



# Die Position stärken

Die meisten Mitarbeiter verlassen Unternehmen, weil sie mit ihrem Vorgesetzten unzufrieden sind. Deshalb gilt es, Führungsfehler zu vermeiden. Wie Sie speziell die Führungsqualitäten von Wohnbereichsleitungen stärken und unangenehme Führungsthemen lösen, erfahren Sie hier.

Text: Christiane Fruht

**B**ekanntermaßen sind die Personalkosten eines Pflegeheimes hoch. Damit diese nicht zusätzlich steigen, sollten Führungsfehler vermieden werden. Denn die Konsequenzen sind demotivierte Mitarbeiter, Krankmeldungen und Kündigungen. Laut Befragungen verlassen 70 Prozent Mitarbeiter ein Unterneh-

men, wenn sie mit dem direkten Vorgesetzten unzufrieden sind.

So etwas spricht sich schnell herum und ruiniert unter Umständen den guten Ruf einer Einrichtung. Die Folgen: Offene Stellen bleiben lange unbesetzt und interessierte Bewohner sind abgeschreckt und ziehen woanders ein. Deshalb ist es wichtig, die Führungsqua-

litäten von Wohnbereichsleitungen zu stärken.

Als Führungskräfte-Coach begegnen der Autorin häufig Einrichtungsleitungen, die beim Lösen der folgenden Probleme an ihre Grenzen stoßen und sich Rat suchen. Mit den folgenden Strategien lassen sich nervige Führungsthemen lösen.

### Wie Sie die richtigen Mitarbeiter bekommen

Bauen Sie sich in Ihrer Region einen guten Ruf auf. Hierzu sollten gute Geschichten, sowohl über die Betreuung der Bewohner als auch über die Fürsorge für das Pfllegeteam und das gute Betriebsklima erzählt werden. Zeigen Sie dafür Präsenz in der lokalen Presse, schalten Sie Stellenanzeigen und posten Sie regelmäßig in sozialen Netzwerken. Sorgen Sie außerdem für zufriedene Mitarbeiter. Dabei geht es nicht nur um gute Bezahlung, sondern vielmehr um Anerkennung der Arbeit und Wertschätzung der Person. Ein zuverlässiger Dienstplan ist essenziell.

Zufriedene Mitarbeiter sind Multiplikatoren, die positiv über ihren Arbeitgeber berichten und dadurch andere potenzielle Mitarbeiter anziehen. Geben Sie ihnen kleine Geschenke in Form von auffälligen Postkarten, Kugelschreibern, Pflasterboxen oder Schlüsselanhängern an die Hand, mit denen sie indirekt werben können.

### Wie Sie die WBL dazu bekommen, die Ziele der Einrichtung umzusetzen

Begeistern Sie die Wohnbereichsleitungen (WBL) für die Jahresziele des Unternehmens. Optimal wäre, wenn die unternehmerischen Bestrebungen den WBL in angenehmer Atmosphäre präsentiert würden und anschließend gemeinsam an der Strategie für die Umsetzung gearbeitet würde. Zwischendrin werden Erfolge gefeiert und Verbesserungsschleifen installiert. So bleibt das Ziel für alle im Fokus. Finden Sie das passende Maß zwischen Gestaltungsfreiheit für die WBL und Ihrer Unterstützung. Die WBL sollte sich bei der Umsetzung allerdings nicht allein gelassen fühlen. Achten Sie darauf, dass Sie durch vorgegebene Antworten nicht die Verantwortung abnehmen.

Fragen zu stellen fördert das kreative Denken und das Entwickeln von Ideen für Problemlösungen. Registrieren Sie jede erreichte Verbesserung. Dulden Sie hingegen keinen Stillstand in Ihrem Verantwortungsbereich, denn gute Mitarbeiter möchten sich entwi-

ckeln und qualitativ hochwertige Arbeit leisten.

### Wie es gelingt, dass die WBL eigenständig arbeiten und entscheiden

Führungskräfte scheuen sich davor, Verantwortung zu übernehmen, wenn eine destruktive Fehlerkultur besteht. Insofern sollte ein fehlerfreundliches Klima in der Einrichtung gelebt werden. Das heißt, wenn ein Fehler passiert, ist es wichtig, dass der gleiche nicht noch mal vorkommt und aus der Lektion gelernt wird. Ergänzend dazu sollte kommuniziert werden, dass es unerwünscht ist, Entscheidungen und notwendige Handlungen auszusetzen.

## Zufriedene Mitarbeiter sind Multiplikatoren, die positiv über ihren Arbeitgeber berichten und dadurch andere potenzielle Mitarbeiter anziehen

Als Vorgesetzter sollten Sie eine coachende Haltung gegenüber den WBL einnehmen und dadurch zum Mit- und Selbstdenken anregen. Konkret: Mehr Fragen stellen als Antworten liefern. Zum Beispiel: „Wie würden Sie sich entscheiden, wenn ich nicht da wäre?“ oder „Was würden Sie beim nächsten Mal anders entscheiden?“. Ist etwas gut gelaufen, fragen Sie „Was haben Sie richtig gemacht, um zu diesem guten Ergebnis zu kommen?“ So kann ihre WBL vor Ihnen glänzen.

Selbstgenerierte Lösungsstrategien führen dazu, dass sich die Wohnbereichsleitung und deren Mitarbeiter, von denen die Lösung stammt, dafür engagieren. Weiterbildungen in Sachen Mitarbeiterführung, Veränderungs- und Projektmanagement sind unerlässlich, damit die WBL überhaupt in der Lage ist, selbst lösbare Probleme zu erkennen und anzugehen.

Geht es Ihnen um Veränderungspotenzial im Wohnbereich, vom dem Sie sich wünschen, dass die WBL es selbst anpackt, würde ich fragen, für welche Art der Betreuung die Einrichtung steht und wie sich dieser Ansatz im Wohnbereich widerspiegelt bzw. wo aus der Sicht der WBL noch Veränderungen notwendig sind.

### Wie Sie mit hohen Krankenständen der Mitarbeiter umgehen

Die Steigerung der Anwesenheit der Mitarbeiter ist ein langfristiges Projekt und kann nicht durch kurzfristige und punktuell gesetzte Aktionen gesenkt werden. Damit Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen, sind ein gutes Arbeitsklima und eine gelebte Führungskultur Voraussetzung dafür.

Thematisieren Sie als fürsorglicher Arbeitgeber offen und wohlwollend die Themen Gesundheit und Anwesenheit. Hierzu gehört beispielsweise, dass Sie Belastungsanzeichen bei den Mitarbeitern erkennen und aktiv ansprechen. Die Anwesenheitsquote lässt

sich nachhaltig nur durch psychologisch kluge Strategien erhöhen. Führen Sie eine allgemeingültige Systematik für den Umgang mit Krankmeldungen ein:

- Legen Sie fest, bei wem die Krankmeldung erfolgt (Empfehlung: direkt beim Vorgesetzten),
- Halten Sie Kontakt während längerer Abwesenheitsphasen (vorher angekündigt und konsequent bei jedem, z.B. Anruf oder Postkarte vom Team),
- heißen Sie (durch den direkten Vorgesetzten) jeden Mitarbeiter – auch nach kürzerer Abwesenheit – persönlich willkommen und zeigen Sie dadurch, dass er als Person vermisst wurde,
- installieren Sie Gesprächsrunden – z.B. mit Pflegedienstleitung, Personalleitung – nach längeren Abwesenheiten (für alle die gleiche Regelung).

Diese Strategie sollte zur Routine in der Einrichtung werden und hat eine enorme Wirkung auf die Anwesenheit der Mitarbeiter.

### Wie Sie mit hoher Fluktuation umgehen

Seien Sie im Alltag aufmerksam und nehmen Sie die Unzufriedenheiten der Mitarbeiter ernst. Am besten gehen Sie direkt in das Gespräch mit dem Mit-

arbeiter oder, wenn nötig, mit dem gesamten Team. Selbst wenn Sie keine Lösung für das Problem parat haben, werden die Mitarbeiter ihr offenes Ohr zu schätzen wissen.

Ein großes Problem ist heute, dass das Personal zu spüren bekommt, dass viel in die Mitarbeiterakquisition investiert wird, während jene, die sich bemühen, die Personalengpässe zu überbrücken, „leer“ ausgehen. Hier hilft nur Transparenz und wertschätzende Maßnahmen wie etwa eine Aus-dem-Freigeholt-Einspringen-Prämie. Zum guten Ton gehört es, mit scheidenden Mitarbeitern Exit-Gespräche zu führen, um die Ursachen für den Abschied herauszufinden. Dieses ist freiwillig und sollte ein Austausch auf Augenhöhe sein. Wichtig ist, den Zeitpunkt zu beachten, damit der Ex-Mitarbeiter für womöglich kritische Äußerungen keine Nachteile fürchtet. Spätestens in den jährlich angesetzten Mitarbeitergesprächen sollte sensibel die Wechseltendenz des Mitarbeiters geprüft werden. Ergeben sich Anzeichen von Unzufriedenheit, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die die Zufriedenheit im Job unterstützen. Fühlt sich ein Mitarbeiter körperlich erschöpft, könnte der Dienstplan für eine gewisse Zeit so gestaltet werden, dass sich ein Mitarbeiter erkennbar erholen kann. Sollte eine fachliche Unterforderung vorliegen, könnten Sie eine Weiterbildungsmaßnahme anbieten.

In Wohnbereichen mit hoher Fluktuation empfiehlt sich ein Blick auf die WBL und deren Führungsqualitäten. Nachweislich verlassen 70 Prozent der Mitarbeiter das Unternehmen, weil sie

mit Ihrem direkten Vorgesetzten nicht auskommen.

**Wie Sie die WBL motivieren**

Wohnbereichsleitungen sollten für Ihre Leistung anerkannt und öffentlich geehrt werden. Hierbei ist darauf zu achten, dass nicht immer die gleichen zum Zuge kommen, sondern auch jene, deren Ergebnisse nicht exzellent sind, aber sich verbessert haben.

Die Möglichkeiten extrinsischer Motivation sind begrenzt und tragen beim Nichtvorhandensein eher zur Unzufriedenheit bei: Entlohnung, Arbeitsbedingungen, Führungsstil des Vorgesetz-

**Vorgesetzte sollten eine coachende Haltung gegenüber Mitarbeitern einnehmen und dadurch zum Mit- und Selbstdenken anregen**

ten, Unternehmenspolitik. Intrinsische Faktoren jedoch motivieren Mitarbeiter: Persönlicher Erfolg, Anerkennung, Inhalt der Arbeit, Verantwortung, Vorwärtkommen und persönliche Entwicklung. Es geht nur so: Finden Sie heraus, was Ihrer WBL wichtig ist, kombinieren Sie dieses Motiv mit dem Einrichtungsziel und schreiten Sie gemeinsam in eine Richtung. Reichern Sie die Arbeit der WBL zunehmend mit Verantwortung, Freiheiten und Befugnissen an.

**Was, wenn Mitarbeiter Bedingungen für ihre Arbeitszeit stellen?**

Zunächst gilt es herauszufinden, wie kurz- oder langfristig die Einschränkung in der vereinbarten Verfügbarkeit besteht. Bei neuen Mitarbeitern betrachten Sie deren Verfügbarkeit als

Angebot. Nun gilt es, die Machbarkeit mit der WBL und dem Team zu klären. Hierbei haben Sie im Blick, dass zum einen Flexibilität bei der Arbeitszeit ein Trend ist, auf der anderen Seite das Entgegenkommen nicht auf Kosten des Teams gehen darf. Erfahrungsgemäß haben jene mündliche Zusagen nach einigen Wochen bereits vergessen und fühlen sich womöglich ungerecht behandelt, wenn ein neuer Mitarbeiter wie vereinbart nicht am Wochenende arbeiten muss. Das Team sollte wiederholt entscheiden, etwa im Sechs-Monats-Rhythmus, ob die Regelung noch so passend ist.

**Wie Sie mit Störenfrieden umgehen, die das Teamklima torpedieren**

Ein Mitarbeiter ist dann gut, wenn er die gesamte Klaviatur abdeckt, einmal fachlich und dann auch als Kollege und Teamplayer. Der Schaden, der durch einen oder mehrere toxische Mitarbeiter angerichtet wird, führt zu Demotivation und schlimmstenfalls zu Krankmeldungen bei Kollegen. Am effektivsten ist klare Kommunikation mit Hilfe eines Gesprächsleitfadens.

- o Im persönlichen Gespräch die gewünschte Veränderung formulieren.
- o Eine Frist festlegen, bis wann das gewünschte Verhalten offensichtlich sein soll.
- o Festlegen, was der nächste Schritt ist, wenn das gewünschte Verhalten nicht eintritt.

Scheuen Sie sich nicht vor Konsequenzen. Oft sind Sie ohne einen solchen Mitarbeiter besser dran als mit ihm.

**Wie Sie Ihren Vorgesetzten in Ihrer Sandwich-Position führen**

Sandwichposition klingt furchtbar – eingeklemmt in zwei Brötchenhälften, bereit zum „Verspeisen“. Nennen wir das mittlere Management lieber konstruktiver „Brückenbauer“ zwischen dem nächsten Vorgesetzten und der Beleg-

**ZUR FRAGE DES FÜHRUNGSSTILS**

**Welchen Führungsstil wähle ich?** Der derzeit erfolgreichste und den Herausforderungen unserer Zeit würdigste Führungsstil lautet „Transformationale Führung“. Hierbei zeichnen Führungskräfte sich aus durch:

- o vorbildliches Verhalten,
- o begeisternde Visionen für ihren Verantwortungsbereich,
- o Anregung zum kreativen Denken,
- o individuelles Fördern und Fordern.



In Wohnbereichen mit hoher Mitarbeiter-Fluktuation empfiehlt sich ein Blick auf die Wohnbereichsleitung und deren Führungsqualitäten.

Foto: Werner Krüper

schaft der Einrichtung. Damit haben sie eine besonders wichtige Funktion. Ihren Chef führen Sie gut, wenn Sie seine Ziele teilen und ihn dabei unterstützen, diese zu erreichen.

Und weiter: Wenn Sie nicht nur Ergebnisse, sondern auch sein ernsthaftes Bemühen um Verbesserungen würdigen. Indem Sie ihm offen und ehrlich Feedback geben, statt sich bei den Kollegen über ihn zu beklagen. Indem Sie nicht zu Entscheidungen ja sagen, die Sie nicht gutheißen. Indem Sie konstruktiv Ihre Bedenken darstellen, aber sich nicht grundsätzlich gegen Neuerungen sperren. Indem Sie vor Ihren eigenen Mitarbeitern loyal zu Ihrem Chef sind. Wenn Sie etwas vom Chef genehmigt haben möchten, seine Entscheidung benötigen, argumentieren Sie für Ihren Wunsch immer zu seinem Nutzen.

### Wie Sie mit Konflikten in den Teams umgehen

Hören Sie sich Klagen der Mitarbeiter über Kollegen nur mit einem Auftrag zum Handeln an. Falls dieser nicht vorliegt, bitten Sie den Mitarbeiter, den Konflikt selbst zu klären. Konflikte gehören zur Zusammenarbeit, durch sie findet Entwicklung statt. Falsch wäre, diese unter den Teppich zu kehren, denn dann werden sie immer größer. Richtig

ist es, diese konstruktiv aufzugreifen und zu klären. Das stärkt die Beziehungsebene der Beteiligten und steigert die Arbeitsqualität. Aktiv eingreifen sollten Sie, wenn Sie merken, dass die Zusammenarbeit und damit die Arbeitsqualität leidet. Typische Symptome sind, dass sich auf Regularien bezogen wird: „...nicht meine Aufgabe/steht nicht in meiner Stellenbeschreibung“ oder Informationen nicht mehr proaktiv weitergegeben werden, Grüppchenbildung, Krankmeldungen. In diesem Fall bitten Sie die Streithähne nach Einzelgesprächen zu einem gemeinsamen Gespräch. Hier sollen die Parteien Verständnis füreinander entwickeln und selbst Lösungsideen entwickeln, die dann nach einigen Wochen evaluiert werden. Der Moderator wertet nicht!

### Wie Sie mit Beschwerden von Mitarbeitern über deren WBL umgehen

Hier ist das Vorgehen wie bei Konflikten empfohlen. Wenn ihre Beobachtung zeigt, dass es im Wohnbereich tatsächlich ein Führungsproblem gibt, unterstützen Sie zunächst die Leitung dabei, dieses Problem zu lösen. Fungieren Sie als Ideengeber, wie sie mit dem Team in Kontakt treten soll. Führen Sie ein konstruktives Mitarbeitergespräch, wenn sich das Führungsdefizit deutlich abbildet: steigende Fluktuation, vermehrte Krank-

heitsausfälle, Beschwerden von Bewohnern und Angehörigen. Ist die WBL entwicklungsbereit, unterstützen Sie diese mit Coaching- und Weiterbildungsangeboten mit konkreter Zielsetzung für ihren Bereich.

Es ist empfehlenswert, dass Sie in die Zukunft Ihrer Einrichtung investieren und Wohnbereichsleitungen bei der Erfüllung ihrer vielfältigen Aufgaben unterstützen. Am besten erreichen Sie Ihre Ziele, wenn Sie jene Führungskräfte-Schulungen und arbeitsrechtliche Weiterbildungen anbieten, die zu Ihrem Zeit- und Kostenbudget passen. In der Summe macht Sie das zu einem attraktiven Arbeitgeber und Wohnbereichsleitungen stärken damit ihre Position und Durchsetzungskraft.

### MEHR ZUM THEMA

**Info:** [www.fruht-klinikberatung.de](http://www.fruht-klinikberatung.de)  
Die Autorin bietet auch Online-Kurse zum Thema an.

**Christiane Fruht,**  
Unternehmensberaterin  
und Kommunikations-  
coach, München

