



PFLEGE

Karla Kämmer (Hrsg.)

Pflegemanagement in Altenpflegeeinrichtungen

Zukunftsorientiert führen, konzeptionell steuern,
wirtschaftlich lenken

6., vollständig überarbeitete Auflage

S

schlütersche

Karla Kämmer & Jürgen Link

Management in der ambulanten Pflege

Besser organisieren – sicherer führen –
kundenorientierter pflegen



Karla Kämmer ist Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Diplom-Organisationsberaterin, Erwachsenenbildnerin, Lösungsorientierter Coach, Gesundheits- und Krankenpflegerin und Altenpflegerin. Sie ist seit vielen Jahren aktiv im nationalen und internationalen Gesundheits-, Sozial- und Pflegewesen. Zu ihren Schwerpunkten gehört auch das Veränderungsmanagement in Einrichtungen.

Jürgen Link ist Diplom-Verwaltungswirt/Betriebswirt und arbeitete viele Jahre in leitenden Positionen in der Altenpflege. Er ist Inhaber der Firma JuLi-Beratung & Coaching.

Dieses Buch ist allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ambulanten Pflegedienste gewidmet, besonders Elke Link, die seit vielen Jahren erfolgreich und mit Begeisterung in der ambulanten Pflege tätig ist, und die sich eine andere »Pflegewelt« nicht vorstellen kann. Sie hat uns zu diesem Buch inspiriert.



**Der Pflegebrief Newsletter – für die schnelle Information zwischendurch
Anmelden 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 978-3-89993-358-1 (Print)

ISBN 978-3-8426-8733-2 (PDF)

ISBN 978-3-8426-8734-9 (EPUB)

**© 2016 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover**

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. Alle Angaben erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Autors und des Verlages. Für Änderungen und Fehler, die trotz der sorgfältigen Überprüfung aller Angaben nicht völlig auszuschließen sind, kann keinerlei Verantwortung oder Haftung übernommen werden. Die im Folgenden verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen stehen immer gleichwertig für beide Geschlechter, auch wenn sie nur in einer Form benannt sind. Ein Markenzeichen kann warenrechtlich geschützt sein, ohne dass dieses besonders gekennzeichnet wurde.

Reihengestaltung: Groothuis, Lohfert, Consorten, Hamburg
Umschlaggestaltung: Kerker + Baum, Büro für Gestaltung GbR, Hannover
Titelbild: DOC RABE Media – fotolia.com
Satz: PER Medien & Marketing GmbH, Braunschweig
Druck und Bindung: PHOENIX PRINT GmbH, Würzburg

INHALT

Vorwort	8
Einführung	9
1 Die Erfolgskriterien im Management – und der Mensch zählt doch!	12
1.1 Erfolgskriterium Nr. 1: die emotionale Intelligenz	12
1.2 Erfolgskriterium Nr. 2: das gemeinsame Ziel	13
1.3 Erfolgskriterium Nr. 3: der richtige Führungsstil	14
1.4 Erfolgskriterium Nr. 4: Wertschätzung	16
1.5 Erfolgskriterium Nr. 5: Vertrauen	17
1.6 Erfolgskriterium Nr. 6: Kommunikation	18
1.6.1 Übergabegespräche und Übergabebuch	19
1.6.2 Dienstbesprechungen	19
1.6.3 Arbeitsgruppen und Qualitätszirkel – gelebte Teilnahme	20
2 Die Basis der ambulanten Pflege – Mitarbeiter finden & binden	22
2.1 Personalgewinnung und Einarbeitung	24
2.1.1 Die Auswahl	25
2.1.2 Das Vorstellungsgespräch	27
2.1.3 Die Einarbeitung	28
2.2 Teamentwicklung	29
2.3 Beteiligung der Mitarbeiter an strategischen Entscheidungen	31
2.4 Mitarbeitergespräche	31
2.4.1 Beurteilen und bewerten	33
2.4.2 Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern	36
2.4.3 Unterstützung durch Coaching und Supervision	36
2.4.4 Ethische Fallbesprechungen zur Entscheidungsfindung	38
3 Das Qualitätsmanagement – vor allem eine Frage der Organisation	43
3.1 Qualitätsbegriff und Maßstäbe	43
3.2 Das Qualitätsmanagement-Handbuch	45
3.3 Die Qualitätssicherung – extern und intern	52
3.4 Beschwerdemanagement als Qualitätssicherung	54
3.4.1 Fehlerkultur	54
3.4.2 Aufbau und Bedeutung eines Beschwerdemanagements	54
3.4.3 Die lernende Organisation	57
4 Die Personaleinsatzplanung – vom effektiven Einsatz und der spitzen Kalkulation	59
4.1 Ziele eines effektiven Personaleinsatzes	59
4.1.1 Die Klientenversorgung	60

4.1.2	Die Mitarbeiterzufriedenheit	60
4.1.3	Die rechtlichen Vorgaben	61
4.1.4	Die Wirtschaftlichkeit	62
4.1.5	Wie viel Overhead ist notwendig?	63
4.1.6	Administrative Tätigkeiten	65
4.1.7	Brutto- und Nettoarbeitszeit, Ausfallzeiten	65
4.1.8	Der Personalmix	68
4.2	Die solide Urlaubsplanung	69
4.3	Vorausschauende Fortbildungsplanung	70
4.4	Rechtliche Rahmenbedingungen des Personaleinsatzes	71
4.4.1	Gesetze zum Schutz der Mitarbeiter	71
4.5	Dienst- und Tourenplanung	74
4.5.1	Der Dienstplan als zentrale Steuerungssachse	74
4.5.2	Die Tourenplanung	85
4.5.3	Wenn die Planung auf die Wirklichkeit trifft	91
4.5.4	Wie ist es gelaufen? – die retrospektive Betrachtung des Personaleinsatzes	92

5

Die Aufbauorganisation – wie viel Pflege soll beim Kunden ankommen?	98	
5.1	Schaffen Sie sinnvolle Arbeitsabläufe	99
5.2	Alles digital – EDV in der ambulanten Pflege	100
5.3	Betriebswirtschaftliches Know-how und Controlling	101
5.3.1	Was heißt eigentlich »Wirtschaftlichkeit«?	101
5.3.2	Budget und Budgetverantwortung	102
5.3.3	Von »Gewinnen« und »Verlusten«	102
5.3.4	Was sind Kosten?	103
5.3.5	Erlöse	108
5.3.6	Abschreibungen	108
5.3.7	Fremdleistungen	109
5.3.8	Kennen Sie Kennzahlen?	109
5.3.9	»Controlling« hat mit Kontrolle nicht unbedingt etwas zu tun	111
5.3.10	Wirtschaftsplanung	111
5.3.11	Die Erlösplanung	112
5.3.12	Die Kostenplanung	112
5.4	Know-how ist zum Teilen da	115
5.5	Wirtschaftlich steuern, aber richtig	116
5.5.1	Personalkosten steuern	116
5.5.2	Sachkosten steuern	116
5.5.3	Abrechnung mit Klienten und Kostenträgern	117

6

Perspektiven für die ambulante Pflege	119	
6.1	Pflegebedürftigkeit in Deutschland	119
6.2	Veränderungen in Familienstrukturen – Auswirkungen auf ambulante Pflege	121

6.3	»Ambulant vor stationär« – die Variationen werden größer	121
6.4	Pflegestärkungsgesetz I	122
6.5	Das Pflegestärkungsgesetz II	123
6.5.1	Pflegegrade statt Pflegestufen	124
6.5.2	Das neue Begutachtungsassessment (NBA)	127
6.5.3	Auswirkungen auf die Praxis	128
6.6	Pflege ambulant – Ambulant betreute Wohngemeinschaften & Co.	130
7	Management ambulant – Personal + Klienten + Zufriedenheit = Erfolg	131
7.1	Merkmale erfolgreicher ambulanter Pflegedienste	131
7.2	Passende Leistungen sind immer individuell	133
7.2.1	Behandlungspflege nach dem SGB V	133
7.2.2	Die pflegerischen Leistungen nach dem SGB XI	135
7.2.3	Änderungen in der Pflegeversicherung durch das Pflegestärkungsgesetz I	136
7.2.4	Verhinderungspflege	137
7.2.5	Pflegeberatungsbesuche nach § 37 Abs. 3 SGB XI	138
7.2.6	Betreuungs- und Entlastungsleistungen	138
7.2.7	Hauswirtschaftliche Leistungen	140
7.2.8	Mobiler Mittagstisch	141
7.3	Nutzen Sie die Kraft der Kooperationen	141
7.4	Aktiv vernetzen	144
7.5	Wenn es gut werden soll – machen Sie ein Projekt daraus	145
7.5.1	Die Projektphasen	146
7.6	Balanced Scorecard als strategisches Controlling-Instrument	151
7.6.1	Kriterien und Kennzahlen in ambulanten Diensten	153
7.6.2	BSC – mehr Kosten als Nutzen?	155
8	Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	156
8.1	Corporate Identity	157
8.2	Öffentlichkeitsarbeit und Marketing in der ambulanten Pflege	157
8.3	Mitarbeiter als »Werbeträger«	158
8.4	Marketing-Instrumente in der ambulanten Pflege	158
	Schlusswort: ambulant und stationär – aus zwei mach eins	162
	Die Zukunft gehört den Teamplayern	162
	Die neue Rolle der Fachlichkeit	163
	Netzwerken mit allen relevanten Akteuren	163
	Literatur	165

VORWORT

Der gesellschaftliche Wandel fordert und ermöglicht es: Der ambulante Pflegemanagementmarkt mausert sich zur der Wettbewerbsbranche der Pflege! Und Sie als ambulante Pflegemanagerin sind mit Ihrem Team mittendrin. Die strikte Trennung der Versorgungsformen wird aufgehoben. Eine breite gesellschaftliche Debatte zu der Frage der Sektorenüberwindung ambulant und stationär hat begonnen.

Und auch wenn es nicht darum geht, ambulante Ansätze zu verklären und stationäre zu diskriminieren – Eines ist klar: Der Bürger der Gegenwart möchte bei Hilfe und Pflegebedürftigkeit in seiner Häuslichkeit bleiben! Und die kommende Generation der Hilfebedürftigen? Die »Alt- 68er« der alten Bundesrepublik werden sich sowieso im ambulanten Segment tummeln und an ihre Erfahrungen aus selbstorganisierten Projekten und Wohngemeinschaftstagen anknüpfen.

Die Gleichaltrigen der ehemaligen DDR werden sich angesichts wachsender Landflucht und strukturellen Versorgungsmängeln pragmatisch auf ihr gutes Training der Solidarität besinnen und gemeinsam brauchbare Lösungen finden. Gilt doch: »So vielfältig und unterschiedlich wie die Bedürfnisse der Pflegebedürftigen sind, müssen auch die Versorgungsangebote sein.« Das Barbara Steffens (Bündnis 90/Die Grünen), NRW-Gesundheitsministerin im November 2015. Das Schöne ist: Alle Pflegebedürftigen brauchen irgendwann ... Sie und Ihre Dienstleistungen!

Und Sie? Was brauchen Sie?

Sie brauchen Top-Kompetenzen in Management und Organisation, um den Wandel in Ihrem Pflegedienst zu schaffen. Hier setzt dieses Buch an. Es soll Ihr praxistaugliches, rundum nützliches Management-Standardwerk für Ihr ambulantes Managementhandeln sein.

Praxistipp

Jedes Kapitel ist thematisch abgeschlossen. Sie müssen das Buch also nicht von vorn nach hinten lesen. Picken Sie sich einfach immer das Kapitel heraus, das Sie gerade interessiert. Wir erleichtern Ihnen die Orientierung mit vielen Querverweisen.

Wir wünschen Ihnen beim Lesen genauso viel Freude, wie wir sie beim Schreiben hatten! Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen:

<http://kaemmer-beratung.de/>

<http://juliberatung.de/>

EINFÜHRUNG: MANAGER IN DER AMBULANTEN PFLEGE – ZUM ERFOLG VERDAMMT/BERUFEN

Bundesweit sind aktuell 13 000 ambulante Dienste tätig, 7,5 Prozent mehr als noch vor zwei Jahren.¹ Die Konkurrenz wächst – und der Markt ändert sich: Der Verdrängungswettbewerb ist in vollen Gange, leider zum Nachteil von kleinen Diensten mit weniger als 20 Mitarbeitern. Und manchmal kommt es zu solch bemerkenswerten Vorstößen wie kürzlich in Hessen. So berichtete die Frankfurter Rundschau am 26. August 2015, dass man der Landkreis Darmstadt-Dieburg einen »sektorenübergreifenden Gesundheitskonzern« gründen wolle, in dem ambulante Ärzte, Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen miteinander vernetzt« werden. Zugleich wurde in dem Artikel der bpa Hessen zitiert, der unumwunden von einem »absoluten Irrsinn« sprach – vor allem, wenn der Landkreis noch eigene ambulante Pflegedienste gründen wolle.²

Ambulante Pflege – ein Wachstumsmarkt

Wer heute in der ambulanten Pflege tätig ist oder tätig werden möchte, muss sich gut aufstellen. Nur differenzierte Angebote, die auf die örtliche Klientel ausgerichtet sind, werden erfolgreich sein. Der »alte« ambulante Dienst, der lediglich die normale Pflege anbietet, hat bald ausgedient. Dies ist eine Chance für alle Manager von ambulanten Diensten, aber auch eine große Herausforderung.

Bestehen kann nur, wer mit Flexibilität und Qualität wirtschaftliche Vorteile für seinen Dienst schaffen kann. Diese Vorteile haben Grundlagen, etwa eine intensive Gemeinwesenarbeit und die Vernetzung im Quartier. Nutzen Sie die »Schlüsselpersonen« im Quartier (Bürgermeister, Gemeinderäte, Pfarrer, Ehrenamtliche, etc.) als Lobby für Ihren Dienst. Sie sind die zentralen Werbeträger und nutzen mehr als jede Hochglanzbroschüre. Pflegen Sie Kontakte, bahnen Sie neue an und stellen Sie Ihre Leistungen und die Qualität überzeugend dar. Dafür brauchen Sie allerdings vor allem eines: Zeit. Die bekommen Sie nur, wenn Sie sich nicht als »Mutter vom Ganzen« sehen, sondern eindeutig als Leitung: Ihre Tür steht nicht immer offen, Sie delegieren Verantwortung und widmen sich klar auch der Arbeit in Ihrer Kommune.

¹ Vgl. Meißner, S. (2015). Konkurrenzanalyse der ambulanten Pflegedienste in den 10 größten Städten Deutschlands. Im Internet: www.pflegemarkt.com [Zugriff am 28.08.2015]

² Bebenburg, P. von (2015). Pflegedienste schlagen Alarm. In: Frankfurter Rundschau vom 26. August 2015. Im Internet: <http://www.fr-online.de/rhein-main/pflege-in-hessen-pflegedienste-schlagen-alarm,1472796,31601316.html> [Zugriff 14.09.2015]

Das muss Ihr Ziel sein

Für die Bürgerinnen und Bürger im Gemeinwesen sollte Ihr ambulanter Dienst der wichtigste Anbieter von ambulanten Dienstleistungen werden. Kundenorientiert, flexibel, wirtschaftlich klar strukturiert und offen für Neues.

Die Erwartungen Ihrer Kunden unterliegen einem ständigen Wandel. Professionalität und die Berücksichtigung individueller Wünsche sind gefragt! Nehmen Sie sensibel diese Entwicklungen auf und versuchen Sie, diesen gerecht zu werden. Nur so sichern Sie den Erfolg Ihres Dienstes. Passen Sie Ihr Portfolio den Veränderungen an, seien Sie einen Schritt voraus!

Der »Fachkräftemangel in der Pflege« ist fast täglich eine Schlagzeile wert. Für Sie nichts Neues, doch was können Sie tun? Auf die Gesamtsituation können Sie selbst mit verstärkten Ausbildungsaktivitäten nur marginal Einfluss nehmen. Sie müssen einfach attraktiv für Ihre Mitarbeiter sein (oder werden) – und das geht nur durch ein vorbildhaftes Führungsverhalten und die ausgewogene Beteiligung Ihrer Mitarbeiter.

Ihre Mitarbeiter – Ihr Potenzial

Setzen Sie sich von Ihren Mitbewerbern ab. Entwickeln Sie eine gezielte Personalakquise, eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und eine erfolgreiche Personalentwicklung.

Die Zufriedenheit mit dem/der Vorgesetzten ist zentrales Kriterium. Mit Ihrem Führungsverhalten und der Beteiligung Ihrer Mitarbeiter haben Sie es selbst in der Hand!

Ihr Dienst hat nur dann eine Zukunft, wenn Sie zukünftige Entwicklungen frühzeitig erkennen und sich auf die veränderten Wünsche einstellen. Die Schere zwischen erzielbaren Erlösen und Kosten eines ambulanten Dienstes geht immer weiter auseinander. Personal- und Sachkosten steigen schneller als die Anpassung der Vergütungssätze für die erbrachten Leistungen. Nur durch ein umsichtiges Management ist es möglich, diese Schere zu schließen und wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Wirtschaftlicher Erfolg ist eine Frage der Organisation

Schlüsselthemen sind dabei die Dienst- und Tourenplanung sowie die optimale Ausschöpfung der Leistungsansprüche der Klienten.

Qualität ist nach wie vor Erfolgsfaktor Nr. 1, mittel- und langfristiger Erfolg kann nur über eine hohe Qualität der Leistungserbringung erreicht werden. Dabei geht es nicht nur um eine Pflege unter Beachtung aller Expertenstandards, sondern auch um die »emotionale« Qualität der Dienstleistung. Klienten haben in der Regel hohe Erwartungen an die Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Aber Ihr Personal ist nicht per se freundlich und hilfsbereit. Es verfügt aber in den meisten Fällen über die emotionale Intelligenz³ zur positiven Gestaltung der Kundenbeziehung. Hier setzt die gezielte Personalentwicklung an.

Gutes Personal fällt nicht vom Himmel

Nur durch eine gezielte Personalentwicklung in fachlicher und emotionaler Sicht wird Ihr ambulanter Dienst langfristig erfolgreich sein können.

Sie müssen eine klare Entscheidung für Ihre Leitungsfunktion treffen. Gerade Neueinsteiger sind oft überwältigt damit, die überbordenden Anforderungen an ihre Leitungsfunktion zu bewältigen: Da stürzen die Mitarbeiter herein, das Telefon klingelt, ein Klient meldet sich, weil er früher als erwartet aus dem Krankenhaus kam, Dienstpläne sind zu schreiben, Personalausfälle aufzufangen ...

Eine gute Möglichkeit ist es hier, sich einen Coach zu nehmen und mit dessen Begleitung die Pflegedienstleitung so zu strukturieren, dass sie zu den eigenen Erwartungen, den Herausforderungen des Dienstes und den Erwartungen des Personals und der Kunden passt – und stets flexibel auf Veränderungen reagiert werden kann.

Ein Coaching ist übrigens kein Zeichen von Schwäche, ganz im Gegenteil: Oder kennen Sie einen Profisportler, der keinen Trainer hat?

³ Vgl. Goleman, D. (1997). Emotionale Intelligenz. Frankfurt/Main: dtv

DIE ERFOLGSKRITERIEN IM MANAGEMENT – UND DER MENSCH ZÄHLT DOCH!

Managen heißt Organisieren, Planen, Entscheiden, Kontrollieren und Führen. Dabei ist es völlig egal, ob Sie in einem international agierenden Automobilkonzern arbeiten oder in einem ambulanten Pflegedienst mit 20 Mitarbeitern. Als Inhaber einer Leitungsposition gehört das Management zu Ihren Aufgaben. Es liegt in Ihrer Verantwortung, dass Sie u. a.

- Personal führen,
- Arbeitsabläufe steuern,
- Qualität sichern und weiterentwickeln (u. a. durch Pflegevisiten),
- Konzepte entwickeln und evaluieren,
- Dokumentations- und Planungsinstrumente bereitstellen,
- eine geeignete und effiziente Kommunikation (intern und extern) sicherstellen.

Sie wissen das vermutlich schon und Sie wissen auch, dass der Teufel immer im Detail steckt. Deshalb beginnt unsere Reise ins Management ganz vorn, bei den Erfolgskriterien, den Grundlagen eines klugen Managements. Schauen wir sie uns also einmal an.

1.1 Erfolgskriterium Nr. 1: die emotionale Intelligenz

Kann man Führung eigentlich lernen? Im Prinzip ja. Doch jede Führungskraft braucht auch ein Quäntchen Talent, ein gewisses Händchen für die Führung. Sie braucht, neu-deutsch ausgedrückt: emotionale Intelligenz. Ist die emotionale Intelligenz nicht da, nutzen auch die besten Personalführungsseminare nicht wirklich. Warum das so ist? Schauen Sie sich einmal an, wie Daniel Goleman⁴ den Begriff »Emotionale Intelligenz«, in Anlehnung an Salovey und Gardner, definiert. Nach Goleman müssen Führungskräfte Folgendes können:

- »Die eigenen Emotionen kennen. Die eigenen Gefühle erkennen und akzeptieren, während sie auftreten. Diese Fähigkeit ist entscheidend für das Verstehen des eigenen Verhaltens und der eigenen Antriebe. Viele Menschen fühlen sich gegenüber ihren Gefühlen nicht verantwortlich, lehnen einige Gefühle ab und bekämpfen oder vermeiden sie.
- Emotionen beeinflussen. Statt Gefühle zu verdrängen, zu dramatisieren oder zu verharmlosen, können Gefühle so beeinflusst werden, dass sie der Situation angemessen sind. Selbstberuhigung, Perspektivenwechsel und Selbstempathie sind Möglichkeiten dazu.

⁴ Mühlisch, S. (2014). Das Prinzip KörperSprache im Unternehmen: Inspirationen für eine lebendige Ausgestaltung. Paderborn: Junfermann, S. 103

- Emotionen in die Tat umsetzen. Emotionen helfen, um Ziele zu erreichen oder auch zu verhindern. Dies ist der Kern der Selbstmotivation und fördert die Kreativität sowie die Häufigkeit von Erfolgserlebnissen.
- Empathie. Auf Empathie beruht eine gesunde Menschenkenntnis und bildet das Fundament zwischenmenschlicher Beziehungen. Empathie ist die Basis erfolgreicher humaner Gesellschaften, es entsteht eine emergente Ordnung (spontane Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente).
- Umgang mit Beziehungen. Die Kunst der Gestaltung von Beziehungen besteht im Wesentlichen im Umgang mit den Gefühlen anderer Menschen. Es ist die Grundlage für eine reibungslose Zusammenarbeit in nahezu allen (beruflichen) Umfeldern.«

Ihr persönliches Fitness-Programm

»Emotionale Intelligenz« ist ein relativ neuer Fachbegriff für eine Anzahl wirklich wichtiger menschlicher Eigenschaften. Das Schöne an diesen Eigenschaften ist, dass sie bei allen Menschen vorhanden sind, zumindest im Grundsatz. Noch schöner ist allerdings, dass Sie Ihre emotionale Intelligenz trainieren können.

Im Internet gibt es eine Reihe von Tests⁵, mit denen Sie herausfinden können, wie groß Ihre emotionale Intelligenz ist. An Büchern und Seminaren, die Sie bei diesem Training unterstützen können, herrscht ebenfalls kein Mangel.

1.2 Erfolgskriterium Nr. 2: das gemeinsame Ziel

Ja, er wird oft zitiert. Und, ja, Sie kennen ihn bestimmt auch. Trotzdem wollen wir ihn noch einmal sprechen lassen – ihn, Antoine de St. Exupéry: »Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.«

Exupéry war mehr Literat als Führungspersönlichkeit. Aber mal abgesehen vom romantischen Beiklang ist an seinen Worten eben doch etwas dran: Es geht um ein gemeinsames Ziel, das alle teilen. Haben Sie ein gemeinsames Ziel? Und, wenn ja: Teilen Ihre Mitarbeiter dieses Ziel? Kennen sie es überhaupt?

⁵ Schauen Sie doch mal auf die Seite <http://www.welt.de/gesundheit/psychologie/article13532689/Emotionale-Intelligenz-laesst-sich-erlernen.html>

Das Ziel jedes ambulanten Dienstes ist so alt wie die Branche der Dienstleistung: Allen Mitarbeitern sollte daran gelegen sein, dass es ihrem Unternehmen gut geht, dass die Zahlen stimmen, dass Kunden und Mitarbeiter zufrieden sind.

Sie kennen den Spruch vom »selben Boot, in dem alle sitzen«. Er wird gern ergänzt mit einem murrenden »aber die einen rudern und die anderen angeln«. Womit normalerweise gemeint ist, dass einige nichts tun, während die anderen die ganze Arbeit machen. Doch selbst wenn einige rudern und die anderen angeln, muss das noch nicht schlecht sein. Wenn das Ziel dieser Bootsreise heißt: »Wir haben eine weite Fahrt vor uns und es gibt nur wenig Platz für Proviant«, wäre ein abwechselndes Angeln und Rudern genau die richtige Strategie. Während die einen fürs Vorankommen sorgen, kümmern sich die anderen um die Nahrung. Jeder an seinem Platz.

Für das Management eines ambulanten Dienstes heißt das: Sie müssen jeden Mitarbeiter in die Gesamtaufgabe einbeziehen und ihm Verantwortung zugestehen. Niemand sollte sich nur als »kleines Rädchen in einem großen und unüberschaubaren Getriebe« fühlen. Um im Bild zu bleiben: Der Angler ist nicht mehr wert als der Ruderer, sofern beiden klar ist, dass das Ziel nur durch beide gemeinsam erreicht werden kann.

Alle im selben Boot, unterwegs zum selben Ziel

Als Führungskraft müssen Sie das Ziel Ihres Unternehmens kennen und Sie müssen es offenlegen. Nur wenn alle das Ziel kennen, können auch alle so mitarbeiten, dass das Ziel erreichbar wird.

1.3 Erfolgskriterium Nr. 3: der richtige Führungsstil

In der Führungslehre werden traditionell zwei extreme Ausprägungen des Führungsstils unterschieden: autoritär und laissez-faire.

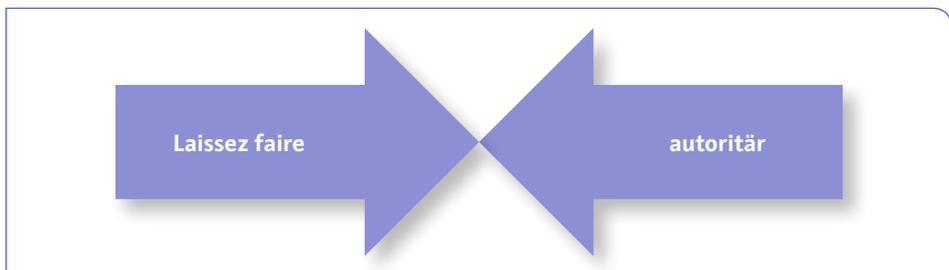


Abb. 1: Die beiden Extreme des Führungsstils.

Beim autoritären Führungsstil gibt die Führungskraft Aufgaben und Anordnungen weiter, ohne die Mitarbeiter in die Entscheidung einzubeziehen. Widerspruch oder Kritik der Mitarbeiter sind nicht erwünscht, werden im Extremfall sogar bestraft.

Beim Laissez-faire-Führungsstil lässt die Führungskraft den Mitarbeitern viele Freiheiten. Sie können über ihre Arbeit relativ weit selbst bestimmen. Andererseits greift die Führungskraft auch nicht helfend ein. Sie lässt einfach laufen. Es ist nicht verwunderlich, dass angesichts einer solchen Führung die Frage auftaucht, ob es sich überhaupt um eine ausgeübte Führung und damit einen Führungsstil handelt.

Zwischen diesen Extremen finden sich viele andere Führungsstile, unter anderem der patriarchalische und der kooperative Führungsstil. Welcher Führungsstil ist aber nun der richtige? Welcher Führungsstil verheißt den größten Erfolg? Um diese Frage zu beantworten, muss ein weiterer Führungsstil beleuchtet werden, der individuelle Führungsstil. Er hängt von drei Faktoren ab:

1. der Persönlichkeit der Führungskraft,
2. dem Team der Mitarbeiter und
3. der jeweiligen Situation und den daraus folgenden Notwendigkeiten

Die Persönlichkeit einer Führungskraft hat den größten Einfluss auf ihren Führungsstil. Die Art der Führung muss zu den Charaktereigenschaften der Person passen, muss authentisch sein. Nur wer authentisch ist, kann Vertrauen gewinnen. Daneben bestimmen die Zusammensetzung des Teams und die persönlichen Eigenschaften der Teammitglieder das Führungsverhalten. Je selbstständiger und kompetenter das Team ist, umso weniger direkte Führung benötigt es. Wichtig ist auch, das Führungsverhalten an jeden einzelnen Mitarbeiter anzupassen, getreu dem Grundsatz: »So wenig Führung wie möglich, so viel Führung wie nötig.«

Unterschiedliche Situationen erfordern ein flexibles Verhalten der Führungskraft. In einer akuten Notsituation muss sie unter Umständen autoritär führen, um schwerwiegende Konsequenzen zu vermeiden. In Projektgruppen oder Qualitätszirkeln hingegen ist Kreativität gefragt – und die kann nur durch ein kooperatives oder gar demokratisches Führungsverhalten gefördert werden.

Welchen Führungsstil wir Ihnen empfehlen? Wir raten zum kooperativ-situativen Führungsstil mit den Merkmalen:

- Führung durch Zielvereinbarungen
- Transparenz des Führungshandelns für die Mitarbeiter
- Weitgehende Delegation und Selbstständigkeit der Mitarbeiter
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit
- Respektvoller Umgang
- Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungen
- Einbeziehung in die Weiterentwicklung des ambulanten Dienstes

»Mitverantwortung« ist ein wichtiges Stichwort, wenn es um Führung geht. Verteilen Sie die Last der täglichen Arbeit auf mehrere Schultern, etwa indem Sie die Position einer Bezugspflegekraft einführen, die für ein oder mehrere Touren verantwortlich ist.

Fazit

Eine erfolgreiche Führung ist eine Herausforderung für jeden Manager. Sie müssen Ihre Persönlichkeit weiterentwickeln und Ihr Handeln ständig und regelmäßig reflektieren. Sie müssen Ihr Team kennen, die Positionen gut besetzen und darauf achten, wer an welcher Stelle stehen muss, damit das gemeinsame Ziel erreicht werden kann.

1.4 Erfolgskriterium Nr. 4: Wertschätzung

Wenn Mitarbeiter gefragt werden, was sie für die wichtigsten Eigenschaften einer guten Führungskraft halten, geben sie zumeist folgende Antworten:

Eine gute Führungskraft muss

- Vorbild sein,
- gerecht sein,
- offen und ehrlich sein,
- authentisch sein,
- Möglichkeiten der Partizipation anbieten.

Diese Eigenschaften »ihrer« Führungskraft haben für Mitarbeiter wesentlich größere Bedeutung als zum Beispiel die fachliche Kompetenz. Diese Eigenschaften sind auch die Garanten für eine wertschätzende Haltung der Führungskraft. »Wertschätzung und Anerkennung sind wichtige Führungsinstrumente. ... dort, wo der Mitarbeiter keine Wertschätzung erfährt, wird er sein Potenzial auch nicht aktivieren. Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeiter bei ihren Führungskräften oft die »basics« vermissen. Sie sagen nicht »Bitte« und »Danke«, sondern behandeln Menschen als Instrumente.«⁶

Es geht daher nicht darum, dass Sie nie autoritär führen. Das dürfen Sie, wenn es die Situation verlangt. Aber manchmal müssen Sie auch sozusagen unsichtbar sein, damit Ihre Mitarbeiter in einem gegebenen Rahmen selber gestalten können.⁷

⁶ Frey, D. & Schmalzried, L. (2013). Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co. Berlin: Springer, S. 48

⁷ Vgl. Grote, S. (Hrsg.) (2012). Die Zukunft der Führung. Berlin: Springer-Gabler, S. 249