

PINNBRETT

Sprachenmesse:

**Costa Rica und Lernsoftware**  
Die 29. Internationale Messe für Sprachen und Kulturen Expolingua findet am 18. und 19. November (jeweils von 10 bis 18 Uhr) an der Friedrichstraße 176-179 in Berlin statt. Zu den Ausstellern gehören Sprachschulen, Sprachreiseveranstalter, Austauschorganisationen, Verlage und Anbieter von Onlinekursen, Sprachtests und Sprachlernsoftware – aus mehr als 25 Ländern, etwa aus Argentinien, Costa Rica, Indonesien, Japan, Korea, Martinique, Oman. Weitere Informationen unter [www.expolingua.com](http://www.expolingua.com). Tsp

Diskussion:

**Digitale Spaltung der Generationen**  
Eine Diskussion zum Thema „Digitalisierung – (k)eine Chance für 40+? Oder: Was ist dran an der digitalen Spaltung der

ANZEIGE

Timeplaner

► **SOZIALMANAGEMENT (MA)**  
Weiterbildungsstudiengang der FH Potsdam  
Infoabend: 08.11., 18.00 Uhr  
[www.fh-potsdam.de/weiterbilden](http://www.fh-potsdam.de/weiterbilden)

► **EINSTIEG BERLIN – DIE GRÖSSTE AUSBILDUNGS- UND STUDIENMESSE 11. UND 12. NOVEMBER 2016**

- Rund 220 Unternehmen und Hochschulen
- Beratung für Schüler, Eltern und Lehrer
- Neu: Speakers Corner für Schüler
- Berufe Challenge: Berufe ausprobieren
- Interessencheck mit Ausstellermatching
- Bewerbungsforum mit Mappencheck
- Lehrer-/Elternforum: Vorträge und Workshops

Messe Berlin Halle 1.1 + Foyer Süd  
9–16 Uhr; Eintritt 5€  
Alle Infos unter: [www.einstieg.com/berlin](http://www.einstieg.com/berlin)

Beachten Sie den Timeplaner auch morgen auf der Weiterbildungsseite im Karriereteil.

Generationen?“ findet am 8. November am Berliner Campus der ESCP Europe, Heubnerweg 8-10 in 14059 Berlin, um 18 Uhr statt. Moderiert wird die Diskussionsrunde von Rolf Dindorf – Trainer, Berater und Blogger von „Generation Silberhaar“. Anmeldung unter <http://bit.ly/2fHZF5e>. Tsp

**Ausbildung: Journalismus für Migranten**

Im Februar 2017 startet erneut die Cross-mediale Journalismusausbildung für Interessierte mit Migrationshintergrund beim Bildungswerk in Kreuzberg (BWK). Die Fortbildung dauert fünfzehn Monate (neun Monate Theorie, dann folgen für sechs Monate Redaktionspraktika in großen Medienhäusern, die mit dem BWK kooperieren). Informationen unter [www.bwk-journalismus.de](http://www.bwk-journalismus.de). Tsp

**Übersetzer werden: Info-Abend im Live-Chat**

Zu einem Online-Informationsabend lädt die Übersetzer- und Dolmetscherschule Köln am 17. November um 19 Uhr ein. Im Web-Live-Chat stellt die Schule ihr berufsbegleitendes E-Learning-Angebot zum staatlich geprüften Übersetzer vor. Der staatliche Abschluss wird in sechs Fremdsprachen angeboten: Englisch, Arabisch, Türkisch, Russisch, Spanisch und Französisch. Während der Informationsveranstaltung beantwortet der Schulleiter auf der Online-Plattform [https://is.gd/Live\\_Chat](https://is.gd/Live_Chat) individuelle Fragen. Neu ist die Ausbildung zum staatlich geprüften Übersetzer für die türkische Sprache. Sie startete erstmals im Oktober 2016. Wie bei allen anderen angebotenen Sprachen ist eine Teilnahme an den Online-Lehrgängen in der Regel jeweils zum ersten eines Monats möglich. Anmeldung zum Live-Chat per E-Mail an [kontakt@dolmetscherschule-koeln.de](mailto:kontakt@dolmetscherschule-koeln.de) oder unter Tel. 0221-22 20 60 83. Tsp

Pflegekräfte sind oft unzufrieden, ausgebrannt und krank. Wie ihre Vorgesetzten lernen das zu ändern

VON CHRISTIANE FRUHT

Pflegekräfte fühlen sich oftmals „schlecht geführt“ und krank, weil sie psychisch und körperlich überlastet sind, mangelnde Anerkennung und Wertschätzung erleben, und die Springerdienste für ausgefallene Kollegen als negative Situation empfinden. Das sind die häufigsten Gründe für Krankschreibungen in diesem Beruf. Pflegekräfte fühlen sich dem „System“ ausgeliefert, anstatt die Situation selbstverantwortlich positiv zu gestalten.

Ich habe lange als Krankenschwester gearbeitet und bin inzwischen Kommunikationsberaterin im Gesundheitswesen – und beobachte seit Jahren den Kommunikationsstil von Führungskräften in deutschen Kliniken und deren Auswirkungen auf die Gesundheit von Pflegepersonal. Alarmierend ist dabei die steigende Zahl der Fehlzeiten von Pflegekräften wegen Krankheit, die zu 50 Prozent in der Verantwortung von Vorgesetzten, Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur liegen.

Die verletzten Gefühle von Pflegekräften reichen sogar soweit, dass sie sich beispielsweise einer nicht akuten Operation unterziehen, um keinen Dienst auf der Station leisten zu müssen. Meiner Ansicht nach sind diese drastischen Verhaltensweisen Hilferufe, die das Bedürfnis nach Wertschätzung, Sicherheit, Zuverlässigkeit, Ruhe und Ausgleich ausdrücken.

Ein gute Führung hilft, Belastungen besser zu bewältigen

Laut Mitarbeiterbefragungen in Kliniken ist die unzuverlässige Dienstplangebung einer der größten Unzufriedenheitsfaktoren: Ein geplantes oder gewünschtes Freibleib selten frei und Anrufe zum Einspringen erfolgen regelmäßig. Viele Kliniken versuchen mit Springermodellen und Arbeitszeitkonten die Einhaltung von Dienstplänen zu gewährleisten.

Trotz aller Bemühungen spielen Führung und Betriebsklima jedoch eine zentrale Rolle bei der Steigerung der Anwesenheit von Personal. Gerade habe ich als Kommunikationsberaterin und Coach das Modellprojekt „Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz“ unterstützt. Ich bin davon überzeugt, dass gute Führung enorm dazu beitragen kann, dass die Pflegekräfte die hohen psychischen und physischen Belastungen in der Pflege besser bewältigen und letztendlich auch den hohen Krankenstand im Gesundheitswesen senken können.

Zum Beispiel ergab eine Befragung von 1083 Mitarbeitern über 83 Führungskräfte in den beteiligten Kliniken in Rheinland-Pfalz, dass jene mit dem kritischsten Urteil über ihre Führungskräfte den größten Zeitdruck und das größte Stresserleben spüren, häufiger Beschwerden hervor-



Schwieriger Beruf. Befragungen zufolge wünschen sich Pflegekräfte mehr Wertschätzung, Sicherheit, Ausgleich und vor allem einen zuverlässigeren Dienstplan.

Foto: Kitty Kleist-Heinrich

gebracht haben und einer gereizten Arbeitsatmosphäre ausgesetzt sind.

Die Ergebnisse der aktuellen INQA-Studie „Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität“, die im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) stichprobenartig mittels computergestützter Telefoninterviews (CATI) erstellt wurde, unterstreicht, wie wichtig Führungsqualitäten für Mitarbeiter sind. Über 5000 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte aus unterschiedlichen Unternehmen wurden dazu befragt, was sie sich für ihr Arbeitsumfeld wünschen. Rang eins belegte mit 93 von möglichen 100 Punkten die Sicherheit des Beschäftigtenverhältnisses. Die Wünsche wie unbefristetes Arbeitsverhältnis, Zusammenarbeit mit netten Leuten, guter Lohn und gute Führung des Arbeitsbereichs wurden mit mindestens 90 Punkten als besonders wichtig eingestuft.

Ich empfehle Krankenhäusern in die Führungsqualität ihrer Mitarbeiter zu investieren. Mit Workshops und Einzel-Coachings können Kommunikationsberater Mitarbeiter in leitenden Positionen dabei unterstützen, einen „gesunden“ Führungsstil zu entwickeln. Dabei vermittelt die Berater auch wertvolle Tipps im Umgang mit Pflegepersonal.

Das darf nicht wie „Stückgut“ eingesetzt werden. Ich plädiere für den Einsatz von Richtlinien zur Mitarbeiter-Führung, insbesondere bei Verfehlungen und Dauerkrankheit. Ich empfehle den Verantwortlichen bei bestimmten Krankschreibungen Ursachenforschung zu betreiben. Vorgesetzte sollten im Umgang mit erkrankten Mitarbeitern authentisch bleiben und „Ich-Botschaften“ senden wie „Das ist ärgerlich für mich, weil ich kurzfristig Ersatz finden muss.“ Bei längerer Abwesenheit sind regelmäßiges Erkundigen nach dem Befinden, ein unverhoffter Blumenstrauß oder eine Postkarte positive Signale, die Anteilnahme und Interesse an der Person bekunden. Ideal wäre außerdem, wenn Chefs ein gutes Vorbild nach dem Self-Care-Prinzip „sei gut mit dir selbst“ wären. Dabei komme es darauf an, immer wieder im Heute zu leben und folgende Fragen zu beantworten: Heute schon etwas Gutes für sich getan? Heute schon gelächelt? Heute schon für Klarheit gesorgt? Heute schon andere gelobt? Heute schon Kontakt gehabt?

Die meisten Chefs treffen ihre Entscheidungen vom Schreibtisch aus, weil sie beispielsweise nur wenige transparente Hinweise auf die Arbeitsüberlastung von Pflegepersonal erhalten. Sie wünschen sich daher mehr kompetente Argumentatio-

nen aus der Pflege über Ereignisse und Zustände, damit Entscheidungsprozesse gerechter ausfallen würden. Und was wie eine Entschuldigung klingt, ist mehrfach untersucht und belegt worden: Führungskräfte unter Stress büßen stark ihre Empathie-Fähigkeit ein, so dass kaum Ressourcen für die zwischenmenschliche Mitarbeiterführung übrigbleiben. Sie stehen täglich unter dem Druck, Entscheidungen zu fällen und haben gleichzeitig die

Chefs sollen Vorbilder werden und Mitarbeiter respektieren

Wirtschaftlichkeit, Kostendruck, gesetzliche Vorschriften, Fristen und Wettbewerber im Blick. Durch Coachings bekommen Führungskräfte geeignete Techniken an die Hand, mit denen sie vor allem schwierige Situationen konstruktiv meistern können, um angespannte Arbeitsumfelder positiver zu gestalten und die Bereitschaft zur Leistungsfähigkeit zu steigern.

Es gibt zahlreiche wissenschaftliche Erkenntnisse darüber, dass eine bestimmte Art des Führens – der sogenannte Transformationale Führungsstil – sich auf die empfundene Belastung und das Stresserleben von Mitarbeitern positiv auswirken.

Dabei nehmen Führungskräfte ihre Vorbildfunktion wahr und erwerben dadurch Vertrauen, Respekt, Anerkennung und Loyalität. In Betrieben, in denen es „gut“ lief, vereinten die Führungskräfte jeweils vier wichtige Eigenschaften: Sie sind in der Lage positive, motivierende Ziele verständlich ihren Mitarbeitern zu kommunizieren. Sie regen Mitarbeiter zum kreativen, unabhängigen Denken an, in dem sie genügend Freiraum für die eigene Problemlösung schaffen. Außerdem sind sie fähig, Potenziale von Beschäftigten zu erkennen und können zielorientiert motivieren. Darüber hinaus fördern sie individuelle Fähigkeiten eines Einzelnen im Interesse des Unternehmens.

Der vor kurzem veröffentlichte AOK-Fehlzeitenreport hat bereits dargestellt, dass ein Zusammenhang zwischen einer schlechten Atmosphäre am Arbeitsplatz und der Mitarbeitergesundheit in Unternehmen besteht. Die Befragung von 2000 Beschäftigten ergab, dass jeder Vierte seine Unternehmenskultur als schlecht bewertet und mit der eigenen Gesundheit deswegen unzufrieden ist. Bei denjenigen, die ihr Unternehmen positiv sehen, war es nur jeder Zehnte.

— „Ich komme gleich“ heißt ein Ratgeber für Pflegekräfte von Christiane Fruht.

Wenn der Betrieb die Fortbildung zahlt

Urteil: Angestellte müssen in dem Fall nicht immer Lohnsteuer darauf abführen

Der Chef kann Fortbildungskosten für seine Angestellten übernehmen. Dann ist es allerdings wichtig, dass das betriebliche Interesse an der Weiterbildungsmaßnahme im Vordergrund steht und dies genau dokumentiert wird. Denn: „In der Regel vermutet das Finanzamt einen geldwerten Vorteil, wenn der Arbeitgeber die Fortbildung für seine Mitarbeiter bezahlt“, erklärt Isabel Klocke vom Bund der Steuerzahler.

Dann werden Lohnsteuer und Sozialabgaben für die Fortbildung fällig. Überwiegt hingegen das betriebliche Interesse an der Weiterbildung, entsteht kein steuerpflichtiger Arbeitslohn, entschied das Finanzgericht Münster (Az.: 13 K

3218/13 L). Im Streitfall war ein Unternehmer für Schwer- und Spezialtransporte laut tariflicher Bestimmungen dazu verpflichtet, Fortbildungskosten für seine angestellten Fahrer zu übernehmen. Das Finanzamt behandelte die Zahlung der Fortbildung als steuerpflichtigen Arbeitslohn und forderte Lohnsteuer ein. Dagegen klagte der Unternehmer, da die Fortbildung auch im Interesse des Betriebs liege.

Das Finanzgericht gab ihm Recht und entschied, dass die Kostenübernahme der Weiterbildung keinen Arbeitslohn darstellt. Die Fortbildung ermögliche den Fahrern sich verstärkt über verkehrsgerechtes Verhalten in Gefahren- und Un-

fallsituationen zu informieren. Auch die Themen sicheres Beladen der Fahrzeuge und kraftstoffsparendes Fahren behandelte die Fortbildung. Dies erhöhe nicht nur die Sicherheit im Straßenverkehr, sondern stärke auch die Abläufe im Betrieb. Zusätzlich sprach für das betriebliche Interesse des Arbeitgebers, dass der Unternehmer laut Tarifvertrag dazu verpflichtet war, die Kosten für die Fortbildung zu tragen.

Weitere Indizien können sein, dass die Fortbildung innerhalb der Arbeitszeit stattfindet oder dass die Weiterqualifikation eines Mitarbeiters notwendig wird, weil sich auf Stellenanzeigen kein passender Bewerber gemeldet hatte. dpa

ANZEIGE

**UNTERRICHT**

**DIPLOMA** | MBA | Bachelor | Master  
Phasen der Ausbildung  
Studienzentrum Berlin  
Martin-Hoffmann-Str. 22  
12435 Berlin-Treptow  
Tel.: 030 / 53009560

**Bernd-Bilindow-Schule**

**Tag der offenen Tür**  
12. November 2016 10 - 13 Uhr  
staatl. anerkannter Berufsabschluss

**Pharm.-techn. Ass. (PTA)**

Ausbildungsbeginn  
März und September 2017  
[www.blindow.de](http://www.blindow.de)

Martin-Hoffmann-Str. 18, 12435 Berlin-Treptow, Tel.: 03 0 / 53 00 09 50

Studium neben dem Beruf oder der Ausbildung  
• Wirtschaft • Recht • Technik  
• Gesundheit & Soziales • Grafik-Design  
Komplettes Studienangebot und Beratungstermine auf [www.diploma.de](http://www.diploma.de)

Englisch f. Frauen bei Engländerin in Schöneberg / Individuell lernen in entspannter Atmosphäre/Probekst. - 81 82 87 77

Englisch: Intensivkurs, max. 6 Teilnehmer, 60 Unterrichtsst., 340,- €. DIE NEUE SCHULE, 8 73 03 73, [www.neueschule.de](http://www.neueschule.de)  
Ma, Dt, Engl, Franz. 6,50 €/45 Min v. Stud. Kl.4 - Abi, Tel. 0157/92 34 04 17

ANZEIGE

TASCHENGUIDE Einfach! Praktisch!

H. Proske / J. F. Reichert / E. Reiff

**Richtig priorisieren**

Mit TASCHENGUIDE Downloads

**TAGESSPIEGEL**

**Karriere-Extra**

Gewinnen Sie jede Woche Services für Ihre Karriere und berufliche Weiterbildung.

**BEHALTEN SIE DEN ÜBERBLICK!**

Wichtig oder dringend? Oder beides? Nicht jede Aufgabe muss sofort erledigt werden, und manches gar nicht.

- Effektiv arbeiten: Warum es sich lohnt Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden.
- Wo wollen Sie hin? Die eigenen Grundlagen und Ziele kennenlernen
- To-do-Listen und mehr: Wie Sie Ihre Aufgaben mit System verwalten
- Aufgaben anpacken: Die besten Methoden und Techniken zum Priorisieren
- Soziale Netzwerke und Apps: Priorisieren 2.0

Teilnahme unter [www.tagesspiegel.de/gewinnen](http://www.tagesspiegel.de/gewinnen) bis Montag 18.00 Uhr. Bitte als Stichwort **Karriere** angeben.