

HeimManagement

kompakt

Stationäre Pflegeeinrichtungen
erfolgreich und sicher führen

**THEMEN-
HEFT:**

Mitartermotivation: Erfolg mit
moderner Unternehmensphilosophie

Entwicklung

Die Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensphilosophie ist ein langer Weg. Die ersten Schritte.

2

Führungskraft

Sie müssen den Prozess bei sich selbst beginnen. Werden Sie Vorbild für Ihre Mitarbeiter durch Persönlichkeit.

5

Mitarbeiterführung

Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter durch Wertschätzung, Respekt und Förderung! Erkennen Sie Potenziale.

7



Roger Hufnagel
Unternehmensberater
für stationäre und
ambulante Pflege sowie
Seniorenresidenzen
Geschäftsführender
Gesellschafter
Ahrtal-Residenz,
Bad Neuenahr-Ahrweiler

Fachkräftemangel: Ein neuer Weg!

Liebe Heimleiterin, lieber Heimleiter, der Mangel an qualifizierten Fachkräften ist eine der größten Herausforderungen unserer Branche. Es gibt sicher nicht die eine Lösung für dieses Problem. Aber eine besondere Rolle spielt ein attraktiver Arbeitsplatz. Ich möchte Ihnen Anregungen geben, wie Sie als Arbeitgeber mit der richtigen Unternehmensphilosophie eine Atmosphäre der Wertschätzung, des Respekts und der Empathie schaffen, die jeden Mitarbeiter stolz macht, bei Ihnen seinen wunderbaren Beruf ausüben zu dürfen. Zufriedene und glückliche Mitarbeiter sind das beste Argument, Teil Ihres Unternehmens werden zu wollen. Und auch zu bleiben! Als starkes Zeichen gegen die Konkurrenz.

Herzlichst,
Ihr *Roger Hufnagel*

Kontakt: heimleitung@ppm-online.org

ZAHL DER WOCHE

17,1 %

Anteil psychische Erkrankungen an
Ausfällen aller Branchen 2017

ENTWICKLUNG

Der Weg beginnt für Sie mit dem Erkennen neuer Denkmuster!

Die Notwendigkeit zu erkennen, sich von bisherigen Denkmustern zu verabschieden, ist für Sie vielleicht kein einfacher Weg. Sie werden Bedenken und Einwände haben, Schwierigkeiten sehen. Zu Beginn möchte ich auf die wahrscheinlich häufigsten eingehen.

„Dafür habe ich keine Zeit.“ Das glaube ich Ihnen aufs Wort. Trotzdem gehört es auch zu Ihren Aufgaben, sich Zeit zu nehmen, um darüber nachzudenken, wie Sie Zeit sparen können. Schwierig, aber wichtig und machbar. In Ihrem Alltag haben sich sicher „Zeitfresser“ eingeschlichen. Dies können Arbeiten sein, die Sie „schon immer machen“, aber eigentlich auch delegieren könnten. Oder Sie schenken aus reiner Höflichkeit zu vielen Menschen Ihre Zeit, die Ihnen eigentlich gar nichts Wichtiges zu sagen haben (diese nenne ich „Zeitdiebe“). Die Gründe können also vielfältig sein. Meine Empfehlung ist, dass Sie sich die Zeit nehmen, eine Woche jede Ihrer Tätigkeiten, auch Telefonate mit wem und warum, mit Zeitangabe zu notieren. Am Ende werten Sie die Aufzeichnungen aus. Ich bin mir ziemlich sicher, dass Sie Einsparpotenziale finden werden.

„Wer pflegt dann die Bewohner?“ Oder: „Wir sind ständig unterbesetzt und haben viele Krankheitsausfälle. Meine Mitarbeiter haben dafür keine Zeit.“ Damit sind wir schon beim Kern des Problems. Mit dem vorgeschlagenen Weg können Sie genau die Probleme, nämlich zu wenige Pflegekräfte und zu hohe Krankheitsausfälle, vermeiden. Bis dahin müssen Sie sicher

zeitweise (es muss ja nicht jede Woche viel Zeit investiert werden und nicht jeder Mitarbeiter ist beteiligt) eine Mehrbelastung einplanen. Aus meiner Erfahrung gilt dies aber hauptsächlich in den ersten 6 Monaten des Prozesses, danach wird der zeitliche Aufwand kontinuierlich geringer. Auszuschließen ist auch nicht, dass die ersten Auswirkungen, wie z. B. sinkender Krankenstand, schon schnell eintreten und damit auch wieder mehr zeitliche Kapazitäten entstehen. Ich habe schon oft mit Kollegen über diesen „neuen Weg“ gesprochen und abwehrende Argumente gehört. Eine der Antworten: „Ich brauche kein solches Projekt, ich brauche Pflegekräfte“, zeigt eigentlich deutlich, wie wenig verbreitet die Kenntnis über den Sinn und die vielen Vorteile eines solchen Weges ist.

„Wer soll das alles bezahlen?
Was spare ich damit?“

Eine berechtigte und wichtige Frage, die ich nur allgemein beantworten kann, da dies sehr von der Struktur der Einrichtung und der gewählten Vorgehensweise abhängt. Anfangen möchte ich mit der Vorgehensweise und der Entscheidung, ob Sie mit oder ohne externe Begleitung arbeiten möchten, und wenn mit Begleitung, dann in welchem Umfang. Fortsetzung Seite 2

Fortsetzung von Seite 1

Ohne die Begleitung entstehen natürlich keine Kosten bis auf die „Zeit“ Ihrer Mitarbeiter. Hier möchte ich schon jetzt meine Bedenken äußern. Es wird nicht möglich sein, ohne neutralen Coach eventuelle Emotionen zu bewältigen und sich auf der Ebene der Sachlichkeit zu bewegen. Mit externer Begleitung müssen Sie bei einer Dauer des Prozesses von 3 Jahren im 1. Jahr mit ca. 10.000–20.000 € rechnen (je nach Intensität der Maßnahmen und Qualität des Coaches), im 2. Jahr mit der Hälfte und im 3. Jahr noch mal mit der Hälfte. Letztendlich wird es Ihre Entscheidung sein, ob Sie den vorgeschlagenen Weg gehen und wenn, dann wie und mit welchem Aufwand. Eine verlässliche Zahl kann ich Ihnen deshalb nicht nennen.

Die Frage „Was spare ich damit“ kann nicht seriös beantwortet werden. Eine Rechnung der Amortisationskosten wie bei der Anschaffung einer neuen Heizungsan-

BEISPIEL: Fiktive Annahme einer Einsparung



Wenn Sie nur 5 Tage im Jahr weniger Krankschreibungen je Mitarbeiter haben, ergeben sich bei angenommenen 50 Mitarbeitern 250 Tage. In Geld ausgedrückt sind dies ca. 1,5 Monatsgehälter brutto, also durchschnittlich, inkl. Arbeitgeberanteil, ca. 4.500 €. Auf 3 Jahre gerechnet (Dauer des Projekts) wären dies 13.500 €. Hinzu kommen zu erwartende Initiativbewerbungen neuer Mitarbeiter und eine stabile Auslastung (die jetzige gute Auslastung muss bei wachsender Konkurrenz nicht so bleiben).

lage ist hier nicht möglich, da Sie in einen „weichen“ Faktor investieren. Nämlich in die Steigerung der Attraktivität Ihrer Einrichtung durch motivierte und zufriedene Mitarbeiter und eine damit verbundene Steigerung der Produktivität. Gut messbar sind aber sinkende Krankheitsausfälle.

„Meine Einrichtung ist viel zu klein für eine solche Maßnahme.“ Bei kleinen privaten Betrieben stimme ich Ihnen sofort zu. Hier rate ich dazu, nur einzelne, für Sie passende Elemente aus den nachfolgend beschriebenen auszuwählen. Sie müssen dies auch nicht „an die große Glocke hän-

gen“. Hilfreich wäre auf alle Fälle eine anonyme Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit, Wünschen und Vorschlägen.

Für größere Einrichtungen sollte die als eine Investition in die Zukunft gesehen werden.

Lassen Sie mich abschließend an die ständige und überall vorherrschende Diskussion erinnern, dass der Beruf des Altenpflegers aufgewertet und attraktiver werden muss. Diese Forderung ist absolut berechtigt. Dieser Weg ist ein Teil der Maßnahmen, um dieses, für uns alle wichtige Ziel zu erreichen. Es kommt auf uns, die Entscheider, an. Rest ist Politik. ◀

ENTWICKLUNG

Warum die Unternehmensphilosophie so wichtig für die Zukunft Ihrer Einrichtung ist

Sie wissen, wie wichtig das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter für Ihre Einrichtung ist. Aber Sie wissen nicht genau, wie Sie dies optimal erreichen können? Mit der richtigen Unternehmensphilosophie!

Geben Sie bei Google einmal „Unternehmensphilosophie Hotel“ ein. Sie werden eine lange Liste verschiedener Hotels erhalten. Ersetzen Sie aber *Hotel* durch *Pflegeheim* oder *Altenheim*, so ist das Ergebnis mehr als dürftig. Obwohl die beiden Branchen hinsichtlich des Dienstleistungsgedankens einige Parallelen aufweisen, ist der Entwicklungsstand auf diesem Gebiet doch sehr unterschiedlich. Hier besteht in unserer Branche offensichtlich ein großer Nachholbedarf.

Was versteht man unter Unternehmensphilosophie?

Unter *Unternehmensphilosophie*, auch *Unternehmensleitbild* genannt, versteht man die Wertvorstellung, Überzeugung und Einstellung eines Unternehmens im Innenverhältnis (gegenüber Mitarbeitern) und im

ÜBERSICHT: Bestandteile der Unternehmensphilosophie



Außenverhältnis (gegenüber Bewohnern, Angehörigen, Öffentlichkeit). Im Grunde könnte man auch sagen, dass hier der Geist Ihrer Einrichtung beschrieben wird. Bitte verwechseln Sie das *Unternehmensleitbild* nicht mit dem *Pflegeleitbild*. Dieses ist nur ein Teil des Ganzen. Bei der Erstellung und der Notwendigkeit, dass es auch gelebt wird, unterscheiden sich die beiden allerdings nur wenig.

Einrichtungen, die ihr Werteverständnis authentisch vermitteln, sind attraktiver

Ihre Einrichtung wird attraktiver, indem Sie zeigen und leben, dass Sie mit Respekt, Ehrlichkeit und Vertrauen mit Mitarbeitern, Ihren Bewohnern, Lieferanten und der Öffentlichkeit umgehen! So werden interessierte Mitarbeiter auf Ihre Einrichtung wesentlich besser aufmerksam als auf Ihre Mitbewerber.

Ein gerechtes Gehalt ist sicher einer der ausschlaggebenden Gründe zur Entscheidung für Ihre Einrichtung. Aber eben nur einer! Geld kann kurzfristig motivieren, auch oder gerade für defizitäre Arbeitsbedingungen. Wahre Motivation folgt jedoch anderen Motiven: Wenn Ihr Unternehmen den Ruf hat, Mitarbeiter nicht wertzuschätzen, ein schlechtes Betriebsklima herrscht und eine hohe Fluktuation zu verzeichnen ist, sind die Chancen wesentlich geringer, gute Fachkräfte zu gewinnen. Da nützt auch das beste Gehalt nichts.

Deshalb ist es auch unbedingt notwendig, dass die Unternehmensphilosophie täglich gelebt wird und nicht nur im schicken Bilderrahmen im Eingang hängt oder als Hochglanzdruck mit der Informationsmappe ausgehändigt wird.

In der Öffentlichkeit verändert sich das Verständnis für die Rolle Ihrer Mitarbeiter immer mehr im Wandel der Zeit. Das oft ausschließlich auf die Wirtschaftlichkeit ausgerichtete Handeln ist zu Recht nicht mehr zeitgemäß. Das sollten Sie beachten und Ihre Rolle als prägende Führungskraft vor diesem Hintergrund überdenken.

Erwiesen ist, dass Unternehmen, in denen eine adäquate Unternehmensphilosophie gelebt wird, signifikant weniger Krankentage zu verzeichnen haben. Gewinnstreben und Wertschätzung der Mitarbeiter

BEISPIELE: Einige Auszüge der Unternehmensphilosophie von größeren Unternehmen



Hilton Hotels: „... Auch heute nimmt Hilton nach wie vor eine Vorreiterrolle in Sachen Innovation, Qualität und Erfolg ein (...). Unsere Vision: Die Welt mit dem Licht der Wärme echter Gastfreundschaft zu erfüllen ...“

Lindner Hotels & Resorts: „... Unsere Wertvorstellungen sind traditionell geprägt. Wir sind davon überzeugt, dass Geschäfte aufrichtig, fair und mit Respekt gegenüber anderen Menschen, ihrer Würde und ihren Rechten geführt werden sollten. Wir stellen an uns selbst sowie an alle Führungskräfte und Mitarbeiter hohe Ansprüche an ethisch korrektes und den Gesetzen entsprechendes Verhalten ...“

ESD-Empfangsdienstleistungs GmbH: „... Wir respektieren unsere Kollegen, Kunden, Lieferanten und Mitmenschen und behandeln sie fair und vertrauensvoll ...“

Würth-Group (Schraubenhersteller): „... sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgerufen, ihre Ideen und Kreativität einzubringen. Leistung zu fordern und zu fördern gehört fest zur Unternehmenskultur. Optimistisch, verantwortungsbewusst und in gegenseitigem Respekt zu handeln sind gelebte Leitlinien ...“

schließen sich nachweislich nicht aus. Ein positives Jahresergebnis wird sich mit der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter nahezu automatisch ergeben.

Ich kann Ihnen nur empfehlen, sich im Internet noch einige Firmenphilosophien anzusehen, um hier Ideen und ein Bild zu erhalten, wie dies für Ihre Einrichtung aussehen könnte.

Hinterfragen Sie die gewohnten Denkstrukturen

Sie müssen sich im Klaren sein, dass es notwendig wird, alte Denkstrukturen zu hinterfragen und eine „neue Welt“ des Gedankens der Mitarbeiterführung und Unternehmensorganisation zu betreten. Mitverantwortung für Ihre Mitarbeiter, Wertschätzung und schnelle Entscheidungen durch flache Hierarchien müssen Ihr neues Selbstverständnis von moderner Unternehmensführung werden.

Der Deutsche Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) hat im November 2017 ein Positionspapier zu pflegerischen Leitungsstrukturen herausgegeben. Hier wird u. a. formuliert, dass eine Reduzierung der Hierarchieebenen im Pflegedienst zu beobachten sei. Als Ursachen hierfür werden u. a. ein Mangel an Führungspersonen oder ökonomische Faktoren wie das Einsparen von höher dotierten Positionen vermutet. Welche Informationen diesen Aussagen zugrunde liegen, vermag ich nur zu ahnen. Den derzeitigen allgemeinen Entwick-

lungen und Empfehlungen zu moderner Unternehmensorganisation widerspricht diese Auffassung jedenfalls auf ganzer Linie. Zumal alle Untersuchungen eindeutig ergeben, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter durch flache Hierarchien steigt und gleichzeitig die Effizienz ohne zeitliche Mehrbelastung zunimmt.

Zur Wertschätzung und Steigerung der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter sind 6 weitere Punkte wichtig:

1. *Eine gelebte positive Fehlerkultur.* Fehler können passieren. Man muss nur offen damit umgehen, diese nicht vertuschen und daraus lernen. Zeigen Sie dem Mitarbeiter, dass Sie weiter Vertrauen haben, aber erwarten, dass er aus dem Fehler lernt.
2. *Planbare Freizeit.* Kurzfristiges Einspringen kommt nur selten vor, verbindliche Urlaubszusage ist Standard. Dies alles ist durch eine ausreichende Personaldecke und intelligente Dienstplanung zu erreichen. Denken Sie an die *Work-Life-Balance*. Diese gilt auch für Ihre Mitarbeiter.
3. *Berücksichtigung privater Erfordernisse* bei der Dienstplangestaltung, z. B. alleinerziehende Mütter im Frühdienst.
4. *Fürsorge zeigen.* Für Ihre Mitarbeiter in privat schwierigen Situationen da sein.
5. Vermeiden Sie abfällige oder arrogante Bemerkungen. Zeigen Sie, dass Sie Ihre Mitarbeiter ernst nehmen. Jeden!
6. Behalten Sie schlechte Launen für sich. ◀

ENTWICKLUNG

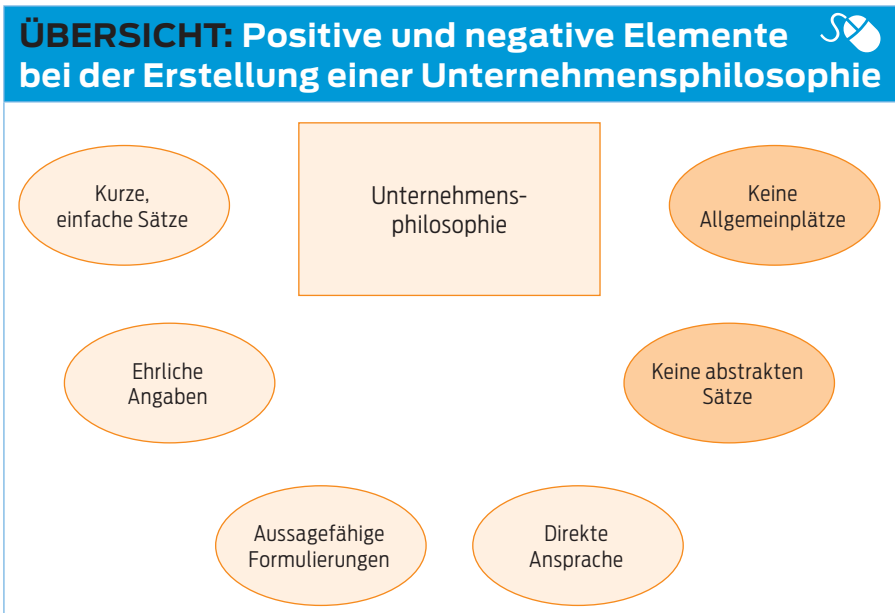
Die Entwicklung der Unternehmensphilosophie ist ein langer Weg – der Anfang ist wichtig

Die Entwicklung einer geeigneten Philosophie dauert sehr lange, gehen Sie von mehreren Jahren aus. Entscheidend ist, dass man den richtigen Beginn findet und einige Regeln beachtet.

Beginnen Sie nicht mit einem Projektplan und Zeitvorgaben in einer PowerPoint-Präsentation! Sie laufen Gefahr, dass Ihre Mitarbeiter denken, Sie sind mit einer verrückten Idee aufgewacht, die Sie unbedingt schnell für die Galerie umsetzen wollen. Den Weg zur Unternehmensphilosophie nur mit der Führungsebene in stiller Abgeschiedenheit zu beginnen, macht aus meiner Sicht auch keinen Sinn und wird wirkungslos bleiben. Denn, sind Sie sicher, dass Ihre Führungskräfte die Wünsche ihrer Mitarbeiter wirklich kennen? Bestimmt nicht! Ihre Mitarbeiter werden hier nicht mitgenommen und deren etwaige Wünsche nur subjektiv von einem „erlauchten“ Kreis bestimmt. Die wesentlichen Punkte werden übersehen, das Ergebnis wird als „Fremdkörper“ gesehen und somit nicht akzeptiert, geschweige denn mit Engagement umgesetzt.

Beteiligen Sie Mitarbeiter aus verschiedenen Ebenen und mit verschiedenen Funktionen. Wichtig ist, dass Sie Ihre Idee grob vorab vorstellen und fragen, wer Interesse an einer Mitwirkung hat. Machen Sie dann keine Unterschiede, welche Position dieser Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen hat.

Vorher sollten Sie mit einer anonymen Mitarbeiterbefragung schon signalisieren, dass der „Chef“ sich für das Befinden und die Wünsche seiner Mitarbeiter interessiert. Lassen Sie die Befragung von einem externen spezialisierten Berater konzeptionieren und durchführen. Die Auswertung kann dann gemeinsam erfolgen. Beachten Sie auf alle Fälle, dass Sie mit den Ergebnissen, egal, wie unangenehm diese eventuell für Sie sind, selbstkritisch umgehen und diese ungeschönt bei allen Mitarbeitern vorstellen. Nur so geben Sie ihnen auch das Gefühl, dass Sie es ernst meinen und auf ihre Meinung großen Wert legen. Die Erkenntnisse der Befragung können Sie dann in die weitere Arbeit mit einfließen lassen.



Ohne externe Unterstützung wird es nicht gehen

Nun kann es auch offiziell losgehen. Engagieren Sie einen qualifizierten Coach für die Entwicklung einer gelebten Unternehmensphilosophie. Gehen Sie mit Ihren Mitarbeitern 2 Tage außerhalb Ihrer Einrichtung in entspannter Atmosphäre in Klausur. Erarbeiten Sie hier gemeinsam, was Ihren Mitarbeitern und Führungskräften, aber auch Ihnen wichtig ist. Am Ende werden diese Gedanken dann in kurze und griffige Leitsätze mit einer kurzen Erläuterung zusammengefasst. Nun haben Ihre Mitarbeiter eine Idee, wohin das Ganze gehen soll.

Hinweis: Auf diese 5 Kriterien sollten Sie bei der Auswahl eines Beraters achten:

1. Nachweisbare Erfahrung auf diesem Gebiet
2. Erfolgsnachweise aus ähnlichen Projekten
3. Die „Chemie“ muss stimmen.
4. Führen Sie mit mindestens 3 Beratern Gespräche und entscheiden dann.
5. Ziehen Sie mindestens eine Führungskraft zu den Gesprächen hinzu.

Der Coach sollte den gesamten Prozess so lange begleiten, bis alle Beteiligten sich einig sind, dass das Wesentliche nun geschaffen ist. Wie schon erwähnt, beachten Sie bitte, dass der Prozess über mehrere Jahre andauert. Eine Philosophie auf das Papier zu bringen geht relativ schnell, sie zum Leben zu erwecken und auch nachhaltig und authentisch zu halten, ist eine sehr lange Reise. Denn alle Protagonisten müssen hierfür auch an sich und ihrer Persönlichkeit arbeiten. Deshalb mein dringender Rat: Beenden Sie diesen Prozess nicht zu früh. Sonst laufen Sie Gefahr, dass alles vergebens war und der Frust bei allen sehr groß ist. Ich würde empfehlen, die Intensität der Beratung schrittweise zu vermindern. Denkbar wäre, zu einem späteren Zeitpunkt nur noch 2 x jährlich ein Audit durchzuführen.

Die von Ihnen erarbeiteten Leitsätze (ich empfehle maximal 7–10) können schon frühzeitig Wirkung entfalten und zur Diskussion und zum Nachdenken anregen. Dies können Sie erreichen, indem Sie diese z. B. in ansprechender Form und gut lesbar überall in der Einrichtung publik machen,

auch für Bewohner, Angehörige und Besucher. So können interessante Gespräche entstehen, und Sie machen Ihre Ziele deutlich. Für Sie und Ihre Mitarbeiter entsteht durch die Veröffentlichung der Leitsätze zusätzlich auch eine gewisse Verpflichtung, diese nun mit Leben zu füllen.

TIPP

Wenn Sie nach langer und harter Arbeit das Ziel der gelebten Unternehmensphilosophie erreicht haben, können Sie sich im Sinne des Mitarbeitermarketings auch überlegen, bei bestimmten Instituten ein Siegel für die geprüfte Mitarbeiterfreundlichkeit/-attraktivität zu beantragen. Auf Ihrer Homepage und bei Stellenanzeigen ist das sicherlich ein weiterer Pluspunkt, qualifizierte Mitarbeiter für Ihre Einrichtung zu interessieren. ◀

ÜBERSICHT: 10 Begriffe, die in Ihrer Philosophie nicht fehlen sollten



FÜHRUNGSKRAFT

So werden Sie als prozessverantwortliche Führungskraft zum Vorbild Ihrer Mitarbeiter

Um als Heimleiter die Entwicklung einer Unternehmensphilosophie bis zu einer alltäglich gelebten Kultur erfolgreich gestalten zu können, müssen Sie ausgetretene Pfade verlassen und neue Wege gehen. Denn Sie sind das Vorbild! Beginnen Sie bei sich selbst!

Wissen Sie, woher der Begriff „Manager“ stammt? Hierzu gibt es einige Erklärungen. Die zu diesem Thema passendste ist die Theorie, dass der Begriff aus der Zirkuswelt stammt. Manege – Manager! Hierzu fallen Ihnen vielleicht sofort der Tanzbär oder auch die Elefanten ein, die alle nach dem Stock des Zirkusdirektors tanzen! Nun, Sie wollen bestimmt nicht der Dompteur sein!

Aber manchmal fühlen Sie sich vielleicht so.

Nach einer Umfrage des Instituts Gallup aus 2017 denken 97 % aller Führungskräfte, dass sie ihren Job gut machen. Dabei sollte eine der wichtigsten Eigenschaften von Führungskräften doch die Fähigkeit zur Selbstreflexion sein. Womit wir beim Kern sind: Sie sollten sich ständig

selbst hinterfragen und auch selbstkritisch in Ihrem Umgang mit Ihren Mitarbeitern sein.

Führen ist eine Dienstleistung und kein Privileg

Wichtig für Sie ist vor allen Dingen zu erkennen, dass Führen eine Dienstleistung

Fortsetzung Seite 6

IMPRESSUM

Monothematisches Supplement zur Ausgabe 2/2018 von

„HeimManagement kompakt“ erscheint im Verlag PRO PflegeManagement

Adresse: Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53177 Bonn
 Tel.: 02 28/95 50 13 0
 Fax: 02 28/3 69 60 45
 E-Mail: info@vnr.de
 www.ppm-online.org

ISSN: 2190-4685; **PVKz:** 68575



Chefredaktion: Roger Hufnagel, Barnitz

Produktmanagement: Philipp Opitz

Bereichsleiter: Oliver Küster

Beratende Fachkräfte: Judith Barth, Rechtsanwältin, Unkel; Bernd Hoffmann, Essen

Layout: Holger Hellendahl, Neuss

Druck: Paul Schürle GmbH & Co. KG, Stuttgart

© 2017 by Verlag PRO PflegeManagement, einem Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Richard Rentrop

HeimManagement kompakt ist unabhängig.

Alle Informationen wurden mit Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen.

Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet. Alle Rechte vorbehalten.

Umwelthinweis: Das Papier dieser Ausgabe ist 100 % chlorfrei gebleicht.

Fortsetzung von Seite 5

und kein Privileg ist. Sie gewinnen Ihre Autorität und den Respekt Ihrer Mitarbeiter nicht durch das größte Büro oder das größte Auto. Sie gewinnen Autorität durch Menschlichkeit, Vertrauen und Führen mit Werten! In einer Atmosphäre von Angst und Schrecken kann keiner Ihrer Mitarbeiter seine volle Leistungsfähigkeit oder Kreativität entfalten.

Wenn Ihnen dies alles bewusst ist, haben Sie schon viel gewonnen. Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere Menschen führen. Zu guter Führung gehört nicht nur eine hohe Fachlichkeit, sondern auch Persönlichkeit. Insofern ist es wichtig, dass Sie sich nicht nur fachlich, sondern auch persönlich weiterentwickeln. Hinterfragen Sie auch Ihr Führungsweltbild.

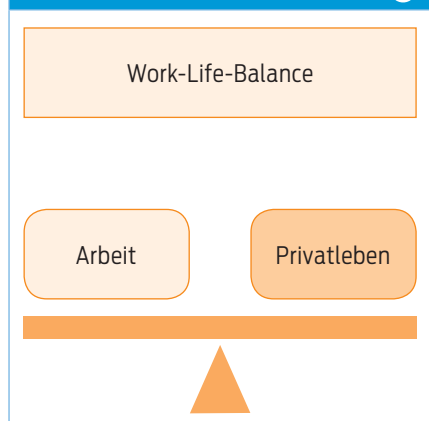
Das sind sicher eine Menge Punkte, die viel von Ihnen verlangen. Aber sicher verlangen Sie auch viel von Ihren Mitarbeitern.

Um all dies auch im Alltag leisten zu können, sollten Sie zuerst mit sich selbst im Einklang sein. Um dies zu erreichen, gibt es verschiedene Wege. Jeder von Ihnen muss für sich herausfinden, welcher der Beste ist. Wenn Sie es schaffen, mit sich selbst zufrieden zu sein, strahlt dies auch auf Ihre Mitarbeiter aus.

Work-Life-Balance kann ein Weg zur Ausgeglichenheit sein

Work-Life-Balance bedeutet, ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben zu finden. Hier gibt es naturgemäß individuelle Antworten. Sie müssen für sich per-

BILDLICHE DARSTELLUNG: Das ist Work-Life-Balance



ÜBERSICHT: 10 Eigenschaften, die gute Führungskräfte auszeichnen

1. Empathie
2. Souveränität
3. Sich nicht selbst zu ernst nehmen
4. Zuhören können
5. Berechenbar sein
6. Konsequent und transparent in den Entscheidungen sein
7. Mitarbeiter begeistern können
8. Potenziale von Mitarbeitern erkennen können
9. Mitarbeiter fördern können
10. Sich für die Probleme von Mitarbeitern interessieren

sönlich entscheiden, was für Sie der Sinn des Lebens und Ihre eigene Auffassung vom Glück ist.

Durch mehr Ausgeglichenheit tragen Sie als Chef erheblich zum positiven Betriebsklima bei

Der Weg, Ihre Work-Life-Balance zu finden, ist unterschiedlich und hängt davon ab, wo für Sie empfänglich sind. Es gibt Menschen, die gehen hierfür ins Kloster und nutzen die Stille, um in dieser Umgebung zu sich selbst zu finden, oder entdecken die Meditation für sich. Andere wiederum finden die Antworten bei langen Spaziergängen, in Gesprächen mit Partnern, Freunden oder auch beim Lesen, beim Umgang mit den Kindern oder Haustieren. Sportliche Aktivitäten oder der Jakobsweg sind auch Alternativen.

Ich kann Ihnen nur raten, auf alle Fälle ein Gleichgewicht zu Ihrer anstrengenden Aufgabe als Heimleiter zu finden. Geben Sie sich z. B. Regeln, wie lange Sie im Normalfall täglich arbeiten wollen, und halten Sie sich möglichst daran. Nehmen Sie keine Arbeit mit nach Hause, und vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern, dass Sie nur im absoluten Notfall (den Sie zuvor auch definieren sollten) zu erreichen sind. Das Gleiche sollte übrigens auch für Ihre Mitarbeiter gelten!

Hinterfragen Sie Ihre Prioritäten und ändern Sie diese, wenn es nötig sein sollte. In der Psychologie spricht man hier von „Achtsamkeit“ oder „Selbstfürsorge“.

Lassen Sie es sich einfach gut gehen und achten Sie auf sich! Auch gesundheitlich! So finden Sie zu mehr Gelassenheit, Ausgeglichenheit und Souveränität, die Sie zu einem guten Chef machen. Niemandem

ist damit gedient, wenn Sie ausgelaugt, gereizt und krank sind. Für den Grundstein einer gelebten und wertorientierten Unternehmensphilosophie ein wichtiger Schritt.

TIPP

Nehmen Sie mindestens einmal am Tag 20 Minuten nur für sich. Versuchen Sie die schwierigste Übung von allen: Nichts tun, einfach nur schauen! Und Stille genießen! Sie werden sehen, dass dies ungeahnte Kräfte für den Rest des Tages in Ihnen weckt.

Lernen Sie, Dinge aus der Perspektive Ihrer Mitarbeiter zu sehen

Versuchen Sie, durch die Brille Ihrer Mitarbeiter und deren Perspektive zu sehen. Fragen Sie sich, was notwendig ist, um das Motivationsniveau des Mitarbeiters zu halten, seine Zufriedenheit zu erhöhen. Zurücknehmen und loslassen ist oft besser als Anweisungen, Kontrollen und ständige Kritik.

Betonen möchte ich, dass Ihre Einrichtung trotz aller meiner Ausführungen kein Streichelzoo werden soll. Auf die Einhaltung der Regeln zu achten und ggf. Konsequenzen zu ziehen, müssen ebenfalls zu Ihrem Führungshandwerk gehören. Sie sollen nicht der Freund Ihrer Mitarbeiter werden.

Noch etwas: Missbrauchen Sie nie Ihre Macht gegenüber Ihren Mitarbeitern. Die umgehende innere Kündigung und darauf folgend irgendwann die praktische Kündigung sind vorprogrammiert. Das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter ist das wichtigste Gut einer erfolgreichen Unternehmensführung. ◀

MITARBEITERFÜHRUNG

Mitarbeiter binden und begeistern als Kern Ihrer Unternehmensphilosophie

Jeder Mensch, also Ihre Mitarbeiter und Sie, möchte Lob und Anerkennung erhalten. In den Unternehmenskulturen der Vergangenheit wurde dieser sehr wichtige Faktor häufig vernachlässigt, bis der Mensch zur Ressource wurde. Dabei schließt ein wertschätzender, respektvoller und empathischer Umgang miteinander die Wirtschaftlichkeit Ihrer Einrichtung überhaupt nicht aus. Ganz im Gegenteil.

Erkennen Sie, wie wichtig und richtig es ist, den Weg von der Ressourcennutzung zur Potenzialentfaltung Ihrer Mitarbeiter und deren Förderung zu gehen.

Hat ein Rennwagen schon einmal in Le Mans gewonnen? Nein, denn es ist der Fahrer, der das bewerkstelligt. Bezogen auf Ihre Einrichtung funktioniert die Immobilie nur mit dem Menschen! Ohne Mensch ist es nur ein Gebäude, sonst nichts.

Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern als Teilprojekt zur ganzheitlichen Unternehmensphilosophie einen „Wunschzettel“, was ihnen wichtig ist. Gehen Sie offen an das Thema heran, und bügeln Sie bestimmte Wünsche in der Projektarbeit nicht gleich mit den magischen 2 Worten „zu teuer“ oder „geht nicht“ ab. Das sollten weder Sie noch Ihre Mitarbeiter auch nur denken. Loben Sie Ihre Mitarbeiter und fördern so deren Motivation, sich einzubringen. Alles gehört erst einmal auf den Tisch, jeder kann sich äußern. Bei der Herausarbeitung der wesentlichen Punkte können Sie die Wünsche in Themenbereiche und nach Prioritäten einteilen, die unrealistischen gemeinsam aussortieren. So gewinnen Sie ein klares Bild, was sich Ihre Mitarbeiter vorstellen.

TIPP

Ganz wichtig: Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter und deren Wünsche ernst, und zeigen Sie es ihnen auch! Vermeiden Sie abfällige oder arrogant klingende Bemerkungen. Nur so können Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter gewinnen.

An dieser Stelle möchte ich noch einmal auf die Mitarbeiterbefragung zu sprechen kommen. Für den Start des genannten Teilprojekts können Sie wichtige

ÜBERSICHT: 10 Grundregeln für ein erfolgreiches Gespräch

1. Nehmen Sie sich für das Gespräch eine Stunde Zeit.
2. Informieren Sie den Mitarbeiter rechtzeitig, ca. 14 Tage vorher, über den Termin und Inhalt, sodass sich dieser entsprechend vorbereiten kann.
3. Halten Sie den Termin bitte unbedingt verbindlich ein. Ausnahmen sollte es nur aus besonders wichtigen Anlässen geben.
4. Kommen Sie entspannt und nicht abgehetzt zum Gespräch (vielleicht ein wenig Stille vorab zum Runterfahren), und schauen Sie nicht ständig auf die Uhr.
5. Wählen Sie einen ruhigen neutralen Ort in angenehmer Atmosphäre (ggf. auch außerhalb der Einrichtung), ohne Telefon, ohne Handy.
6. Notieren Sie sich vorher Fragen.
7. Führen Sie das Gespräch nicht defizitorientiert, sondern heben Sie eher die positiven Dinge hervor.
8. Fragen Sie den Mitarbeiter, was er sich wünscht, was ihn glücklich macht.
9. Vereinbaren Sie Ziele.
10. Machen Sie sich Notizen über den Inhalt des Gesprächs, geben Sie eine Kopie an den Mitarbeiter und nutzen Sie die Notizen als Vorlage beim nächsten Gespräch.

Informationen für einen schnellen und effektiven Beginn und als Einstieg in konstruktive Diskussionen erhalten. Schnelle Erfolge motivieren und senken auch die Hemmschwelle Einzelner, sich an den Diskussionen zu beteiligen und Ideen einzubringen.

Eine besondere Bedeutung bekommt in diesem Zusammenhang Ihre Fähigkeit, zuhören zu können. Sie werden so sehr viel mehr erfahren, als wenn Sie den „Alleinunterhalter“ im Frontunterricht geben. Ich kann Ihnen nur empfehlen, auch dieses Projekt durch einen externen Coach mit Moderationserfahrung begleiten zu lassen. Wenn ein anderer moderiert, können Sie sich zurücklehnen, wesentlich besser zuhören und sich ein wenig zurücknehmen.

So erfahren Sie die Wünsche und Potenziale Ihrer Mitarbeiter

Entwicklungsgespräche tragen erheblich zum positiven Betriebsklima bei. Unabhängig von einzelnen Projekten sollten

Sie regelmäßige Entwicklungsgespräche (mindestens einmal jährlich) mit Ihren Mitarbeitern führen. Bekannt sind diese auch unter dem Synonym „Jahresgespräch“. Da das Gespräch aber das Ziel haben sollte, das Potenzial von Mitarbeitern zu finden und zu fördern, halte ich den Begriff „Entwicklungsgespräch“ für passender. Richtig geführt, machen diese Ihre Mitarbeiter zufriedener und glücklicher mit ihrer Aufgabe und Ihr Personal wird dies auch im Team und gegenüber Bewohnern ausstrahlen. Ein weiterer Teil der Unternehmensphilosophie wird somit nach außen sichtbar gelebt.

Ein Entwicklungsgespräch will gut vorbereitet sein. Betrachten Sie dieses nicht als Pflichtveranstaltung, da es im Organisationshandbuch steht und abgehakt werden muss. Nutzen Sie dieses Gespräch, um den Mitarbeiter zu motivieren, seine Potenziale zu erkennen, und gemeinsam nach Förderungsmöglichkeiten zu suchen.

TIPP

Achten Sie darauf, keine Termine für den Zeitraum unmittelbar vor und/oder nach dem Entwicklungsgespräch zu vereinbaren. Sollte der vorherige Termin unerfreulich verlaufen sein, wird Ihre Laune ggf. keine gute Voraussetzung für ein entspanntes Gespräch sein. Es könnte auch länger dauern als gedacht, Sie werden ungeduldig oder müssen es vorzeitig abbrechen. Dies könnte Ihren Mitarbeiter demotivieren. Zudem laufen Sie Gefahr, dass Sie sich nicht voll auf dieses Gespräch konzentrieren können und in Gedanken schon beim Anschlusstermin sind.

Natürlich können Sie nicht mit allen Ihren Mitarbeitern solche Gespräche führen. Sinnvoll ist, dass Sie diese Gespräche mit Ihren Abteilungsleitern führen und diese wiederum mit den Mitarbeitern ihrer Abteilung. Die Ergebnisse besprechen Sie dann nur mit den Abteilungsleitern und können bei Bedarf im Nachhinein auch noch einmal das persönliche Gespräch mit dem Mitarbeiter suchen.

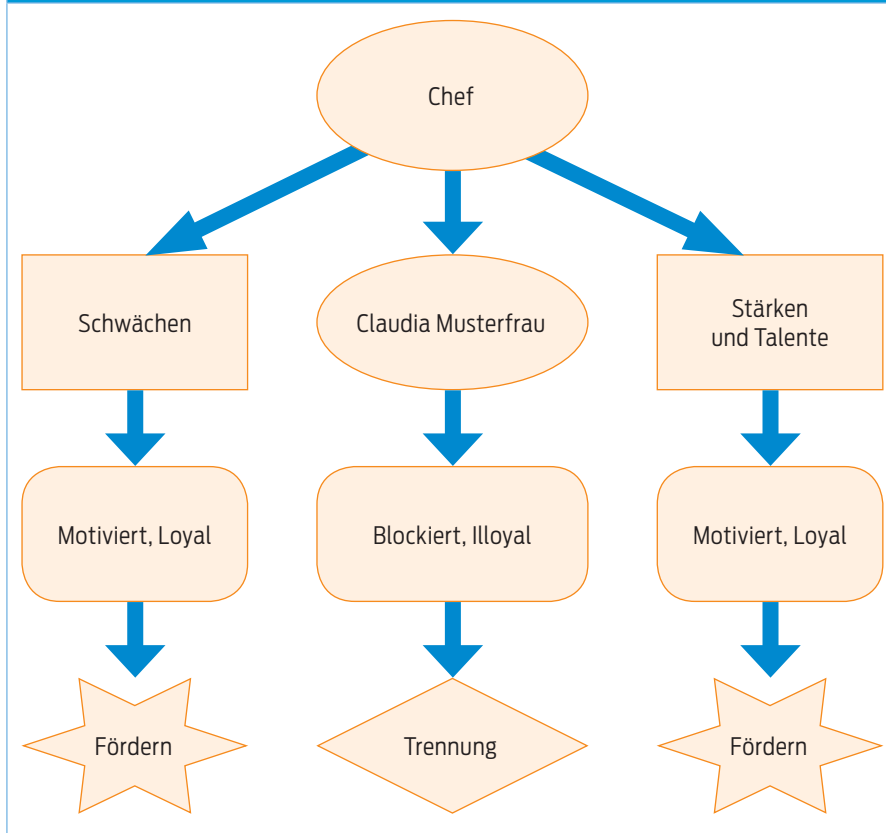
Grundsätzlich sollte die Regel gelten, einmal im Jahr mit jedem Mitarbeiter gesprochen zu haben.

Voraussetzung für das Durchführen eines professionellen Gesprächs, in dem es auch um Zwischenmenschliches gehen kann, ist eine gute Schulung zur Kommunikation. Für Ihre Führungskräfte und natürlich Sie selbst muss vorab, sofern noch keine Vorkenntnisse vorliegen, eine Fortbildung durchgeführt werden. Das kann in einer Gruppe, aber auch einzeln geschehen.

Sinn des Entwicklungsgesprächs

Sie werden einen Mehrwert für sich, die Einrichtung und den Mitarbeiter erhalten, der diesen Zeitaufwand sicher rechtfertigt. Bedenken Sie, wie viel Zeit Sie z. B. beim Plaudern mit Lieferanten verbringen. Das sollte Ihnen Ihr Mitarbeiter auf jeden Fall wert sein. Er wird es bemerken und sich ernst genommen und wertgeschätzt fühlen.

DIAGRAMM: Handlungsanleitung im Umgang mit Mitarbeitern



Nun haben Sie schon einiges getan, um Stärken, Schwächen und Talente Ihrer Mitarbeiter zu erkennen und entsprechend zu handeln. Diese Handlungen können z. B. gezielte Fortbildungen sein. Mitarbeitern, die dem Unternehmen gegenüber loyal sind, sich nach Kräften bemühen, aber für ihre derzeitige Tätigkeit entweder nicht gut genug sind oder deren Talente woanders liegen, können und sollten Sie eine alternative Aufgabe anbieten. Denn loyale und engagierte Mitarbeiter findet man auch nicht gerade im Supermarkt um die Ecke.

Zu behandeln wäre noch die Frage, wie Sie mit Mitarbeitern umgehen, die Potenzial besitzen, aber nicht wollen, z. B. Dienst nach Vorschrift leisten, nicht teamfähig (Querulant) oder häufig krank sind. Nun, darauf habe ich nur eine Antwort: Trennung! Denn es ist für ein positives Betriebsklima und die Zufriedenheit der Kollegen extrem kontraproduktiv, einen solchen Mitarbeiter weiter zu dulden. Diese Maßnahme verursacht eventuell wiederum einen weiteren Personalmangel, welcher erst mal schmerzt. Wenn Sie hier aber nicht

konsequent tätig werden und der kurzfristigen, einfachen Lösung durch Nicht-handeln den Vorzug geben, verliert die von Ihnen postulierte Unternehmensphilosophie als langfristiges Ziel ganz schnell ihre Glaubwürdigkeit und erzeugt Frust bei Ihren Mitarbeitern. Sie denken jetzt sicher an die arbeitsrechtlichen und auch finanziellen Folgen. Nun, letztendlich müssen Sie entscheiden, was Ihnen wichtiger ist: frustrierte, engagierte Kollegen im Team, die deshalb häufiger krank werden, oder kurzfristig Geld sparen. Langfristig gesehen wird es teurer. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass Sie von dem Moment an, in dem der Mitarbeiter Probleme bereitet, alles dokumentieren und anwaltlich abgestimmte Abmahnungen erstellen. Eine weiße Personalakte wird unnötig teuer!

Zufriedenheit ist Ihr Erfolg

Beachten Sie, dass nicht nur die Ergebnisse des Unternehmens zählen, sondern auch die innere Zufriedenheit aller. Ihr Erfolg hängt von der Zufriedenheit und der Motivation Ihrer Mitarbeiter ab. ◀