauswirtschaft	Name
	stellvertretende Pflegedienstleitung	Vertretung PDL	Name
	Teamleitung	Verantwortlich für die pflegerischen Prozesse in ihrem Team	Name
	weitere	Existenzsicherung und -ausbau des Pflegedienstes	Name

2. Schritt: Definieren Sie Führungsstile für sich

Im zweiten Schritt stelle ich Ihnen unterschiedliche Charaktere von Führungsstilen vor. Definieren Sie für sich auf einer Skala von 0 (trifft überhaupt nicht zu – Stil ist nicht gewünscht) bis 3 (trifft voll zu – Stil ist gewünscht), inwieweit Ihnen ein Stil zusagt und von Ihnen gewünscht ist. Wichtig hierbei ist: Es gibt in Ihrer Praxis nicht den »einen« Führungsstil. Vielmehr werden Sie wahrscheinlich in unterschiedlichen Situationen auch Ihren Führungsstil variieren bzw. das von Ihren anderen Führungskräften erwarten. Verwenden Sie die folgende Tabelle (► Tab. 2) wieder als Vorlage.

Die Skala der Tabelle ist folgendermaßen hinterlegt:

- 3 = Stil ist gewünscht
- 2 = Stil ist eher gewünscht
- 1 = Stil ist eher nicht gewünscht
- 0 = Stil ist nicht gewünscht

Tab. 2: Verschiedene Führungsstile

Stil	Erläuterung	3	2	1	0
diktatorisch	Der Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert, was wie zu machen ist. Mitarbeiter führen aus und haben keinerlei Entscheidungsspielraum.				
autoritär	Der Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert, Mitarbeiter führen aus.				
Führen mit Zielen	Der Vorgesetzte und Mitarbeiter legen gemeinsam Ziele fest. Wie die gesetzten Ziele letztendlich erreicht werden, ist größtenteils Sache der Mitarbeiter.				
konsultativ	Der Vorgesetzte tritt eher als Anleiter auf, steht Mitarbeitern bei Fragen und Problemen immer zur Verfügung.				
Führen nach dem Ausnahme-Prinzip	Der Vorgesetzte greift nur dann ein, wenn eine Situation eintritt, die von den Mitarbeitern nicht selbst gemeistert werden kann.				
kooperativ	Die Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen. Delegation ist möglich, Fremdkontrolle wird (teilweise) durch Eigenkontrolle ersetzt.				
Führen nach dem Kumpel-Prinzip	Der Vorgesetzte gibt sich mehr als Kollege, sucht die Nähe der Mitarbeiter, gibt sich »als einer von ihnen«.				
Führen mit Laissez-faire	Die Mitarbeiter haben volle Freiheit, die Entscheidung und Kontrolle liegt bei der Gruppe.				

Nachdem Sie nun beide Tabellen für sich bearbeitet haben, können Sie durch diesen Selbsttest Ihr eigenes Führungsverständnis erkennen und haben eine Vorgabe, wie Sie sich Führung in Ihrem Pflegedienst vorstellen.

3. Schritt: Füllen Sie Ihre Führungsleitlinie mit Leben

Nachdem Sie für sich definiert haben, wie Sie sich Führung in Ihrem Pflegedienst vorstellen, können Sie Ihre Führungsleitlinie anhand von Grundsätzen, Haltungen und Maßnahmen aufbauen. Hierzu ein Beispiel, anhand dessen Sie Ihre eigene Führungsleitlinie weiter entwickeln können.

Beispiel

Führungsleitlinie für Pflegedienst XY

Einleitung

Wir verstehen Führung als wesentliches Instrument der Mitarbeitermotivation und -weiterentwicklung im Sinne der ständigen Verbesserung der Kundenzufriedenheit und unserer Dienstleistungsqualität in den Bereichen Pflege, Betreuung, Hauswirtschaft und Verwaltung.

Führungsverständnis

Unser Führungsverständnis ist davon geprägt, den Mitarbeitern durch klare Vorgaben, »Leitplanken« und Orientierung in der täglichen Arbeit zu bieten. In diesem Rahmen sollen unsere Mitarbeiter eigenverantwortlich agieren und entscheiden. Statt einer Leistungskontrolle dominiert in unserer Führungsriege der Begriff des Mitarbeitercontrollings – also der Steuerung. Das beinhaltet klar verständliche Vorgaben, Anleitung, Förderung und Begleitung bei der ständigen Verbesserung.

Gelebte Führung

► Loyalität gegenüber den Mitarbeitern

Oberstes Prinzip für unsere Führungskräfte ist die Loyalität gegenüber den Mitarbeitern. Kein Mitarbeiter darf öffentlich angeprangert oder diskriminiert werden. Mitarbeiter werden gegenüber Kunden und weiteren interessierten Parteien (z. B. andere Berufsgruppen, Lieferanten, Aufsichtsbehörden) geschützt. Dies gilt vor allem bei MDK-Prüfungen in unserem Pflegedienst oder bei Kundenbeschwerden. Mögliches Fehlverhalten Einzelner wird intern in unserem Pflegedienst besprochen und einer Lösung zugeführt – ohne Beteiligung externer Personen. Ziel ist es, dass uns der Mitarbeiter vertraut und sich geschützt fühlt.

► Konstruktiver Umgang mit Fehlern

Wo Menschen arbeiten, passieren Fehler. Und wer viel macht, macht durchaus auch mal viele Fehler. Unsere Führungskräfte sehen in jedem Fehler eine Chance zur Weiterentwicklung. Fehler werden gemeinsam mit dem Mitarbeiter analysiert und dann zusammen eine Strategie zur Verbesserung und künftigen Fehlervermeidung festgelegt. Ziel ist es, dass die Mitarbeiter aus Fehlern lernen und sich die gleichen Fehler möglichst nicht wiederholen.

► **Fördern individueller Stärken zum Nutzen des Unternehmens und der Mitarbeiter**
Wir haben Strukturen geschaffen, in denen sich jeder Mitarbeiter entfalten und weiter entwickeln kann, und leben diese Strukturen. Die Weiterentwicklung eines jeden Mitarbeiters – unabhängig vom Grad der Ausbildung – ist eine wesentliche Führungsleitlinie in unserem Pflegedienst. Statt einfacher Leistungskontrollen legen wir Wert darauf, Entwicklungspotenziale bei unseren Mitarbeitern zu definieren und diese entsprechend mit Fort- und Weiterbildungen zu bedienen. Ziel ist es, dass sich jeder unserer Mitarbeiter immer wieder ein Stück verbessert.

► **Ehrlichkeit gegenüber allen Mitarbeitern**

Jeder Mitarbeiter kann darauf vertrauen, dass die Führungskräfte ehrlich zu ihm sind. Mitarbeiter können sich auf die Aussagen unserer Führungskräfte stets verlassen. Ehrlichkeit bedeutet für unsere Führungskräfte aber auch, unbequeme Wahrheiten auszusprechen. Ziel ist es, dass der Mitarbeiter in jeder Situation weiß, wo er steht und dass er sich auf die Aussagen aller Führungskräfte verlassen kann.

► **Empathie gegenüber Mitarbeitern**

Unsere Mitarbeiter sind keine Nummern oder immer gleich funktionierende Roboter. Jedem Mitarbeiter werden auch »schlechtere« Tage zugestanden. Der Mitarbeiter kann sich darauf verlassen, dass unsere Führungskräfte ein offenes Ohr für ihn haben und für Sorgen der Mitarbeiter stets Gesprächs- und Hilfsbereitschaft signalisieren. Zudem ist jeder Mitarbeiter von seiner Persönlichkeitsstruktur her unterschiedlich. Unsere Führungskräfte sind in der Lage, für jeden Mitarbeiter eine individuell adäquate Ansprache zu finden. Unser Ziel ist es, dass jeder Mitarbeiter den Mut hat, bei Sorgen und Problemen das Gespräch mit einer Führungskraft zu suchen und auf seine Empathie zu vertrauen.

► **Geradlinigkeit und Berechenbarkeit**

Wir verfolgen die Idee des »Forderns und Förderns«. Wir geben als Führungskräfte den Mitarbeitern einen eigenverantwortlichen Handlungsrahmen vor. Jeder Mitarbeiter kennt seinen Handlungsrahmen und darf sich in diesem Rahmen frei bewegen. Hält ein Mitarbeiter den vorgegebenen Rahmen nicht ein, überschreitet er Kompetenzen und/oder missachtet er Inhalte seiner Stellenbeschreibung, muss er wissen, dass ein solches Verhalten nicht gewünscht ist. Zeigt ein Mitarbeiter Engagement und überzeugt durch gute und zuverlässige Arbeit, kann er darauf vertrauen, dass die Führungskräfte seine Fähigkeiten fördern und ausbauen – zu seinem und dem allgemeinen Nutzen des Pflegedienstes. Ziel ist es, dass jeder Mitarbeiter weiß, dass er die Chance hat, durch Leistung aufzusteigen. Und das unabhängig von seiner Qualifikation, von der Dauer seiner Betriebszugehörigkeit und nicht durch »Erbhöfe«.

► **Balance zwischen Nähe und Distanz gegenüber den Mitarbeitern**

Unsere Führungskräfte halten eine angemessene professionelle Distanz zu den Mitarbeitern. Sie lassen sich nicht für Einzelinteressen instrumentalisieren. Weiterhin werden nicht einzelne Mitarbeiter bevorzugt, um Eigeninteressen als Führungskraft

zu wahren oder zu verfolgen. Ziel ist es, das den Mitarbeitern eine Gleichbehandlung bewusst ist – im Guten wie im weniger Guten.

► Hohe Problemlösungskompetenz

Probleme werden durch unsere Führungskräfte nicht verdrängt und ausgesessen, sondern gelöst. Für die Mitarbeiter sind alle Führungskräfte Vorbild. Hat ein Mitarbeiter ein Problem zu lösen und benötigt Hilfe, ist die Führungskraft in unserem Pflegedienst als »Fels in der Brandung« gefordert. Der Mitarbeiter muss unbedingt darauf vertrauen, dass alle Führungskräfte Schaden vom Pflegedienst abwenden und den Erhalt und den Aufbau von Arbeitsplätzen sicherstellen. Ziel für uns ist es, den Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit und frei von existenziellen Sorgen zu vermitteln, um im Pflegedienst ihren täglichen Aufgaben nachkommen zu können.

Schlusswort

In unserem Pflegedienst haben sich alle Führungskräfte zu diesen Führungsleitlinien gegenüber allen Mitarbeitern verpflichtet. Sie richten ihr Handeln stets danach aus.

Unterschrift Inhaber/Geschäftsleitung

Ort, Datum

Gerade in Zeiten des Fachpersonalmangels und der immer weiter steigenden Konkurrenz brauchen Sie gute Mitarbeiter, um Ihren Pflegedienst zu sichern oder sogar auszubauen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein. Insofern kommt der Managementaufgabe »Führung« eine immer höhere Bedeutung zu. Denn Führung ist nicht nur Anweisen, sondern immer mehr auch ein Instrument der Personalentwicklung.

Scheuen Sie sich auch nicht, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Mittlerweile gibt es viele Seminare zum Thema »Führung«, »Führungsverhalten«, »Coaching« und »Kommunikation«. Gerade im Bereich Kommunikation und Coaching gibt es Angebote zu fundierten Fachweiterbildungen. Genauso haben Sie die Möglichkeit, sich einen persönlichen Coach zu buchen, der Sie zum allumfassenden Thema »Führung« begleiten und stetig weiterentwickeln kann.

1.2 Wenden Sie Führungsstile richtig an

Bekanntermaßen gibt es verschiedene Führungsstile von Führungskräften. Die gute Führungskraft hat nicht den einen zementierten Führungsstil, sondern zunächst einmal Grundsätze und eine Haltung dazu, wie sie Menschen führen möchte (► Kap. 1.1). Die Begriffe »Führungsstile« und »Führungsgrundsätze« lassen sich klar voneinander trennen.



Info – Wobei Ihnen dieses Vorgehen konkret hilft

Die eindeutige Kenntnis der Führungsstile hilft Ihnen, für sich klare Führungsgrundsätze zu definieren oder zu modifizieren. Darüber hinaus bekommen Sie eine Möglichkeit, situationsbedingt den passenden Führungsstil anzuwenden.

1

Sie kennen das. Ein Unternehmens- oder auch ein Pflegeleitbild gibt einfache Grundsätze vor, wie der Umgang miteinander, der Umgang mit Kunden und das Pflegeverständnis ist. Es wird also eine grundlegende Haltung definiert, wie gearbeitet werden soll.

1.2.1 Verschiedene Führungsstile

Genau das Gleiche passiert, wenn Sie für sich klare Führungsgrundsätze haben, die für Sie wie Leitplanken sind. Haben Sie diese Grundsätze mit »Herz und Bauch« verinnerlicht und leben sie im Alltag, sind Sie mühelos in der Lage, zwischen verschiedenen Führungsstilen situativ zu wechseln – ohne dabei Ihre Grundsätze über Bord werfen zu müssen.

Die gängigsten Führungsstile sind diese (► Tab. 2):

- diktatorisch
- autoritär
- Führen mit Zielen
- konsultativ
- Führen nach dem Ausnahme-Prinzip
- kooperativ
- Führen nach dem Kumpel-Prinzip
- Führen mit Laisser-faire

Die aufgelisteten Führungsstile sollten nicht verallgemeinernd in die Kategorien »gut« und »böse« gesteckt werden. Denn es kommt immer auf die Situation an, in der Sie sich als Führungskraft gerade befinden. Das folgende Kapitel (► Kap. 1.2.2) gibt Ihnen einige Beispiele, wann welcher Stil angebracht sein kann.

1.2.2 Welcher Führungsstil passt zu welcher Situation

Die nachstehende Tabelle zeigt Ihnen die oben genannten Führungsstile auf und gibt Ihnen eine Orientierung, welchen Stil Sie wann erfolgreich anwenden können.

Tab. 3: Führungsstile und je passende Situationen

Stil	Erläuterung	Passende Situation zur Anwendung
diktatorisch	Der Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert, was wie zu machen ist. Die Mitarbeiter führen aus und haben keinerlei Entscheidungsspielraum.	<ul style="list-style-type: none"> • Der Pflegedienst steht unter enormen Druck (wirtschaftlich, vertraglich, ggf. haftungsrechtlich), schnelle und effektive Entscheidungen sind gefragt.
autoritär	Der Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert, die Mitarbeiter führen aus.	<ul style="list-style-type: none"> • Der Pflegedienst muss sich gegen unberechtigte Anschuldigungen der Presse wehren. • Eine wichtige Behördenbegehung muss vorbereitet werden. • Morgen ist MDK-Prüfung.
Führen mit Zielen	Der Vorgesetzte und die Mitarbeiter legen gemeinsam Ziele fest. Wie die gesetzten Ziele letztendlich erreicht werden, ist größtenteils Sache der Mitarbeiter.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Ergebnisse aus Mitarbeiter-, Pflege- und Dokumentationsvisiten werden in Zielvereinbarungen übersetzt.
konsultativ	Der Vorgesetzte tritt eher als Anleiter auf, steht Mitarbeitern bei Fragen und Problemen immer zur Verfügung.	<ul style="list-style-type: none"> • Der Pflegedienst läuft stabil, es werden Projekte zur Umsetzung pflegerischer Neuerungen durchgeführt.
Führen nach dem Ausnahme-Prinzip	Der Vorgesetzte greift nur dann ein, wenn eine Situation eintritt, die von den Mitarbeitern nicht selbst gemeistert werden kann.	<ul style="list-style-type: none"> • massive Angehörigenbeschwerde • Unterstützung des Patienten bei Widersprüchen gegenüber den Kassen
kooperativ	Die Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen. Delegation ist möglich, Fremdkontrolle wird (teilweise) durch Eigenkontrolle ersetzt.	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichen eines Teambonus bei Anwendung variabler Vergütungsbestandteile • Anwendung neuer Pflege Techniken (z .B. Mobilisation, Kommunikation mit Demenzkranken)
Führen nach dem Kumpel-Prinzip Führen mit Laisser-faire	Der Vorgesetzte gibt sich mehr als Kollege, sucht die Nähe der Mitarbeiter, gibt sich »als einer von ihnen«.	<ul style="list-style-type: none"> • Es herrscht massiver, akuter Personalmangel; Touren können kaum besetzt werden; Patientenversorgung ist in Gefahr. • Führungskraft folgt einer Führungskraft nach, die stringent in jeder Situation diktatorisch geführt hat.

Selbstverständlich werden Sie in der Praxis durchaus abweichende Erfahrungen gemacht haben. Oder Ihnen fallen noch weitere Situationen aus Ihrem Arbeitsalltag ein, die hier in die Übersicht passen würden.

1.2.3 Fazit

Wer als Führungskraft klare Grundsätze hat, die auch in der situativ individuellen Anwendung verschiedener Führungsstile deutlich werden, wird seine Mitarbeiter auf Dauer hinter sich haben. Mit diesem Vorgehen stellen Sie auf jeden Fall eine nachhaltige Mitarbeiterzufriedenheit sicher.

1.3 Halten Sie Ihr Personal mit guter Führung

In vielen Regionen ist der Personalmarkt für Pflegekräfte dermaßen leergefegt, dass trotz vielschichtiger Bemühungen niemand Neues zu finden ist. Umso wichtiger ist, dass Sie Ihre guten Mitarbeiter halten und sie Ihnen nicht für etwas mehr Geld zu Ihren Mitbewerbern wechseln.



Info – Wobei Ihnen dieses Vorgehen konkret hilft

Diese Strategie liefert Ihnen sechs Führungsregeln, mit denen Sie Ihre guten Mitarbeiter behalten. Diese Regeln sind in jeder Situation anwendbar und bilden zusammen eine Führungsphilosophie, die wiederum nachhaltig zu mehr Gewinn und Personalzufriedenheit bei Ihnen führt.

Unstrittig sind Geld und verlässliche Dienstzeiten häufig das wichtigste Kriterium für Mitarbeiter in der Pflege. Aber es zählen auch andere Werte. So schaffen Sie etwa mit einer vorbildlichen Führungskultur eine dritte Säule dafür, dass gutes Personal bei Ihnen bleibt – und sich vielleicht doch die eine oder andere neue, gute Pflegekraft bei Ihnen meldet. Im Prinzip müssen Sie nur sechs einfache Regeln beachten:

1. Regel: Seien Sie berechenbar für Ihr Personal

Berechenbar zu sein heißt, immer ausgeglichen zu sein und keine Stimmungsschwankungen nach außen zu zeigen. Ihr Personal muss sich verlässlich einschätzen können, wie Sie in Situationen wie Erfolgen, Fehlern, Krisen und sonstigen Alltags- und Ausnahmesituationen reagieren.

Das beste Beispiel ist der Umgang mit Fehlern: Was nie passieren darf, ist, dass ein Mitarbeiter bei einem Fehler von Ihnen übertrieben kritisiert wird. Und am nächsten Tag passiert der gleiche Fehler einem anderen Mitarbeiter, und Sie reagieren nachsichtig. Auch wenn es schwerfällt: Geben Sie sich immer gleich. Denn nichts wird als ungerechter empfunden, als für die gleiche Arbeit oder auch Fehlleistung ohne Grund ungleich/unfair behandelt zu werden. Fairness und Gleichbehandlung sind hier die Devise.

2. Regel: Stehen Sie für einen klaren Kurs

Mit Sicherheit haben Sie für sich ein bestimmtes Führungsverständnis entwickelt, mit dem Sie seit vielen Jahren erfolgreich sind. Das ist auch gut so – somit heißt die zweite Regel: Behalten Sie Ihren Stil bei und bleiben Ihrem Kurs treu, von dem Sie überzeugt sind!

Die Mitarbeiter schätzen es vor allem, wenn Sie als Führungskraft Ihren Stil und Kurs auch dann beibehalten, wenn es von innen ordentlichen Gegenwind gibt. So spüren Ihr gutes Personal sofort, wenn Sie einem Mitarbeiter gegenüber Zugeständnisse machen und dabei »rote Linien« überschreiten – nur damit dieser sich etwa nicht vor dem Wochenende krankmeldet.

Denn wer intern schon vor Mitarbeitern oder Vorgesetzten sofort einknickt, dem wird auch nicht zugetraut, dem Mitarbeiter vor Ungemach von außen zu schützen – z. B. bei MDK-Prüfungen und durch anstrengende Angehörige.

3. Regel: Seien Sie der Fels in der Brandung

Wie wichtig emotionale Sicherheit für Ihre Mitarbeiter ist, haben Sie schon bei der Beschreibung der ersten Regel erfahren. Diese emotionale Sicherheit stärken Sie dadurch, dass Sie immer der Fels in der Brandung sind. Nach außen hin prallt alles von Ihnen ab, was so gegen Ihren Pflegedienst anläuft.

Wenn Sie zum Beispiel in Krisen immer wieder klaren Kopf bewahren und tragfähige Lösungen umsetzen, bauen Sie sich bei Ihren Mitarbeitern unglaublich viel Respekt auf. Dadurch schaffen Sie es, dass sich Ihre äußere Ruhe auch auf Ihre Mitarbeiter überträgt. Denn diese wissen: »Ich kann mich auf meine Führungskraft verlassen.« Das wiederum hat einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsleistung Ihrer Belegschaft.