



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Personalmanagement in der stationären Altenpflege.



# Personalmanagement in der stationären Altenpflege.

- Analyse der Ausgangssituation in der Pflege
- Strukturierung der Problembereiche in lenkbare und nicht lenkbare Aspekte unter Berücksichtigung von Frühwarnindikatoren
- Ergebnisse: Maßnahmen zur Umsetzung in der Praxis

**Expertise von  
Dr. Helga Zietzschmann**

# Inhalt

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

|             |   |    |
|-------------|---|----|
|             | <b>Einleitung</b> .....   | 4  |
| <b>I.</b>   | <b>Die Bedeutung von Personalmanagement<br/>in der stationären Altenpflege</b> .....  | 5  |
| 1.1         | Analyse der Ausgangssituation im Bereich Pflege und ihre Auswirkungen .....   | 5  |
| <b>II.</b>  | <b>Strukturierung der Problembereiche in lenkbare<br/>und nicht lenkbare Aspekte unter Berücksichtigung<br/>von Frühwarnindikatoren</b> ..... | 14 |
| 2.1         | Problembereich I: Die sachgerechte Aufbau- und Ablauforganisation .....   | 17 |
| 2.2         | Problembereich II: Kernkompetenz Führung .....  | 26 |
| 2.3         | Problembereich III: Kommunikation und Information .....   | 32 |
| 2.4         | Wirksame Führung als Voraussetzung für ein gutes Betriebsklima .....  | 35 |
| <b>III.</b> | <b>Organisatorische und konzeptionelle Maßnahmen<br/>eines konsequenten Personalmanagements</b> .....   | 39 |
| 3.1         | Praktische Maßnahmen zur Umsetzung .....  | 40 |
| 3.2         | Konzeption der Mitarbeiter- und Personalgespräche .....   | 41 |
| 3.2.1       | Das Einstellungs- oder Bewerbungsgespräch .....   | 46 |
| 3.2.2       | Das Konfliktgespräch .....  | 47 |
| 3.2.3       | Das Kritikgespräch .....  | 49 |
| 3.2.4       | Das Beurteilungsgespräch .....  | 50 |
| 3.2.5       | Das Fürsorgegespräch .....  | 52 |
| 3.3         | Fordern und Fördern als Maßstab für Qualität .....  | 52 |
| 3.3.1       | Das Anforderungsprofil als Qualitätsinstrument der Leistungsbeurteilung .....   | 53 |
| 3.3.2       | Vorgehensweise bei der Erarbeitung eines Anforderungsprofils .....  | 53 |
| 3.3.3       | Möglichkeiten der Auswertung des Anforderungsprofils .....  | 54 |
| 3.4         | Aufgaben der Personalentwicklung .....  | 55 |
| <b>IV.</b>  | <b>Erfahrungsbericht am Beispiel einer Pflegeeinrichtung</b> .....  | 60 |
| <b>V.</b>   | <b>Ausblick</b> .....   | 65 |
|             | Kernaussagen der Expertise in Kürze .....   | 67 |
|             | <b>Anlagen 1–22 im Anhang</b> .....   | 68 |

Die nachfolgende Expertise basiert auf Erfahrungen, die ich in den letzten 16 Jahren im Bereich berufsbegleitender Fortbildung in der Altenpflege erworben habe. In vielen Fachseminaren und Inhouse-Schulungen hatte ich Gelegenheit, mich mit den Problemen von Bereichsleitungen, Pflegedienstleitungen und Heimleitungen in einem kreativen Gedanken- und Informationsaustausch auseinander zu setzen. Dabei ging es hauptsächlich um Fragen der Personalführung und Personalentwicklung. Meine Erfahrungen beruhen insbesondere auf meiner Tätigkeit beim Erwin-Stauss-Institut in Bremen, wo ich in vielen Kursen über die Zeit hinweg mit mehr als 2000 Arbeitsplatzpraktikerinnen und -praktikern zusammengekommen bin und mich mit der Lösung ihrer täglichen Führungsprobleme am Arbeitsplatz „Pflege“ intensiv beschäftigt habe. Auf diese Weise sind die in der vorliegenden Expertise verwendeten Instrumente an der Praxis gewachsen und können als geeicht bezeichnet werden.

Die Quintessenz meiner Erfahrungen lässt sich in kurzen Worten zusammenfassen: Die Qualität der stationären Pflege hängt in hohem Maße vom Betriebsklima<sup>1</sup> der Einrichtung ab. Der Entwicklung des Aktivpostens „Personal“ wird bei den Diskussionen um die Weiterentwicklung der Pflege nicht genügend Aufmerksamkeit gewidmet. Dabei sind es vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Führungskräfte der mittleren Ebene, die die Atmosphäre einer Pflegeeinrichtung nachhaltig prägen.

Der demografische Wandel zwingt in Zukunft unsere Gesellschaft, die knapper werdenden Ressourcen optimal zur Anwendung zu bringen. Dabei kommt der Professionalität der Führungskräfte erhebliche Verantwortung zu. Um ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können, bedürfen sie der Schulung und Entwicklung ihrer Führungskompetenz sowie klar definierter Befugnisse. Leider ist Führung heute immer noch ein Massenberuf ohne genügende Ausbildung. Mit der vorliegenden Expertise möchte ich die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf das oftmals unterschätzte Problem der Personalführung und Personalentwicklung in der stationären Pflege lenken.

---

<sup>1</sup> Die Symptome für ein schlechtes Betriebsklima basieren auf Auswertungen meiner Fortbildungsseminare. Grundlage für diese Auswertungen ist ein Instrument aus der Moderation, das so genannte Problem-Analyse-Schema, das am Anfang jedes Seminars eingesetzt wird. Anhand von vier einfachen Fragen werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Arbeitsgruppen aufgefordert, ein Problem stichwortartig zu umreißen (Anlage 2). Der unbestrittene Vorteil dieser Methode ist:

- die „Arbeitsplatzpraktikerinnen und -praktiker“ kommen zu Wort,
- die Methode ist einfach, aber äußerst informativ,
- die Gefahr für den Einzelnen, überfordert oder ausgeschlossen zu werden, ist gering.

Bei den Auszählungen der wichtigsten betriebsinternen Problemursachen haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vier Punkte am häufigsten benannt: Kompetenzgerangel, mangelnde Organisation, keine Bereitschaft, Anweisungen entgegenzunehmen und fehlende Kommunikation.

# I.

## Die Bedeutung von Personalmanagement in der stationären Altenpflege

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

### 1.1 Analyse der Ausgangssituation im Bereich Pflege und ihre Auswirkungen

Die gesellschaftliche Situation in Deutschland ist derzeit charakterisiert durch die Diskussion über die dramatischen Folgen des demografischen Wandels: Immer mehr ältere Menschen stehen einer immer kleiner werdenden Zahl junger Menschen gegenüber. Dieser Prozess wird sich in Zukunft noch verstärken. Das hat auch erhebliche Folgen für die sozialen Sicherungssysteme. Mit den Reformen der Agenda 2010 hat die Bundesregierung notwendige Veränderungen eingeleitet, um die sozialen Sicherungssysteme finanzierbar zu halten und zukunftsfähig zu machen. Vor allem im Bereich des Gesundheitswesens zeigt die Einführung marktwirtschaftlicher Prinzipien verbunden mit einer gewachsenen Eigenverantwortung der Versicherten erste Erfolge. Allerdings steht die notwendige Reform der Pflegeversicherung noch aus. Von ihr hängt entscheidend die zukünftige Qualität der stationären Pflege in Deutschland ab. Eines ist aber schon jetzt klar: Die knappen Ressourcen müssen optimal zum Einsatz kommen, um die Anforderungen der zukünftigen Entwicklung erfolgreich meistern zu können.

Schon seit geraumer Zeit hat sich das Image der stationären Pflege gewandelt, und zwar weg von einer rein karitativen Einrichtung hin zur modernen Dienstleistung. Die Pflegebedürftigen von einst und deren Angehörige sind heute Kundinnen und Kunden, die für ihr Geld Anspruch auf Qualität haben. Und das Preis-Leistungs-Verhältnis spielt in dem wachsenden Marktsegment der Pflege eine immer wichtigere Rolle. Um sich angesichts des Konkurrenzkampfes hier behaupten zu können, ist der Zwang zur Wirtschaftlichkeit für die Pflegeeinrichtungen selbstverständlich von zentraler Bedeutung. Allerdings lässt sich die Ausrichtung auf rein betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte – von der Kostenkalkulation über das Controlling bis hin zur Gewinnorientierung – nicht deckungsgleich aus anderen Wirtschaftszweigen auf die Pflege von Menschen übertragen. Es ist zum Beispiel in der Altenpflege unmöglich, die Personalkosten durch verstärkte Automation oder gar den Einsatz von Maschinen zu reduzieren. Auch in Zukunft wird der Mensch bei der Pflege des Mitmenschen von entscheidender Bedeutung sein. Deshalb sind professionelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste Ressource einer Pflegeeinrichtung.

Das Management einer Pflegeeinrichtung, das seinen wirtschaftlichen Erfolg alleine auf Kostenreduktion vor allem im Personalbereich stützt, gerät zwangsläufig in Gefahr, auf dem Markt nicht bestehen zu können. Denn der wirtschaftliche Erfolg hängt nicht alleine von Kostendeckung oder Gewinnmaximierung ab, sondern von der dauerhaften

Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner sowie von deren Angehörigen. Ihr Urteil über die täglich zu erbringende Qualität der Pflege entscheidet maßgeblich über das Image einer Pflegeeinrichtung insbesondere in Zeiten, wo die Massenmedien und der Gesetzgeber auf das Thema sehr sensibel reagieren und die ambulante Pflege im privaten Bereich immer mehr in den Vordergrund stellen.

Es ist klar, dass Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden bei unzufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur mühsam zu erreichen ist. Denn Unzufriedenheit und Konflikte innerhalb des Personals oder zwischen der Leitung und dem Personal wirken sich unweigerlich auf die Qualität der Dienstleistung aus und gefährden damit den Erfolg der Pflege. Aus diesem Grund ist das Betriebsklima, also die Atmosphäre, in der gearbeitet, vor allem aber zusammengearbeitet wird, von großer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg einer Pflegeeinrichtung. Die Anlage 1 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den Anforderungen an die Pflege, dem schlechten Betriebsklima, dem schlechten Image sowie dem Druck, dem das Pflegemanagement von außen wie von innen ausgesetzt ist. Der wechselseitig bedingte Zusammenhang zwischen dem Image, welches die Pflege in der öffentlichen Meinung hat, und dem Betriebsklima wird durch die beiden äußeren Pfeile symbolisiert.

Ein schlechtes Betriebsklima beeinträchtigt die Qualität der Pflege und birgt damit die Gefahr von Fehlleistungen sowohl in der Arbeit als auch im Umgang mit den Bewohnerinnen und Bewohnern. Als Reaktion darauf erfolgen eine kritische Berichterstattung in den Medien, wachsende Vorurteile gegenüber der stationären Pflege und eine allgemeine Verunsicherung der Gesellschaft. Der Gesetzgeber und die Gesellschaft reagieren mit erhöhtem Anforderungs- und Erwartungsdruck. Dieser Druck trifft, wie die äußeren Pfeile zeigen, ungedämpft und nicht abgefangen vom Management auf die Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit bauen sich neuer Frust und Demotivation auf, die Situation verschärft sich und das Betriebsklima wird schlechter.

Die eigentlichen Problemursachen werden in der Mitte des Schaubildes, und zwar im Bereich des Managements, deutlich. Hier wird veranschaulicht, dass das Management die Rahmenbedingungen der Arbeit unzureichend organisiert. Darüber hinaus zeigt das Bild die mangelnde Kooperation zwischen der oberen Führungsebene und den Leitungskräften der mittleren Führungsebene, was ebenfalls zur Verschlechterung des Betriebsklimas beiträgt.

Eine kreative Entwicklung im Managementbereich ist Voraussetzung, um die zukünftigen Herausforderungen und den wachsenden Konkurrenzdruck im Marktsegment Pflege zu bewältigen. Zurzeit werden von der Politik die Themen Fortbildung und Personalentwicklung in diesem Zusammenhang favorisiert. Um aber nachhaltige Resultate erreichen zu können, sollten die Rahmenbedingungen der Arbeit zuerst durch erprobte Instrumente sorgsam gestaltet und anhand von Führungsmitteln kompetent gelenkt werden. Erst danach ist eine gezielte Entwicklung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich.

Wenn ich in Fortbildungen die Bedeutung des Betriebsklimas angesprochen oder mit Pflegemanagerinnen und -managern diskutiert habe, dann haben sie in diesem Zusammenhang schnell von „weichen Themen“ gesprochen. Unter die weichen Themen wurde somit der Einfachheit halber alles zusammengefasst, was sich nicht direkt in Zahlen ausdrücken lässt. Die störend hohen Personalkosten wurden selbstverständlich ausgenommen, denn sie gehören ja zu den „harten Fakten“ der Betriebswirtschaft. Alles andere, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Beziehungen untereinander angeht, also im weitesten Sinne das Betriebsklima, fiel unter die Rubrik „subjektive Einschätzung“ und gipfelte in einem Kommentar, der in diesem Zusammenhang leider nicht untypisch ist: „Für was sollen wir als Leitungen denn noch alles Verantwortung tragen? Die Leute sollen froh sein, daß sie überhaupt einen Job haben!“

Was auf den ersten Blick ein schlechtes Betriebsklima ausmacht, ist bekannt:

- hohe Personalfluktuation,
- häufige Krankmeldungen,
- geringe Leistungsbereitschaft,
- eine allgemeine Unzufriedenheit der Belegschaft.

Darunter leidet die Qualität der Pflege und die Betreuung, was nicht ohne negativen Einfluss auf die Bewohnerinnen und Bewohner und deren Angehörige bleibt und zusätzlich schädlich auf das Renommee der Einrichtung wirkt. Darüber hinaus führt letztlich jedes dieser negativen Merkmale auf seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Entscheidung gegen die Pflegeeinrichtung und ist auslösender Faktor für Kündigungen des qualifizierten Personals. Das betrifft sowohl das formale Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis als auch – und das ist viel schlimmer – den Entschluss zur „inneren Kündigung“, die zur Schau getragene Gleichgültigkeit. In Zeiten kundenorientierter Dienstleistungen und zunehmender Konkurrenz in der Pflege darf deshalb die negative Bedeutung eines schlechten Betriebsklimas in den Pflegeeinrichtungen mit Blick auf die zukünftige gesellschaftliche Entwicklung nicht ignoriert werden. Vielmehr sollte das Pflegemanagement diesen aussagekräftigen Frühwarnindikatoren größere Aufmerksamkeit schenken, denn in seiner Verantwortung liegt auch die Für- und Vorsorgepflicht für die ihm jeweils zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zu den gefährlichsten Frühwarnindikatoren für ein schlechtes Betriebsklima gehört der Anstieg zwischenmenschlicher Unstimmigkeiten am Arbeitsplatz. Intrigen, Ungerechtigkeiten oder gar Schikanen gegen Personen beschreiben Verhaltensweisen, die unter dem Begriff „Mobbing“ zusammengefasst werden: Jemand wird vorgeführt und lächerlich gemacht, ihr oder ihm werden Informationen vorenthalten, es werden Gerüchte gestreut – und das über Wochen und Monate. Wissenschaftlichen Studien zufolge erleiden rund 1,5 Millionen Menschen täglich in Deutschland psychische Qualen am Arbeitsplatz. Letztlich gibt es keine klassischen Mobbingopfer: Es kann jeden jederzeit treffen, allerdings mit einem unterschiedlich hohen Risiko. Es kommt ganz darauf an, in welchem Bereich sie oder er arbeitet. Ja man spricht geradezu von einem Branchenrisiko und – wie vermutet – ist es im Bereich Pflege ziemlich hoch.

Der Frankfurter Psychologe Professor Dieter Zapf hat in einer Studie festgestellt, dass im Bereich Pflege das Risiko siebenmal so groß ist, zum Mobbingopfer zu werden, wie in

der öffentlichen Verwaltung mit einem nur dreifachen Risiko.<sup>2</sup> Auch die Erklärung in der Untersuchung für ein derart hohes Risiko lässt aufhorchen. So werden insbesondere in den sozialtherapeutischen Arbeitsbereichen keine klaren Kriterien der Leistungsbeurteilung festgestellt, wenig transparente Unternehmensstrukturen und mangelnde Führungsqualitäten beklagt. Dies untermauert wiederum die These von der Bedeutung des Personalmanagements und seiner Verantwortung für ein gutes Betriebsklima in Pflegeeinrichtungen.

Aus diesem Grund sollte mit Blick auf die gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen das Problem der mangelnden Führungskompetenz im Pflegebereich intensivere Behandlung finden. Ziel muss es ja sein, die vorhandenen Ressourcen auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal zum Einsatz zu bringen. Und obwohl der Zusammenhang zwischen schlechtem Betriebsklima, Mobbing und deren psychosomatischen Folgen auf Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit schon länger bekannt ist, bleibt das Betriebsklima und damit automatisch der gesamte Bereich des Personalmanagements auch weiterhin für die meisten Verantwortlichen auf den Leitungsebenen ein sehr weiches Thema. Das liegt aber auch daran, dass es methodisch nur unzureichend angegangen und seine Bedeutung für die Arbeitskraft und Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oftmals noch unterschätzt wird.

Auch die Frage nach der Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner in den stationären Einrichtungen der Altenpflege gehört zu den weichen Themen. Setzt man aber die Qualität der Pflege, die den Menschen gesetzlich zusteht, mit der Lebensqualität gleich, so ist Lebensqualität bereits ein bedingt messbarer Faktor, denn zur professionellen Pflege gehört unbestritten ein umfangreiches Instrumentarium an Methoden und standardisierten Verfahrensanweisungen. Sie definieren die zu leistenden Pflegehandlungen und sind somit überprüfbar. Damit lässt sich bereits ausschließen, dass Lebensqualität ausschließlich der subjektiven Einschätzung von Betroffenen und deren Angehörigen unterliegt. Voraussetzung hierfür ist, dass die Standards konsequent verfolgt und überwacht werden, damit die Qualität der Pflege auch ein messbarer Faktor bleibt. In diesem Zusammenhang übernimmt der Medizinische Dienst (MDK) eine wichtige Funktion in der stationären Pflege.

Im Unterschied dazu kommt für die Analyse des Betriebsklimas und der Arbeitsorganisation bislang kein systematisches Instrumentarium zum Einsatz. Es gab bisher ja auch keine rechtliche Verpflichtung dazu. Deshalb ist dieser Bereich auch von geringem Allgemeininteresse gewesen. Geht man jedoch davon aus, dass das Betriebsklima einer Einrichtung überprüfbare Auswirkungen auf die Qualität der Pflege hat, dann wird sein Stellenwert deutlich: Schließlich sind es ja die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Einrichtung, die im täglichen Arbeitsprozess die Atmosphäre eines Hauses prägen. Es sind ihre Leistung und ihr Verhalten, die sich unmittelbar auf die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner auswirken und auch von den Angehörigen wahrgenommen und gewertet werden.

---

<sup>2</sup> Professor Dieter Zapf: Mobbing – eine extreme Form sozialer Belastungen in Organisationen, erschienen in: Musahl, H.-P. & Eisenhauer, T. (2000) (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit, Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen, S. 142–149.

Nicht zuletzt die zunehmende Medienkritik lenkt die Aufmerksamkeit einer breiten Öffentlichkeit auf das Thema Pflege. Überschriften wie „Martyrium ohne Not – In deutschen Heimen werden alte Menschen schlecht behandelt; genug Geld ist vorhanden, aber das Management versagt“ schüren Unsicherheit und Vorurteile in der Gesellschaft. Die Leidtragenden dieser Medienschelte sind wiederum die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Einrichtungen. Jegliches Engagement für diesen Beruf ebenso wie Motivation und Interesse an der Aufgabe gehen so mit der Zeit verloren. Die Äußerung einer Bereichsleitung in einem meiner Kurse zeigt, welchem Druck die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pflege oftmals ausgesetzt sind: „Ich schäme mich mittlerweile im Bekanntenkreis zu sagen, dass ich von Beruf Altenpflegerin bin“, sagte sie.

Weiche Themen wie „Lebensqualität“ und „Betriebsklima“ werden leider als lästige Beigabe einer Führungsposition in der Pflege erfahren. Man übersieht dabei, dass letztlich ein effizientes Personalmanagement eine kreative Herausforderung für das Gelingen der Pflege ist, einer Pflege, die zum Ziel hat, dass die anvertrauten Menschen Lebensqualität auch spürbar erfahren. Dafür ist das qualifizierte Personal einer Pflegeeinrichtung die wichtigste Ressource. Alle Überlegungen, die Qualität der Pflege festzuschreiben und abzusichern, werden hinfällig, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mitziehen oder Vorgaben auf diese oder jene Art boykottieren. Damit rückt das Personalmanagement automatisch in den Mittelpunkt der Überlegung. Dennoch wird das Problem effizienter Führung auch weiterhin halbherzig oder gar nicht angegangen. Und das, obwohl man heute weiß: Unzureichend ausgebildete Führungskräfte sind ein belastender Kostenfaktor für Staat und Gesellschaft, aber ganz besonders für die Betriebe selbst.

In den akademischen Studiengängen sind Aufgaben der Führung kein Thema. Man findet sie ansatzweise in der Betriebswirtschaftslehre, dann aber vorwiegend im Zusammenhang mit dem Kostenfaktor Personal. Auch in den anderen berufsausbildenden Institutionen geht es vorrangig um das Erlernen sachlich-fachlicher Fertigkeiten. Zu Recht gehen nach erfolgreichem Abschluss einer Ausbildung Menschen davon aus, gute Fachleute zu sein. Sie bekommen Arbeit in einer Organisation und finden sich dann in einer Position wieder, die neben den fachlichen Kompetenzen auch Führungsfähigkeiten erfordert. Kaum jemand wird aber darauf systematisch vorbereitet.

In diesem Zusammenhang wäre es ein Fehler, als Führungskräfte nur jene Personen zu verstehen, die innerhalb einer Organisation zum oberen Management gehören und nach außen hin zum Beispiel in den Medien von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. Richtig ist vielmehr, dass jede Person, die faktisch Führungsaufgaben zu erfüllen hat, eine Führungskraft ist, ungeachtet dessen, wie sie sich nennt, wie ihr Selbstverständnis lautet oder welche Position sie innerhalb einer Organisation einnimmt. Legt man nach Fredmund Malik strenge Führungskriterien zugrunde, zum Beispiel Befugnis zur Anweisung, Kontrolle und Ergebniskritik, dann folgt daraus, dass mindestens fünf Prozent der beschäftigten Bevölkerung in einer Industriegesellschaft Führungskräfte im engeren Sinne des Wortes sind.<sup>3</sup> Die Dichte von Führungskräften variiert aber in den unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen und ist vor allem im personalintensiven Dienstleistungsbereich sehr hoch. Das gilt insbesondere für die stationäre Pflege. Die Schlussfolgerung liegt also nahe: Führung ist ein Massenberuf ohne Ausbildung, wobei vielleicht noch die bewaffneten Streitkräfte und die Kirchen eine Ausnahme bilden.

<sup>3</sup> Siehe Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben, Heyne Business, III. Auflage, Ulm 2002, Seite 52ff.

Von leitenden Personen wird aufgrund ihrer Position innerhalb einer Organisation Führungskompetenz erwartet und vorausgesetzt, die sie aber während ihrer Ausbildung nicht erworben haben. Dennoch unterliegen sie im Führungsbereich nicht einer verpflichtenden Anforderung zur Behebung dieser Qualifikationsdefizite, wie es beim Rest der Mitarbeiterschaft zur Qualitätsverbesserung der Arbeit durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen selbstverständlich geworden ist.

Insbesondere die Qualitätssicherung der Pflege und der zunehmende Wettbewerb der Pflegeeinrichtungen untereinander zwingen das Management, in Zukunft umzudenken. Dies wird ein intensiver Prozess sein, der nur Erfolg verspricht, wenn er durch die gemeinsame Anstrengung mit den „Arbeitsplatzpraktikerinnen und -praktikern vor Ort“ in Gang kommt. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, denn erfahrungsgemäß scheitern bisher aus der Sicht der Praxis viele gesetzliche Regelungen und Anforderungen zur Qualität und Leistung in der Pflege aus drei Gründen:

### 1.

Eine sachgerechte Aufbau- und Ablauforganisation ist Voraussetzung für ein Qualitätsmanagement. Gesetzliche Regelungen wie § 72 Abs. 3 Satz 3 SGB XI oder § 11 Abs. 2 Ziffer 4 Heimgesetz fordern die Einführung eines Qualitätsmanagements. Die Umsetzung obliegt jedoch dem Einrichtungsträger.

### 2.

Das Management, die so genannte strategischen Ebene, ist häufig verunsichert und greift vorzugsweise auf Beratung von außen zurück.

In diesen Beratungsprozessen hat die mittlere Führungsebene, die so genannte taktisch-operative Ebene, so gut wie kein Mitspracherecht und vor allem keine Befugnisse. Es ist aber gerade diese mittlere Leitungsebene, die für die Umsetzung jedweder Ziele zuständig und verantwortlich ist.

### 3.

Soll eine Veränderung beziehungsweise die Neugestaltung eines Prozesses in Gang kommen, so kann das nur unter Einbeziehung der taktisch-operativen Arbeitsebene geschehen. Letztlich ist jede Theorie – mithin auch jede Beratung – nur so gut, inwieweit Arbeitsplatzpraktikerinnen und -praktiker sie nachvollziehen und umsetzen können.

Daher wird in Zukunft der erfolgreichen Kooperation zwischen oberem Management und der mittleren Führungsebene größere Bedeutung zukommen müssen. Denn von der angewandten Führungskompetenz dieser mittleren Führungskräfte hängt die Umsetzung der Managementziele entscheidend ab, insbesondere die anzustrebende Personalbindung. Wenn diese mittleren Führungskräfte in ihrem Leitungsprofil nicht erkennbar sind und ihren Rollenpart nicht oder nur unzureichend übernehmen können, scheitern die notwendigen Veränderungsprozesse.

Genau an diesem Punkt der Kooperation des oberen Managements mit der mittleren Führungsebene liegen meiner Erfahrung nach die großen Schwierigkeiten. Verantwortlich hierfür ist ein weit verbreitetes Missverständnis, dass Führung sich lediglich auf die Regelung unmittelbar zwischenmenschlicher Beziehungen reduziert. Führung wird damit vordergründig nur als psychologische Kategorie wahrgenommen.

Tatsächlich hat Führung etwas mit psychosozialen Fähigkeiten zu tun, wie etwa der sozialen Kompetenz. Aber eine Leitungskraft kann noch so emotional intelligent sein, wenn die Rahmenbedingungen der Arbeit nicht definiert und keine Befugnisse zugewiesen sind, kann sie nicht, kann niemand führen.

Dass Leitungskräfte dennoch die meist ungeliebte Funktion der Führung erfüllen müssen, ist selbstverständlich. Wie sie das machen, unter welchen erschwerten Bedingungen sie mit dem bereitgestellten Personal und den bewilligten Sachmitteln taktisch-operativ zurande kommen, interessiert die strategische Ebene, das Management, meist weniger. Aus meiner langjährigen Erfahrung weiß ich, dass sich insbesondere Pflegedienstleitungen und Bereichsleitungen häufig allein gelassen, überfordert und nervlich belastet fühlen. Nicht dass sie keine guten Fachkräfte wären: Sie sind ganz einfach dem Druck nicht mehr gewachsen, den eine ungenügend regulierte und strukturierte Zusammenarbeit mit den Untergebenen einerseits und dem Management andererseits erzeugt.

Zurzeit beschäftigen sich verschiedene Arbeitsgruppen aus dem medizinischen und sozialtherapeutischen Bereich mit dem Thema Führung. Soweit ich ersehen kann, stehen hier wiederum ausschließlich die psychosozialen Fähigkeiten der Mitarbeiterführung im Zentrum der Diskussion. Widerstände durch die Struktur oder die Organisation werden zwar gesehen und beklagt, aber dennoch als nicht lenkbare Faktoren hingenommen. Zweifellos machen psychosoziale Fähigkeiten einen großen Anteil am Führungsverhalten einer Leitungskraft aus. Dennoch brauchen sie sowohl eine formale Befugnis als auch eine Ausbildung zur Personalführung, um die Schwierigkeiten bewältigen zu können. Findet dieses Umdenken im oberen Management nicht statt, dann steht zu befürchten, dass die Kluft zwischen den steigenden Anforderungen und einer Vielzahl überforderter Leitungskräfte der mittleren Führungsebene weiter zunimmt. Deren subjektives Belastungsempfinden vergrößert sich dadurch weiter und führt zu einem resignativen Erschöpfungsgefühl mit psychosomatischen Symptomen, dem so genannten Burn-out-Syndrom.

Aus den Erfahrungen mit Leitungskräften kann ich das nur bestätigen. Wenn man unvorbereitet auf eine Führungsposition berufen oder gar mitten aus dem Team heraus zur Bereichsleitung bestimmt wird, dann ist häufig der Frust schon vorprogrammiert. Leitungskräfte, die sich nach unten und oben nicht durchsetzen können oder allzu vieles hinnehmen, werden entweder als bedingt hilfreich oder als harmlos erlebt. Sie laufen dabei Gefahr, ihre eigentlichen Führungsaufgaben nicht zu erfüllen. Demgegenüber ist ein autoritärer Führungsstil, der keine Rücksicht auf die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nimmt, genau so gefährlich, da er das Engagement und die Initiative der Menschen unterdrückt. Es gilt also auch hier die Balance zwischen „Laissez-faire“ und autoritärem Führungsverhalten zu erlernen.

Hinzu kommt, dass die betriebswirtschaftlich geforderte Qualität pflegerischer Dienstleistungen das Rollenleitbild der Pflege erheblich verändert hat. Der Schritt vom „Dienst am Nächsten“ zum „Produkt der Dienstleistung Pflege“ ist für viele, insbesondere für die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, schwierig. Bei ihrem Bemühen um Veränderung treffen Leitungskräfte daher auch auf Widerstände, die in den psychosozialen

Bewältigungsmustern älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begründet liegen, frei nach dem Motto: „Das haben wir immer schon so gemacht, das müssen wir nicht ändern!“

Ein weiteres Problem ist, dass Verantwortliche auf der oberen Managementebene Schwierigkeiten damit haben, klar umschriebene Aufgaben und damit Zuständigkeiten festzulegen sowie Entscheidungsbefugnisse nach unten zu delegieren. Auch hier spielt ein allzu menschlicher Faktor, psychologisch gesehen, eine Rolle: die Angst vor Macht- und Statusverlust. Dahinter verbergen sich oftmals Ängste vor Konkurrenz oder eine Überzeugung, die von Unfähigkeit aufseiten der Untergebenen ausgeht. Auch dies hat negative Auswirkungen auf das Betriebsklima, da es sich auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt: Sie werden zunehmend vorsichtiger, fühlen sich unsicher und ungerecht behandelt und müssen ständig fürchten, gravierende Fehler zu machen. Dadurch kommt es zu Spannungen, Eifersüchteleien und Intrigen in der Belegschaft. Auch das zermürbt die Leitungskräfte der mittleren Führungsebene, da sie aufgrund mangelnder Befugnisse nicht in der Lage sind, dem Einhalt zu gebieten, oder im schlimmsten Fall einfach übergangen werden.

In Anlehnung an A. Maslow wissen wir aus der Motivationstheorie (Anlage 3), dass insbesondere die Achtungsbedürfnisse wie das Selbstwertgefühl nicht frustriert werden dürfen, wenn Leistungsbereitschaft und Einsatz gefordert sind. Frust demotiviert, erzeugt Stress, macht launisch und ungerecht. Wenn Leitungskräfte das Gefühl haben, in ihrem Führungsverhalten zu versagen und mit ihren Führungsentscheidungen nicht akzeptiert zu werden, dann verlieren sie die Freude an ihrer Arbeit und erzeugen damit wiederum Frust, der sich potenziert. Das Gleichgewicht ihrer so genannten „work-life-balance“, die Balance zwischen dem allgemeinen Lebensgefühl und der Arbeitszufriedenheit, ist erheblich gestört. Das wirkt sich automatisch auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und somit auf das Betriebsklima aus.

Die Frage, was getan werden muss, damit die Ausgewogenheit zwischen Arbeitsmotivation und positivem Lebensgefühl der Belegschaft hergestellt wird, gilt für das obere Management, für die mittlere Führungsebene sowie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So ist es Aufgabe des Managements, seine Fürsorgepflicht wahrzunehmen. Es obliegt seiner Verantwortung, die Arbeitsbedingungen organisatorisch so zu gestalten, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten bleibt. Im Gegenzug müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der Treuepflicht ihre volle Arbeitskraft loyal und engagiert für ihre Pflegeeinrichtung einsetzen. Die Balance zwischen Arbeit und Leben gerät dann aus dem Gleichgewicht, wenn massive Störungen am Arbeitsplatz das Personal derartig beeinträchtigen, dass es seinem Betrieb nicht mehr mit voller Leistungskraft zur Verfügung steht. Diese Störungen zu verhindern oder – wenn sie doch auftreten – erfolgreich zu beseitigen, ist die wichtigste Aufgabe eines effizienten und nachhaltigen Personalmanagements. Solange Führungskompetenz aber eher dem glücklichen Zufall persönlicher Fähigkeiten überlassen ist und keine klare Struktur und Organisation der Arbeit vorliegt, besteht die Gefahr, dass das destruktive Spiel von Sympathie und Antipathie auch weiterhin das Betriebsklima einer Pflegeeinrichtung negativ beeinflusst.

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

Die Zukunftsaufgabe „Personalmanagement in der Pflege“ kann daher nur gelingen, wenn die Leitungskräfte der mittleren Führungsebene – Pflegedienstleitung und Bereichsleitung – organisatorisch in die Lage versetzt und ausgebildet werden, um das ihnen zur Verfügung stehende Personal auch tatsächlich führen zu können. Führungskompetenz heißt damit, die organisatorisch abgesicherte Befugnis und Fertigkeit im Sinne von Berechtigung zur Führung zu besitzen. Diese formale Kompetenz – ausgewiesen in den Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen – berechtigt auch zum Einsatz begrenzender und regulierender Führungsmittel, wie sie in den allgemeinen arbeitsrechtlichen Bestimmungen zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen festgelegt sind. Werden bekannte Anforderungen und Auflagen über einen bestimmten Zeitraum nicht oder nur unzureichend erfüllt, dann haben diese Leitungskräfte die Möglichkeit, aber auch die Durchsetzungskraft, unzureichende Leistungen zu regulieren und in bestimmten Fällen auch eine Sanktionierung zu veranlassen. Nur so kann schwerwiegenden Fehlleistungen wie auch unangemessenem Verhalten am Arbeitsplatz unmissverständlich, vor allem aber rechtzeitig Einhalt geboten werden.

Zweifelsohne steht fest: Der Gesetzgeber, aber auch die Öffentlichkeit wird dem brisanten Thema Pflege und ihrer Qualitätssicherung äußerst kritische Aufmerksamkeit zuwenden. Qualitätsmanagement, Personalführung und Personalentwicklung haben zukünftig für die Leitungsebene in den Pflegeeinrichtungen immer größere Bedeutung. Gesetzliche Auflagen und damit verbunden die wachsenden Anforderungen sind im Pflegebereich, der hohe psychische und physische Belastungen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abverlangt, nur dann leistbar, wenn das obere Management die Personalverantwortung als eine der wesentlichsten Aufgaben ansieht. Die Frage nach der Lebensqualität stellt sich daher nicht nur aufseiten der Bewohnerinnen und Bewohner einer Pflegeeinrichtung. Vielmehr macht das dortige Betriebsklima ebenso einen beachtlichen Teil der Lebensqualität für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus.

Aus meiner langjährigen Erfahrung heraus kann ich sagen, dass der Teufelskreis eines schlechten Betriebsklimas durchbrochen werden kann. Wichtige Voraussetzung hierfür ist allerdings die Bereitschaft aller Bereiche einer Pflegeeinrichtung, offen über die Probleme zu sprechen und ergebnisorientiert zusammenzuarbeiten. Dazu bedarf es nur einfacher Methoden und Instrumente, die an der Praxis geeicht worden sind. In meinen Kursen habe ich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der mittleren Führungsebene kennen gelernt. Sie waren hoch motiviert, haben nach kurzer Zeit grundlegende Fertigkeiten der Personalführung erlernt und waren in der Lage, diese in Gruppenarbeiten erfolgreich umzusetzen. Späteres Feed-back zeigte mir allerdings, dass sie in ihren Pflegeeinrichtungen das Erlernte aufgrund von Widerständen des oberen Managements nicht anwenden konnten. Ein Umdenken ist hier gefordert und soll mit dem nachfolgenden Instrumentarium auch gefördert werden.

## II.

## Strukturierung der Problembereiche in lenkbare und nicht lenkbare Aspekte unter Berücksichtigung von Frühwarnindikatoren

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Um den Bereich des Personalmanagements zu analysieren und geeignete Maßnahmen einzuleiten, erweist sich das Lenkungsmodell als äußerst hilfreich (Anlage 4). Dem Lenkungsmodell liegt die Annahme zugrunde, dass sich alle sozialen Gebilde, Organisations- oder Verwaltungsstrukturen in drei voneinander getrennte Kategorien unterteilen:

- nicht lenkbare Faktoren
- lenkbare Faktoren
- Frühwarnindikatoren

Sie sind untereinander in einer systemimmanenten Wechselwirkung verbunden. Bei Veränderungen in einer der drei Kategorien erfolgt automatisch eine Reaktion der übrigen. Daraus ergibt sich für die stationäre Pflege:

Die Pflegeversicherung und das Heimgesetz bestimmen auf der Grundlage nicht lenkbarer Muss-Anforderungen des Gesetzgebers die Rahmenbedingungen für die Arbeit in den stationären Einrichtungen der Altenhilfe. Hierbei definiert die **Aufbauorganisation** die Struktur einer Einrichtung, während die **Ablauforganisation** die Arbeitsabläufe festlegt.<sup>4</sup> Der Träger einer Einrichtung ist kraft seiner Organisationsgewalt gehalten, die Verantwortungsbereiche zu regeln, die Über- und Unterstellungsverhältnisse festzulegen, sowie Kompetenzen und Befugnisse seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bestimmen. Daraus folgt:

### A

Alle Muss-Anforderungen, das sind in erster Linie rechtliche Vorgaben und wirtschaftliche Erfordernisse, sind **nicht lenkbare Aspekte**. Diese nicht lenkbaren und damit nicht zu beeinflussenden Aspekte definieren die Aufbauorganisation einer Einrichtung (siehe Anlage 5). Der Nachweis für die vom Gesetzgeber geforderte Strukturqualität wird durch das Organisations- oder Personalhandbuch erbracht. Es enthält die wichtigsten Instrumente und Strukturstandards.

<sup>4</sup> In der Theorie wird die Aufbauorganisation wie folgt definiert: „(...) die Struktur von ganzen Institutionen, z. B. eines Unternehmens oder von bestimmten organisatorischen Einheiten, z. B. einer Abteilung sowie deren Strukturierung, z. B. Bildung, Gliederung und Koordinierung von Abteilungen, Instanzen und Stellen, Personalbemessung, Zuteilung von Aufgaben und Kompetenzen, Bestimmung der Führungsspannen sowie der Stellvertretung“ (Knebel/Schneider: Die Stellenbeschreibung, Heidelberg 1993, Seite 189).

Die Definition der Ablauforganisation lautet: „ (...) die zeitliche, räumliche und mittelbezogene Struktur von Entscheidungs- und Leistungsprozessen innerhalb von ganzen Institutionen oder von bestimmten organisatorischen Einheiten, ... sowie deren Strukturierung, z. B. Koordinierung und Rationalisierung der Entscheidungs- und Arbeitsabläufe, sinnvoller und aufgabengerechter Personaleinsatz, Regulierung und Optimierung des Informationsflusses und Kommunikationssystems ...“ (ebenda, Seite 189).

**B**

Im Unterschied zur Aufbauorganisation beschreibt die **Ablauforganisation** einer Einrichtung die Art und Weise, wie und durch wen die angestrebten Ziele erreicht werden sollen. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss daher die zu erbringende Arbeitsleistung nachvollziehbar deutlich sein: Sie müssen wissen, nach welchen Kriterien sie gefordert, aber auch gefördert werden. Das Kernelement jeder Ablauforganisation ist daher die Personalführung. Sie koordiniert die Entscheidungs- und Arbeitsabläufe, realisiert den sinnvollen und aufgabengerechten Personaleinsatz und strebt die Optimierung des Informationsflusses sowie des Kommunikationssystems innerhalb einer Organisation an.

Deshalb beruht die Implementierung einer formellen Ablauforganisation auf den **lenkbaren Aspekten**. Dazu zählen in erster Linie auch diejenigen Führungsmittel, die Leistung und Verhalten im Sinne des Qualitätsmanagements beeinflussen. Qualitätssicherung ist derzeit das Hauptthema, gleichzeitig aber auch das große Problem der Pflege. Ein möglicher Weg, Qualität nachvollziehbar zu definieren, besteht in der Bestimmung von Soll-Vorgaben für die zu erbringende Arbeitsleistung. Insbesondere für das Aufgabengebiet des Personalmanagements ist es wichtig, Informationen über vorhandene Ressourcen aufzubereiten, damit mögliche Konfliktbereiche frühzeitig entschärft werden können. Die Strukturierung der Problembereiche anhand des Lenkungsmodells bedeutet also für die stationäre Altenpflege:

**Vorkoppelung**

Der Entscheidungsfreiraum ist von Anbeginn begrenzt, da die nicht lenkbaren Aspekte zu berücksichtigen sind.

**Nicht lenkbare Aspekte**

Darunter sind gesamtgesellschaftliche Normvorgaben sowie sozialpolitische Entscheidungen und Entwicklungen zu verstehen, die als stabil und nicht unmittelbar beeinflussbar gelten. Das sind insbesondere alle gesetzlichen Anforderungen, die bei Nichteinhaltung oder Übertretung mit Sanktionen geahndet werden. Für den Bereich der Altenpflege wären als Beispiele für nicht lenkbare Aspekte zu nennen:

- Das Heimgesetz sowie das SGB XI und die davon abgeleiteten gesetzlichen Muss-Anforderungen;
- der Zwang zur Wirtschaftlichkeit und zunehmende Konkurrenz im Marktsegment der Pflege;
- Umdefinition des „Rollenleitbilds“ – von Pflegebedürftigen zur Kundin und zum Kunden;
- begrenzte Auswahlmöglichkeiten zur Einstellung qualifizierten Personals;
- „Personalschlüssel“ der Einrichtungen.

### Lenkbare Aspekte

Darunter sind alle diejenigen Einflussgrößen zu verstehen, die aufgrund gezielter Maßnahmen veränderbar sind. Dazu zählen:

- Entwicklung von Projekten und Instrumenten, um Qualitätsstandard und Leistung eigenständig zu definieren;
- Veränderung des Berufsbildes Altenpflege mit Blick auf die Professionalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- gezielte Personalentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- das „Milieu“ der Einrichtung, vor allem das Betriebsklima (Stichwort „corporate identity“);
- effiziente Öffentlichkeitsarbeit;
- die Motivationslage der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### Rückkoppelung

Die Abschwächung und die Beseitigung von Frühwarnindikatoren sind Maßstäbe für den Erfolg der getroffenen Umsetzungsmaßnahmen der lenkbaren Aspekte.

### Frühwarnindikatoren

Bevor ein Problem oder ein Konflikt störend in Erscheinung tritt, werden wie bei allen Prozessgeschehen verschiedene Entwicklungsstufen durchlaufen. Jeder dieser Entwicklungsstufen sind bestimmte Signale zuzuordnen, die als Frühwarnindikatoren gelten. Diese sind zum Beispiel:

- Negative Berichterstattung in den Medien;
- zurückgehende Anmeldungen oder Zunahme von Abmeldungen;
- negative „Flüsterpropaganda“;
- zwischenmenschliche Unstimmigkeiten in der Einrichtung (Mobbing);
- häufige Kompetenzüberschneidungen und -rangeleien;
- Pflegefehler, die wiederum an die Öffentlichkeit dringen.

Die Analyse der Problemursachen im Bereich der stationären Pflege kommt letztlich zur Schlußfolgerung: Qualitätssicherung wird nur durch effizientes Personalmanagement möglich.

Aus der Übersicht des Lenkungsmodells ergeben sich demzufolge drei Problembereiche. Ihre methodische Bearbeitung trägt sowohl den gesetzlichen Auflagen als auch den allgemeinen arbeitsrechtlichen Bestimmungen Rechnung:

- Problembereich I:** Die sachgerechte Aufbau- und Ablauforganisation
- Problembereich II:** Kernkompetenz Führung
- Problembereich III:** Kommunikation und Information

## 2.1 Problembereich I: Die sachgerechte Aufbau- und Ablauforganisation

Das wichtigste Instrument für den Nachweis einer effizienten Aufbau- und Ablauforganisation ist das so genannte **Personalhandbuch**. Es sollte alle grundlegenden Strukturinstrumente und Verhaltensstandards sowie die allgemeinen arbeitsrechtlichen Bestimmungen und die Hinweise zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen beinhalten. Das Personalhandbuch gibt zugleich einen guten Überblick über die gesetzlichen Anforderungen an das geforderte Qualitätsmanagement. Für den Nachweis der Aufbauorganisation genügen letztlich zwei Strukturinstrumente:

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

### I Das Organigramm

Diese grafische Darstellung zeigt den schematischen Aufbau einer Organisation und ihre Kompetenzstruktur. Das Organigramm vermittelt eine grobe Übersicht über die mehrstufigen Hierarchien und stellt das Gefüge der verschiedenen Bereiche innerhalb der Organisation dar.

### I Das Zielprofil der Institution

Dieses Instrument dient einerseits der Konzeption einer Einrichtung, andererseits ist es ein wichtiges Instrument für ein effizientes Marketing. Darüber hinaus lassen sich durch die Analyse der Differenz von **SOLL** (Anforderungen und Grundsatzziele) und **IST** (Stand der momentanen Zielerreichung) wichtige Hinweise für die Personalentwicklung und die Fortbildungsplanung ermitteln.

An der Nahtstelle zwischen Aufbau- und Ablauforganisation stehen jedoch die **Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen**, denn sie sind das wichtigste Instrument der Arbeitsorganisation. Durch klar abgegrenzte Aufgaben und Kompetenzbereiche, verbunden mit entsprechenden Anforderungsprofilen, zielen sie auf die optimale Besetzung der Stellen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Einrichtung. Eine wichtige Voraussetzung ist allerdings, dass effiziente Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen in einer Einrichtung unter Mitwirkung der Arbeitsplatzinhaberinnen und -inhaber erstellt werden. Zwar lassen sich formale Vorgaben und Beispiele anderer Einrichtungen zur Orientierung heranziehen. Diese vermitteln einen ersten Überblick, was alles in einer Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung stehen muss. Die individuelle Ausformulierung eines Aufgaben- oder Tätigkeitskatalogs hingegen kann und sollte nicht „von anderen“ übernommen werden: Man spricht nicht umsonst von „gelebten“ Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen einer Einrichtung.

Streng genommen ist die Ablauforganisation nur theoretisch von der Aufbauorganisation einer Einrichtung getrennt. In der Praxis greifen die verschiedenen Organisationselemente ineinander und sind voneinander abhängig. Unzulänglichkeiten auf der „strategischen Ebene“ (Aufbauorganisation) beeinträchtigen unweigerlich den Ablauf auf der „taktisch-operativen Ausführungsebene“ (Ablauforganisation). So führt zum Beispiel das Versäumnis, Kompetenzbereiche in einer Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung nicht genau abzugrenzen, im Arbeitsablauf geradewegs zu dem allseits beklagten und nervigen Kompetenzgerangel und könnte auch zu Schwierigkeiten bei der Arbeitsplatzbewertung führen.

Folgende Punkte charakterisieren im Wesentlichen die Ablauforganisation:

- Koordinierung der Entscheidungsabläufe;
- Rationalisierung der Arbeitsorganisation;
- aufgabengerechter Personaleinsatz;
- Regulierung des Informationsflusses.

Entscheidend für die Reduzierung von Konflikten innerhalb des Personals, zum Beispiel aufgrund von Kompetenzstreitigkeiten, ist daher die sachgerechte Einbindung einer Stelle in die Aufbau- und Ablauforganisation einer Institution. Zusammen mit den ausgewiesenen Befugnissen definieren somit die Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen auch die **Funktionsrolle** einer Stelleninhaberin oder eines Stelleninhabers.

Damit wird deutlich, dass den Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen an der Nahtstelle zwischen dem Aufbau einer Organisation und dem sachgerechten Ablauf auf der Ausführungsebene die größte Bedeutung zukommt. In diesem Zusammenhang wäre noch eine Frage zu klären, die in Fortbildungen immer wieder gestellt wird: Gibt es Unterschiede zwischen einer Stellenbeschreibung und einer Arbeitsplatzbeschreibung und wenn ja, welche sind das? Selbst in der Fachliteratur werden die beiden Begriffe nicht sauber getrennt und vielfach identisch verwendet. Trotzdem gibt es wichtige Unterschiede:

### Die Stellenbeschreibung

- Sie zeigt die Eingliederung der Stelleninhaberin oder des Stelleninhabers in die formale Aufbauorganisation an. Sie bestimmt damit die hierarchische Einordnung der Stelle im Organigramm einer Institution.
- Sie zählt die Zielsetzung und die damit verbundenen Aufgaben einer Stelle auf und erläutert, wodurch der Aufgabenumfang bestimmt wird. Die Zielsetzung für die Stelle einer Bereichsleitung kann zum Beispiel lauten: „Die Bereichsleitung verantwortet die Arbeit ihres Bereiches in wirtschaftlicher, organisatorischer, fachlicher und personeller Hinsicht. Sie plant und initiiert alle Maßnahmen, die der Gewährleistung einer in fachlicher, wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht optimalen Versorgung und Betreuung der zu pflegenden Kundinnen und Kunden dienen.“
- Die Stellenbeschreibung legt die Kompetenzen und den Verantwortungsbereich fest und umreißt damit
- das **Anforderungsprofil der Stelle**.

Demgegenüber legt die **Arbeitsplatzbeschreibung** folgende Punkte fest:

- Sie zählt die Einzelaufgaben eines Arbeitsplatzes auf. Immer gleich bleibende Aufgaben können unter folgenden Bezeichnungen aufgelistet sein: Kernaufgaben, Sockelaufgaben, Tätigkeitsbeschreibung, Ausführungsaufgaben oder auch ein Katalog der Arbeitsanweisungen.
- Die Arbeitsplatzbeschreibung benennt die formalen Soll-Beziehungen der Zusammenarbeit mit anderen Stellen und legt die Richtlinien der Informationspflicht fest.
- Sie beschreibt die zu verwendenden Verfahren, Standards und Sachmittel und gibt nähere Hinweise für den zeitlichen und örtlichen Ablauf der Arbeitsorganisation.
- Die Arbeitsplatzbeschreibung listet Schwerpunkte der Informationspflicht auf, zum Beispiel das Eintragen und Führen der Dokumentation, formale und inhaltliche Richtlinien der Übergeben, Weitergabe von Beschwerden und so weiter.

- Die Arbeitsplatzbeschreibung enthält Hinweise für die Nutzung und Lagerung von Sachmitteln.
- Nicht zuletzt ist sie wegen der detaillierten Benennung der Aufgaben Voraussetzung für eine Arbeitsbewertung und somit Grundlage für die Lohn- und Gehaltsbemessung nach den einschlägigen Tarifbestimmungen.

Für welches der beiden Instrumente man sich letztlich entscheidet, wichtig ist im Hinblick auf eine reibungslose Zusammenarbeit, dass zumindest nachfolgende Punkte Berücksichtigung finden:

1. Vollständiges Verzeichnis der Hauptaufgaben und Stellenziele sowie der Kern- oder Sockelaufgaben.
2. Festlegung der Anforderungen und Anforderungsmerkmale. Das Anforderungsprofil (siehe Anlage 16) ist hierfür das grundlegende Instrument.
3. Eintrag der Entscheidungsaufgaben und der daraus resultierenden Verantwortungsübernahme. Das entspricht den bereits genannten Zielen einer Stelle. Wichtig ist nur, dass auch entsprechende Befugnisse als Grundlage für Entscheidung und Verantwortung vorliegen.
4. Sorgfältiges Vermerken der Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsplätzen (Schichten/ Bereichen) und der damit verbundenen Informationspflicht.
5. Detaillierte Ausweisung der Befugnisse einer Stellen- oder Arbeitsplatzinhaberin oder eines Arbeitsplatzinhabers. Beispielsweise können die Befugnisse einer Bereichsleitung wie folgt aussehen:
  - Einleitung disziplinarischer Maßnahmen gegen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Verstößen gegen gesetzliche Bestimmungen, gegen den Arbeitsvertrag und bei Kompetenzüberschreitungen.
  - Unterschriftsbefugnis bei Empfang von Pflegemitteln, Einweisungsdokumenten für das Krankenhaus, stationsinternen Anordnungen, Aufträgen und Delegationslisten.
  - Gewährleistung der Schlüsselordnung.
  - Mitwirkung bei der Beurteilung und Einschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Praktikantinnen und Praktikanten sowie Schülerinnen und Schülern.

Als größtes Hindernis für die Erstellung sachgerechter Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen wird in meinen Kursen immer wieder der Aufwand an Zeit und Arbeit betont. Deshalb wird vielfach auf „geliehene, genormte, fremd erarbeitete oder einfach abgeschriebene Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen“ zurückgegriffen. Diese kosmetische Korrektur dient zwar kurzfristig dazu, den Nachweis der gesetzlichen Anforderung zu erbringen. Als Grundlage für effizientes Personalmanagement einer Einrichtung hingegen sind diese fremden Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen völlig ohne Bedeutung: Denn die Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiter müssen sich mit ihrer Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung identifizieren können, ihre Aufgaben kennen, ihre Rechte und Pflichten schwarz auf weiß zur Kenntnis nehmen können. Nicht umsonst sind die Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen auch Teil des vertraglichen Arbeitsverhältnisses.

Als die wichtigsten Vorteile der Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen gelten:

1. Die genaue Festlegung der Aufgaben und Kompetenzen führt zu einer größeren Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, weil sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genau zeigt, was von ihnen an selbstständiger Leistung erwartet wird.
2. In Verbindung mit dem Anforderungsprofil ergeben sich wichtige Informationen, um Leistung zu beurteilen und Hinweise für den Personalfortbildungsplan zu erhalten.
3. Die Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen sind zusammen mit dem Anforderungsprofil für die Vorgesetzten oder die Personalabteilung eine qualifizierte Unterlage bei der Personalauswahl, für Neueinstellungen, Versetzungen oder Beförderungen.
4. Die Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen dienen zusammen mit dem Anforderungsprofil als Grundlage für eine systematische Einarbeitung, enthalten Informationen für eine gezielte Anleitung und zeigen Richtwerte für die Beurteilung in der Einarbeitungsphase auf.
5. Sie befreien die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Angst vor willkürlichem, oft intrigantem Kompetenzzug und Statusverlust.
6. Nicht zuletzt sind Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen die Grundvoraussetzungen für die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Somit erfüllen die Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen sowohl Anforderungen, die in Verträgen nach § 75 SGB XI durchaus gestellt werden könnten, als auch allgemeine arbeitsrechtliche Bestimmungen zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Daraus wird ersichtlich, dass den Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen bei der Erstellung eines Personalhandbuchs oberste Priorität zukommt. Darüber hinaus muss das Personalhandbuch aber auch weitere wichtige Instrumente und Richtlinien enthalten:

### 1. Richtlinien des Informationstransfers

Probleme mit dem Informationsaustausch in den Einrichtungen führen zu besonders gefährlichen Konflikten und Irritationen, da sie nicht nur die Zusammenarbeit erschweren, sondern auch ernsthaften Schaden verursachen können. Fehlgeleitete oder unvollständige Informationen sind überdies eine beliebte „Mobbingstrategie“. Als praxistauglich hat sich in den Fortbildungsseminaren das Instrument „Grundraster der Informationsstruktur“ (Anlage 6) erwiesen. Dieses Arbeitsblatt bezieht sich zum einen auf die Informationspflicht, wie sie in den Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen festgelegt ist, zum anderen auf den Nachweis einer **Informationsstruktur der Einrichtung**, die meines Erachtens im Rahmen des vom Gesetzgeber eingeforderten einrichtungsinernen Qualitätsmanagements unerlässlich ist. Demzufolge basiert eine reibungslose Zusammenarbeit auf einer lückenlosen Informationskette, die lautet: Wer hat wem was und wozu wie und bis wann an Information zukommen zu lassen?

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

## 2. Grundsätzliche Verhaltensrichtlinien

Für ein kundenorientiertes Qualitätsmanagement hat die Erarbeitung grundsätzlicher Verhaltensrichtlinien oberste Priorität. Zu beachtende, gemeinsam akzeptierte Orientierungshilfen und Merkmalskriterien für das Verhalten und die Haltung gegenüber den Kundinnen und Kunden sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden hier festgeschrieben, zum Beispiel:

- die Hauskonzeption,
- die Dienstordnung,
- das Pflegeleitbild
- und das Dienstleistungskonzept der Einrichtung.

Zu den wichtigen Dienstleistungsmerkmalen, die sowohl für die Lebensqualität der Kundinnen und Kunden als auch für die Personalführung und Beurteilung bedeutungsvoll sind, zählen unter anderen:

- Höflichkeit,
- Ansprechbarkeit,
- Kompetenz,
- Zuverlässigkeit,
- Genauigkeit,
- Glaubwürdigkeit,
- wirksame Kommunikation.

Um die Dienstleistungsqualität aufrechtzuerhalten, muss sie gemessen und gelenkt werden. Für das Personalmanagement ergeben sich daraus nachfolgende methodische Zielsetzungen:

- Aufstellung der Merkmalskriterien: das heißt, die Erarbeitung von inhaltlich festgelegten und beobachtbaren Verhaltensmerkmalen, die zum Beispiel Höflichkeit oder Zuverlässigkeit eindeutig definieren.
- Messung der Dienstleistungsqualität: Die Dienstleistungsmerkmale werden als Fähigkeiten im Anforderungsprofil aufgenommen und beurteilt.
- Lenkung der Dienstleistungsqualität: Diese erfolgt aufgrund der Beurteilung, des Beurteilungsgesprächs und verpflichtender Fortbildung.

## 3. Führungsrichtlinien/Leitsätze der Führung

Führungsrichtlinien beinhalten praxisnahe Regeln für ein bestimmtes Führungsverhalten, das von leitenden Pflegefachkräften in Ausübung ihrer Funktion berücksichtigt werden muss. Führungsrichtlinien geben Hinweise auf situationsbezogene Führungsentscheidungen und den Einsatz der Führungsmittel, zum Beispiel: Wann und wie wird delegiert, muss angewiesen, kontrolliert oder ein Personalgespräch angesetzt werden. Überdies müssen in den Führungsrichtlinien Aussagen zu folgenden Punkten enthalten sein:

- Zielbestimmung,
- Leistungsbeurteilung,
- Dienstaufsicht,
- Erfolgskontrolle,

- Personalverantwortung,
- Mitarbeiterinformation,
- Fürsorge.

#### 4. Beurteilungswesen

Für viele Führungskräfte vor allem im sozialen Bereich sind Einschätzung oder Beurteilung noch immer Reizworte. Im Rahmen eines einrichtungsinternen Qualitätsmanagements ist jedoch die fachgerechte Beurteilung der Leistung zwingend erforderlich, und das aus mehreren Gründen:

- Die Mitarbeiterbeurteilung gehört zum Anforderungsprofil einer Leitungskraft.
- Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat das Recht auf eine Leistungsbeurteilung.
- Leitungskräfte müssen, wenn es die Umstände zwingend erfordern, begründet abmahnen beziehungsweise die Abmahnung vorbereiten und einleiten können.

Fälschlicherweise tendieren Betriebs- und Personalräte leicht zu der Annahme, dass gegen branchenübergreifend entwickelte Beurteilungsraster weniger einzuwenden sei, da diese ja von angeblichen Fachleuten stammen. So bin ich in einer Fortbildung für Leitungskräfte im Pflegebereich doch tatsächlich mit einem Personalbeurteilungsbogen einer großen deutschen Bank konfrontiert worden. Auch hier ist es empfehlenswert, auf standardisierte Instrumente zurückzugreifen, die zusammen mit Arbeitsplatzpraktikerinnen und -praktikern aus der Pflege erarbeitet wurden.

Leider ist sich eine auffallend große Anzahl des leitenden Personals nicht über seine Rechte und Pflichten mit Blick auf Personalbeurteilung, Personalfürsorge und Personalentwicklung im Klaren. Viele Führungskräfte wissen nicht, dass der Betriebsrat keine „Funktionsverbote“ aussprechen kann und damit dem Leitungspersonal wichtige Führungsmittel, wie etwa individuelle und aussagekräftige Beurteilungen oder Kritikgespräche mit mündlicher Ermahnung, absprechen kann. Ohne die Befugnis zum Einsatz dieser Instrumente ist aber die mittlere Führungsebene, also Pflegedienstleitung und Bereichsleitung, nicht in der Lage, korrekte Entscheidungen sowohl zur Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch zur Korrektur von Fehlverhalten zu fällen.

Die Beurteilungskompetenz gehört zu den Befugnissen von Fachvorgesetzten und Leitungskräften. Aus praktischen Gründen kann die Beurteilungskompetenz unterteilt werden in ein Vorschlagsrecht zur Beurteilung, das bei der Bereichsleitung liegen sollte, und der Entscheidungsverantwortung, die dann letztlich bei der Pflegedienstleitung liegen müsste. Jedoch gilt es zu beachten, dass jedes Beurteilungssystem auch der Zustimmung des Betriebsrates auf der Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit bedarf (Anlage 7).

#### 5. Kriterien für Beurteilungs- und Kritikgespräche

In vielen Pflegeeinrichtungen wird bereits intensiv an Normen zur Sicherstellung der Pflegequalität gearbeitet. Hier gelten Standards, Qualitätszirkel, Audits und Qualitätsbeauftragte, die festlegen, was wie zu befolgen ist. Diese Systematik fehlt bei der Behebung von Defiziten in Wissen und der Leistung des Personals. Das „Wer etwas auszuführen hat“ kann nicht künstlich vom „Was und wie etwas zu machen ist“ getrennt werden. Denn das zielorientierte Personalmanagement ist Steuerungsinstrument schlechthin, um erfolgreich umzusetzen, was dem Anspruch und der Ergebnisqualität der Pflege

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

dient. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen zum einen gezielt gefördert werden, um wachsende Anforderungen zu bewältigen, zum anderen muss klargestellt sein, dass der mit dem Arbeitsvertrag vereinbarte Leistungsanspruch eingefordert werden kann.

Um deutlich zu machen, woran die Leistung gemessen wird, welche die Qualität der Pflege sicherstellt und weiterentwickelt, genügt es nicht, die Tätigkeiten beziehungsweise Arbeitsabläufe in Pflegeleistungen zu bündeln. Genauso wichtig ist es sicherzustellen, dass die Umsetzung auch gelingen kann. Eine Beurteilung des Personals an funktions- und aufgabenbezogenen Soll-Vorgaben ist daher die unerlässliche Ergänzung. Diese Soll-Vorgaben werden von den verantwortlichen Pflegefachkräften angesetzt, da diese die Qualität der zu erbringenden Pflege sicherstellen und auch verantworten müssen. Eine methodisch gesicherte, kontinuierliche und systematische Beurteilung des Personals und eine darauf aufbauende gezielte Förderung ihres Wissensstandes ist meines Erachtens im Rahmen eines Qualitätsmanagements, das auch der Gesetzgeber in § 72 Abs. 3 Satz 3 SGB XI oder § 11 Abs. 2 Ziffer 4 Heimgesetz verlangt, unabdingbar.

## 6. Personalentwicklung und Fortbildung

Nach § 11 Abs. 2 Ziffer 2 Heimgesetz darf ein Heim nur dann betrieben werden, wenn der Träger sicherstellt, dass die Zahl der Beschäftigten und ihre persönliche fachliche Eignung für die von ihnen zu leistende Tätigkeit ausreicht. Nach § 4 Abs. 1 der Heimpersonalverordnung müssen Beschäftigte in Heimen die erforderliche persönliche und fachliche Eignung für die von Ihnen ausgeübte Funktion und Tätigkeit besitzen. Nach § 8 Abs. 1 Heimpersonalverordnung ist der Träger des Heims verpflichtet, dem Leiter des Heims und den Beschäftigten Gelegenheit zur Teilnahme an Veranstaltungen berufsbegleitender Fort- und Weiterbildung zu geben. Die personelle Ausstattung des Pflegeheims einschließlich der Qualifikation der Mitarbeiter ist nach § 80a Abs. 2 Ziffer 3 SGB XI zudem in der Leistungs- und Qualitätsvereinbarung zu regeln. Die Erfüllung dieser gesetzlichen Vorgaben ist ohne Personalentwicklung nicht möglich. Die Pflicht und das Recht zur Fortbildung gehören zudem zu den allgemeinen arbeitsrechtlichen Regelungen. Das bedeutet: Fortbildung zählt zu den Pflichten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn Qualifikationsdefizite die Pflegequalität oder grundsätzliche, innerbetriebliche Verhaltensvereinbarungen gefährden.

## 7. Personalfortbildungsplan

Im Personalfortbildungsplan werden gezielt diejenigen Schulungsthemen eingetragen, die aus den Wissensdefiziten ermittelt werden. Dabei handelt es sich um die Differenz zwischen der aktuellen Ist-Leistung und der Soll-Vorgabe in den Anforderungsprofilen. Eine solche systematische Erstellung des Personalfortbildungsplans kann als organisatorischer Nachweis zur Erfüllung der genannten rechtlichen Vorgaben dienen.

## 8. Bildungscontrolling

Die sorgfältige Auswahl fachkompetenter Fortbildungsinstitute und Referentinnen und Referenten ist sowohl für Inhouse-Schulungen als auch bei externer Schulung eine selbstverständliche Voraussetzung. Es ist notwendig, die Konzeption, die Lerninhalte und die Ziele der Fortbildung vorab zu überprüfen. Wichtig ist auch eine nachträgliche Kontrolle des Lernerfolgs. Das kann anhand von Seminarunterlagen und Gesprächen oder bei der nächsten turnusmäßigen Beurteilung erfolgen.

Die Bedeutung der hier dargestellten Instrumente und Richtlinien des Personalhandbuchs wird deutlich, wenn man sie am Begriff der Qualität nach DIN ISO 9004 misst. Demzufolge ist:

**Qualität:** „Die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen.“

**Qualitätsmanagement:** „Derjenige Aspekt der Gesamtführungsaufgabe, welcher die Qualitätspolitik festlegt und verwirklicht.“

**Qualitätspolitik:** „Die umfassenden Zielsetzungen und Absichten einer Organisation betreffend die Qualität, wie sie durch die oberste Leitung formell ausgedrückt werden.“

**Qualitätssicherungssystem:** „Die Aufbauorganisation, Verantwortlichkeiten, Abläufe, Verfahren und Mittel zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements.“

Diese Definitionen der verschiedenen Dimensionen von Qualität nach DIN ISO 9004 beschreiben den in der Pflege bereits eingeführten Begriff der Strukturqualität. Strukturqualität betrifft den sachgerechten und verbindlichen Aufbau von Rahmenbedingungen, die eine störungsfreie Zusammenarbeit erst ermöglichen. Strukturinstrumente wie das Zielprofil und die Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung, oder Strukturstandards wie die Dienstkonzeption und die Führungsrichtlinien legen Anforderungen an Pflichten und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fest.

Sollen in der Praxis die Rahmenbedingungen der Arbeit beschrieben werden, sind sowohl der Aufbau der Organisation als auch der Ablauf der Arbeitsorganisation gleichwertige Elemente, die sich gegenseitig bedingen. Exemplarisch ist das anhand der Stellen- und der Arbeitsplatzbeschreibung demonstriert worden. Daraus ergibt sich:

**Die Möglichkeit einer hierarchischen Einordnung weist einerseits die Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung als klassische Instrumente der Aufbauorganisation aus, andererseits sind sie die Ausgangsvoraussetzung der Ablauforganisation. Sie stecken zugleich die Rahmenbedingungen der Arbeit und die Funktionsrolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab.**

In dem Schaubild „Elemente des Pflegemanagements“ (Anlage 8) wird deutlich, wie sich die gleichwertigen Elemente der Aufbau- und Ablauforganisation bedingen. Die verpflichtende Aufgabe des Managements, der strategischen Ebene, ist es, Ziele zu setzen, welche die Rahmenbedingungen der Arbeit festlegen und die Strukturqualität sichern. Die Ablauforganisation und damit die Prozessqualität hängen entscheidend davon ab, ob die Leitungskräfte der mittleren Führungsebene, der taktisch-operativen Ebene, die Befugnisse haben, den Umsetzungsprozess weitgehend selbstständig zu steuern.

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Dazu gehören im Wesentlichen folgende Führungsmittel:

- Stärken fördern,
- Leistung lenken,
- Defizite ausgleichen,
- Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln.

Die Ergebnisqualität, die an der Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden und ihrer Angehörigen sowie an dem Betriebsklima und der Arbeitszufriedenheit des Personals gemessen wird, ist unmittelbar von den Managementfertigkeiten der strategischen Ebene abhängig. Denn ohne eine sachgerechte Aufbau- und Ablauforganisation, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche festlegt, ist eine zufrieden stellende Ergebnisqualität nicht zu erreichen.

Die gesetzlichen Auflagen durch Heimrecht und SGB XI erfahren auch durch allgemein juristische Betrachtung Unterstützung. Demzufolge ist der Arbeitsplatz ein öffentlicher und rechtlich geschützter Raum. Damit gelten verbindlich festgelegte Gesetze, Regeln und Pflichten, so genannte Muss-Anforderungen, aber auch Rechte, und zwar einerseits für die Arbeitnehmerin und den Arbeitnehmer und andererseits für das Management. Über die Einhaltung dieser gesetzlich festgelegten Normen und der daraus abgeleiteten Anforderungen wachen der Staat und die gesellschaftlich relevanten Interessenvertretungen wie Gewerkschaften, Verbände und Betriebsräte. So gehören die vertragsbeziehungsweise tarifgerechte Bezahlung, die Einhaltung von Arbeitszeit, Urlaub und Feiertagen ebenso wie die Sicherheit, die Personalfürsorge und der Gesundheitsschutz zu den arbeitsrechtlichen Pflichten des Managements.

Dem gegenüber stehen die Pflichten der Arbeitnehmerinnen und der Arbeitnehmer, den mit Abschluss des Arbeitsvertrags vereinbarten Leistungsanspruch zu erfüllen. Eine Verletzung dieser Rechte und Pflichten kann sowohl Sanktionen des Managements als auch der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers auslösen. Die daraus folgenden Auseinandersetzungen werden in letzter Konsequenz vor den dafür zuständigen Arbeitsgerichten ausgetragen.

Wenn also wirksame Führung gelingen soll, dann sind die Aufbauorganisation, die Ablauforganisation, die Erstellung eines Personalhandbuchs unter besonderer Berücksichtigung der Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen unerlässlich. Ohne diese Strukturinstrumente sind Leitungskräfte letztlich „zahnlose Tiger“, wie eine Bereichsleitung in einem meiner Kurse bemerkte.

## 2.2 Problembereich II: Kernkompetenz Führung

Der Begriff Kompetenz wird häufig missverständlich gebraucht. Grundsätzlich umfasst er zwei unterschiedliche Inhalte. Zum einen bedeutet er die berufliche Qualifikation, das fachlich-inhaltliche Wissen und die Berufserfahrung einer Person. Zum anderen bedeutet Kompetenz eine in der Ablauforganisation festgelegte Berechtigung, zum Beispiel Befugnisse zur Unterschrift und zu Anweisungen. Sie ermächtigt zu einem bestimmten Handeln im Rahmen verwaltungstechnischer Abläufe und gibt sowohl Vollmachten als auch organisatorische Entscheidungsverantwortung. In diesem Sinne gebraucht, bedeutet Kompetenz also die professionelle Zuständigkeit für ein bestimmtes Handeln aufgrund der eingenommenen Stelle innerhalb der Aufbauorganisation.

Personalführung ist ein wichtiges Thema, über das viel gesprochen und geschrieben wird. Führung steht im Mittelpunkt eines jeden Personalseminars, gleichgültig, aus welchem Wirtschafts- oder Dienstleistungsbereich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen. Gewöhnlich werden in solchen Seminaren viele theoretische Kenntnisse vermittelt. Doch der interessante Austausch von Praxiserfahrungen findet weniger in „großer Runde“, sondern mehr am Rande in vertraulichen Gesprächen statt. Denn, ganz im Vertrauen, welche Führungskraft hinterfragt wohl in öffentlicher Diskussion kritisch sein Führungsverhalten oder gibt gar seine Führungsfehler zu?

So bleibt es weiterhin bequem, sich über den „Splitter im Auge“ seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beschweren und den „Balken im eigenen“ geflissentlich zu übersehen. Zumal es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in diesen Führungsseminaren leicht gemacht wird, das eigene Führungsverhalten zu idealisieren und damit ein Selbstbild zu ermitteln, das fernab aller Realität ist. Schließlich ist es ja auch für jeden einleuchtend, dass Konfliktfähigkeit, Kooperation, konsequentes und gerechtes Verhalten erstrebenswerte Führungseigenschaften sind. Aber das Wissen, ja selbst das „Wollen im Kopf“ bietet noch keinerlei Garantie dafür, dass man sich im Arbeitsalltag auch entsprechend verhält, und das schon gar nicht auf Dauer. Grundsätzlich muss daher bei der Beurteilung von Führungsqualitäten auch Folgendes beachtet werden: Die subjektive Einschätzung der Führungskompetenz sagt überhaupt nichts darüber aus, wie die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Führung einschätzen und welche Auswirkungen das Führungsverhalten auf das Betriebsklima hat. Und genau darauf kommt es doch letztlich bei der Personalführung an!

Ausschlaggebend für die Beurteilung von Führung sind vielmehr die Reaktion und das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Kriterien, an denen Personalführung messbar wird, sind die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Motivation, kundenorientierte Arbeit zu leisten. Werden diese wichtigen Kriterien, die gleichermaßen das Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ein bestimmtes Führungsverhalten darstellen, außer Acht gelassen oder in keinem ursächlichen Zusammenhang gesehen, unterliegt die subjektive Einschätzung des Führungsverhaltens der persönlichen Illusion: „So sehe ich mich, so glaube ich, dass ich bin, so will ich sein, und so sehen mich auch die anderen.“

Um diesen gefährlichen „blinden Fleck“ in der Personalführung zu vermeiden, ist es wichtig, darauf zu verweisen, dass Führungsmanagement als Teil des Berufs zu sehen ist,

also eine Fertigkeit, die erlernt werden muss. Richtiges und gutes Führen bedarf methodischer Werkzeuge, um wirksam zu sein. Denn es gibt nicht die ideale Führungskraft, sondern nur die wirksame Führungskraft.

Die formale Berechtigung zu einer wirksamen Führung leitet sich aus der juristischen Sichtweise des Arbeitsplatzes als eines öffentlichen und rechtlich geschützten Raumes her: Mit Abschluss des Arbeitsvertrags muss der vereinbarte Leistungsanspruch auch erfüllt werden. Das hat allerdings die Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch eine sachgerechte Aufbau- und Ablauforganisation zur Voraussetzung, die der Gesetzgeber mit der Forderung nach Errichtung eines internen Qualitätsmanagements unterstützt. Somit stehen sich die Pflicht, einen vereinbarten Leistungsanspruch zu erfüllen, und die Forderung, diesen Leistungsanspruch klar zu definieren, gleichberechtigt gegenüber. Wirksame Führung hat demnach zwei Grundvoraussetzungen:

- Die Aufgaben, der Aufgabenkatalog, müssen klar umrissen definiert sein.
- Der Leistungsanspruch muss für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nachvollziehbar vorgegeben sein.

Erst wenn die Arbeit und die Arbeitsbedingungen strukturiert sind, kann ein Leistungsanspruch eingefordert werden. Wirksame Führung ist also strukturabhängig. Dem Vorurteil, Führung basiere ausschließlich auf psychosozialen Fähigkeiten, muss demnach entschieden widersprochen werden.

Der moderne Gestaltungsraum für die Führung lässt sich zwar durch die Definition eindimensionaler Führungsstile wie „kooperativ, autoritär, verdeckt autoritär oder laissez-faire“ in ihren extremen Erscheinungsformen verdeutlichen. Jedoch findet heute wirksame Führung mehr in den Dimensionen zwischen Lenkung und Akzeptanz statt (Anlage 9). Das heißt, eine Leitungskraft muss heutzutage beurteilen können, ob sie in einer bestimmten Situation entweder mehr aufgabenorientiert oder mehr personenorientiert entscheidet. Daraus folgt, dass wirksame Führung zugleich struktur- und situationsabhängig ist.<sup>5</sup>

Selbstverständlich sind psychosoziale Fähigkeiten, hier vor allem die häufig postulierten Begriffe der „Sozialen und der Persönlichen Kompetenz“, im Führungsprozess von großem Nutzen. Sie machen aber nur einen Teil der Führungskompetenz einer Leitungskraft aus. Von gleich großer Bedeutung sind die erlernbaren Fertigkeiten der Methoden- und der Fachkompetenz. Im Folgenden sollen diese Begriffe näher operationalisiert werden, um subjektiven Interpretationen in diesem Bereich vorzubeugen:

<sup>5</sup> Im so genannten Lenkungskreuz (Anlage 9), aus dem sich später das „Verhaltensgitter“ entwickelt hat, wird Führung nicht mehr über eindimensionale Führungsstile definiert, sondern durch ein flexibles Führungsverhalten beschrieben. Im Lenkungskreuz sind zum besseren Verständnis drei Beispiele des Führungsverhaltens eingetragen, die den „klassischen“ eindimensionalen Führungsstilen nahe kommen: Das Führungsverhalten 9 (aufgabenorientiert); 1 (personenorientiert): Hier wird auf eine hohe Arbeitsleistung Wert gelegt. Den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt dagegen die geringere Beachtung. Dieses Führungsverhalten entspricht in etwa dem autoritären Führungsstil. Beim Führungsverhalten 1/7 ist „Chaos angesagt“. Hier interessieren nicht die Aufgaben, sondern eher die Diskussion mit Personen. Eine Ähnlichkeit mit dem „Laissez-faire-Führungsstil“ ist unverkennbar. Bei einem eingeschätzten Führungsverhalten 5/5 liegt ein Vergleich mit dem kooperativen Führungsverhalten nahe.

## 1. Die persönliche Kompetenz

Sie zeigt sich in der bewussten Auseinandersetzung mit der eigenen Person, ihren Gefühlen und Wertvorstellungen. Diese bewertende Wahrnehmung der eigenen Person beinhaltet die Bereitschaft, sich selbst zu erfahren und das eigene Verhalten zu reflektieren, und zwar mit dem Ziel: „Sich seiner selbst bewusst zu werden“. Dies führt zur Erkenntnis der eigenen Stärken und Schwächen als Voraussetzung für die Bereitschaft, andere in ihrer Andersartigkeit zu akzeptieren.

Diese Art der Selbstreflexion kann insbesondere im Arbeitsalltag nur auf indirektem Weg erfolgen. Auch hier ist die Atmosphäre der Zusammenarbeit, das Betriebsklima, eine verlässliche Richtschnur. Die immer häufiger eingesetzten anonymen Mitarbeiterbefragungen zum Führungsverhalten der oder des Vorgesetzten helfen da ebenfalls wenig weiter. Hierbei besteht die Gefahr, dass die Angst um den Arbeitsplatz das Ergebnis verzerrt und die Aussagen abmildert. Die „persönliche Illusion“ der Leitungskraft von sich selbst wird durch dieses Vorgehen eher gestärkt als korrigiert. Auch eine direkte Befragung zu diesem Thema, wie sie in diversen „Mitarbeiterjahresgesprächen“ vorgesehen ist, bringt sowohl für die Leitungskräfte als auch für die Befragten keine echten Erkenntnisse, weil niemand aus Angst vor negativen Konsequenzen offen die Wahrheit seiner oder seinem Vorgesetzten ins Gesicht sagt. So bleibt zum Thema „Reflexion des eigenen Führungsverhaltens“ nur die Suche der Leitungskraft in der Fachliteratur oder durch spezielle Einzel- oder Gruppenschulungen, wie dem so genannten „Private Coaching“, auf dem Fortbildungsmarkt übrig, um zumindest ansatzweise Orientierungshilfen zu erhalten.

## 2. Die soziale Kompetenz

Im Zusammenhang mit Führung gilt der sozialen Kompetenz zweifellos die größte Aufmerksamkeit. Das geht so weit, dass zuweilen soziale Kompetenz mit Führungskompetenz gleichgesetzt wird und damit zusätzliche Begriffsverwirrung gestiftet wird. Bereits der Begriff der sozialen Kompetenz ist leider allzu häufig ein Schlagwort, unter dem sich jeder etwas anderes oder auch gar nichts vorstellen kann.

Ganz allgemein lässt sich soziale Kompetenz durch Eigenschaften definieren, die den Umgang mit anderen Menschen wie auch den Umgang mit der eigenen Person kennzeichnen: Soziale Kompetenz ist zum einen das Vermögen, seine eigenen Bedürfnisse und psychische Befindlichkeit zu erkennen und angemessen zu artikulieren. Daraus erwächst zum anderen die Fähigkeit und erlernbare Fertigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen, sodass diese sich angenommen und verstanden fühlen.

Sprache und Sprachfähigkeit spielt hierbei eine wichtige Rolle. Allerdings ist Sprache vorrangig subjektiv. Insbesondere aber Begriffe, die bestimmte Eigenschaften definieren, unterliegen der subjektiven Interpretation. Soll ein Begriff wie die soziale Kompetenz nachvollziehbar und verständlich umschrieben werden, müssen die benannten Eigenschaften in beobachtbares Verhalten „übersetzt“ werden. Diese Vorgehensweise wird als Operationalisieren bezeichnet.

Lautet zum Beispiel in einem meiner Seminare die Frage, welche Eigenschaften den Begriff der sozialen Kompetenz charakterisieren, so werden alle Begriffe gesammelt, die für die verschiedenen Gruppenmitglieder soziale Kompetenz definieren. Hat man

sich dann unter anderen auf Begriffe wie „kritikfähig“, „konfliktfähig“ und „kooperativ“ geeinigt, dann ist damit der erste Schritt zur gruppeninternen Begriffsklärung und Verständigung getan. Doch die wesentliche Frage, woran machen die Einzelnen es fest, ob jemand kritikfähig, konfliktfähig oder kooperativ ist, bleibt weiter unbeantwortet. Daher folgt der zweite Schritt, wo die benannten Begriffe operationalisiert werden, das heißt: Verhaltenskriterien wie „kritikfähig“ müssen durch beobachtbare Fähigkeiten im Verhalten einer Person für alle nachvollziehbar umschrieben werden. Erst dann ist der Begriff für diese eine Gruppe definiert, und jedes einzelne Gruppenmitglied weiß ab jetzt, an welchem Verhalten es soziale Kompetenz festmachen und erkennen kann.

Die Methode des Operationalisierens basiert dabei auf der Häufigkeit, mit der diese Fähigkeit zu beobachten ist. Damit wird das Vorhandensein einer Eigenschaft in gewissem Sinne „messbar“ und ist für eine vergleichende Einschätzung und Beurteilung der Gruppenmitglieder hilfreich. In einer meiner Seminargruppen sind wichtige Eigenschaften der sozialen Kompetenz auf diese Weise definiert worden:

#### **Kritikfähigkeit:**

- Häufigkeit, mit der die Bereitschaft gezeigt wird, eigenes Verhalten zu reflektieren und zu ändern;
- Häufigkeit, mit der angemessene Kritik (Ton und Wortwahl) ohne „Retourkutsche“ angenommen wird;
- Häufigkeit, mit der die Bereitschaft gezeigt wird, andere auf Fehler anzusprechen.

#### **Konfliktfähigkeit:**

- Häufigkeit, mit der kontrovers diskutiert wird, ohne persönlich zu werden;
- Häufigkeit, mit der andere Meinungen zugelassen werden;
- Treffsicherheit, mit der Konflikte wahrgenommen und angesprochen werden.

#### **Kooperationsfähigkeit:**

- Häufigkeit, klar, gezielt und rechtzeitig zu informieren;
- Häufigkeit, mit der Kompromissbereitschaft gezeigt wird;
- Häufigkeit, unterschiedliche Zielsetzungen zu erkennen und zu akzeptieren;
- Häufigkeit, Störungen wahrzunehmen und zu bearbeiten.

Auf diese Weise ist im Laufe der Jahre ein umfangreicher Katalog von Eigenschaften entstanden, der den Begriff der sozialen Kompetenz näher operationalisiert. Demzufolge kommen zu den drei bereits angeführten Merkmalen noch weitere hinzu:

#### **Motivationstalent:**

- Treffsicherheit, die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern;
- Häufigkeit, mit der es gelingt, eigene Motivation auf andere zu übertragen;
- Häufigkeit, mit der andere überzeugt werden können;
- Häufigkeit, mit der Führungsmittel wie Lob und Delegation eingesetzt werden.

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

**Teamgeist:**

- | Häufigkeit, andere ausreden zu lassen;
- | Häufigkeit, die andere Meinung erst einmal kritiklos zu akzeptieren;
- | Häufigkeit, mit der die Bereitschaft gezeigt wird, anderen zu vertrauen;
- | Häufigkeit, gemeinsame Ziele zu erarbeiten und sich damit zu identifizieren;
- | Häufigkeit, gleichberechtigtes Verhalten zu zeigen.

**Empathie (Nähe und Distanz):**

- | Häufigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen;
- | Häufigkeit, mit der die Bereitschaft gezeigt wird, zuzuhören und sich auch selbst zu öffnen.

**Beobachtungsgabe:**

- | Häufigkeit, mit der Unstimmigkeiten und Konflikte zwischen anderen erkannt werden;
- | Häufigkeit in der Treffsicherheit, Veränderungen und Krankheitsbilder bei anderen zu erkennen;
- | Häufigkeit der pflichtgemäßen Kontrolle von Sicherheitsvorschriften.

**Vertrauen:**

- | Häufigkeit, mit der eigene Schwächen und Fehler zugegeben werden;
- | Häufigkeit, mit der bei Problemen andere um Hilfe gebeten werden;
- | Häufigkeit, mit der Rat von anderen eingeholt wird;
- | Häufigkeit, mit der man andere um etwas bitten kann.

**Aufgeschlossenheit:**

- | Häufigkeit, mit der Vorschläge und Neuerungen von anderen aufgenommen werden;
- | Häufigkeit, mit der Fortbildung gefördert wird.

**Verantwortungsbewusstsein:**

- | Häufigkeit, mit der Anliegen anderer vertreten werden;
- | Häufigkeit, mit der in Krisen und Konfliktsituationen Lösungen gefunden werden;
- | Häufigkeit der Belastbarkeit in Stresssituationen.

**Sprachliche Gewandtheit:**

- | Häufigkeit, mit der komplizierte Inhalte ohne Wiederholung verständlich gemacht werden;
- | Häufigkeit, mit der sachliche Argumente emotionsfrei vorgetragen werden.

Diese Liste ließe sich natürlich noch verlängern. Voraussetzung für diese spezielle Regelung des Sprachverständnisses ist, dass jeweils die Arbeitsgruppe, der Leitungskreis oder das Team eigene Operationalisierungen für erwünschte Eigenschaften erarbeitet. Aus den Erfahrungen vieler Kurse kann ich sagen: Nicht nur die Sprache ist subjektiv, vielmehr sind auch die Operationalisierungen der gleichen Eigenschaften von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich. Kein Wunder, dass Mißverständnisse eher die Regel und nicht die Ausnahme sind. Für gute Beziehungen innerhalb einer Arbeitsgruppe ist daher diese Methode von unschätzbbarer Bedeutung. Komplizierte Begriffe wie beispielsweise „psychosoziale Betreuung“ können so für alle Gruppenmitglieder nachvollziehbar und verständlich umschrieben werden.

#### 4. Fachkompetenz

Unstrittig ist, dass erfolgreiche Führung Sachverstand voraussetzt. Schon aus Gründen der Akzeptanz durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der erwarteten Durchsetzungsfähigkeit einer Leitungskraft ist die Wahl unzureichend fachkompetenter Leitungskräfte zu vermeiden. Darüber hinaus dienen eine entsprechende Berufserfahrung sowie verpflichtende Zusatzqualifikationen dem Nachweis und der Absicherung von Fachkompetenz.

#### 5. Methodenkompetenz

Führung bedarf methodisch abgesicherter, transparenter Instrumente und Richtlinien, wie sie im Personalhandbuch beschrieben sind. Darüber hinaus ist die Aneignung bestimmter psychosozialer Methoden als Leitungskraft unerlässlich. Insbesondere das fehlende professionelle Verhalten in Personal- und Mitarbeitergesprächen fällt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern meiner Seminare auf, wenn es darum geht, anhand von Praxisfällen solche Gespräche durchzuspielen. Eine Leitungskraft braucht daher unbedingt das Methodenrüstzeug, um dem Anspruch und der Erwartung an ihre Funktionsrolle gerecht zu werden.

Die Behauptung, Führungsmethoden könnten nicht erlernt werden, frei nach dem Motto „Man kann's, oder man kann es eben nicht“, ist falsch. Methodenkompetenz stellt eine rationale Fertigkeit dar, die sich erlernen lässt. Auf den Erwerb der Methodenkompetenz sollte aus diesem Grund im Zusammenhang mit Führung besonderer Wert gelegt werden. Dies gilt insbesondere in folgenden Bereichen:

- Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Hinblick auf ihre fachliche Qualifikation und ihr Verhalten;
- Einschätzung von Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Personalentwicklungsplanung;
- Beobachtung und Interpretation nonverbaler Signale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Konfliktvermeidung;
- Kommunikationsregeln und gezielte Fragetechniken;
- effizientes Gesprächsverhalten in Mitarbeiter- und Personalgesprächen.

Führungskompetenz umfasst, wie gezeigt wurde, vier Kernkompetenzen, die sich zum einen in die psychosozialen Fähigkeiten der persönlichen und sozialen Kompetenz, zum anderen in die rationalen Fertigkeiten der Methoden- und Fachkompetenz (siehe Anlage 10) einteilen. Dabei sind Information und Kommunikation die wichtigsten Führungsmittel für die alltägliche Praxis, an der sich Führungskompetenz am besten messen lässt.

## 2.3 Problembereich III: Kommunikation und Information

Emotional intelligente Kommunikation und Information beschränkt sich nicht alleine auf die persönliche und soziale Kompetenz einer Leitungskraft. Sie ist vielmehr eine erlernbare Fertigkeit und basiert hauptsächlich auf Methodenkompetenz.

Um den Bereich der Kommunikation und Information als Mittel einer wirksamen Führung einzusetzen, ist die grundsätzliche Unterscheidung zwischen formeller und informeller Kommunikation und Information zu treffen. Formelle Kommunikation und Information in der stationären Pflege ist gekennzeichnet durch:

- Informationspflicht, wie sie in den Strukturinstrumenten der Aufbau- und Ablauforganisation und insbesondere in den Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen ausgewiesen ist. Das gilt für Dienstbesprechungen, schriftliche Anweisungen, Teambesprechungen, Betriebsversammlungen, Leitungsbesprechungen, Qualitätszirkel und Audits.
- Dokumentationspflicht unter anderem in der Pflegeplanung, insbesondere bei Übergabe und bei Schichtwechsel.

Das mit Anlage 6 vorgestellte Instrument „Grundraster formelle Informationsstruktur“ ist ein Beispiel zum Nachweis für die Informationsstruktur in einer Einrichtung gegenüber den Kontrollinstanzen MDK und Heimaufsicht.

Die Funktionsrolle einer Leitungskraft der mittleren Führungsebene basiert vorwiegend auf der formellen Kommunikation und Information. Das gilt insbesondere für die Kommunikations- und Informationspflicht gegenüber dem Management, dem ein Einspruchsrecht bei relevanten Entscheidungen vorbehalten bleibt.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Einrichtung ist die verpflichtend einzuhaltende Informationsweitergabe eine Muss-Anforderung und Kennzeichen ihrer Professionalität. Insbesondere die Einhaltung schriftlicher Arbeitsanweisungen sollte bei Nichtachtung oder Zuwiderhandlung zu Reaktionen der Leitungskraft führen. Das bezieht sich vorrangig auf drei Arbeitsanweisungen, die in schriftlicher Form erfolgen. Diese lassen sich wie folgt definieren:

- Ein **Standard** beschreibt den wesentlichen Inhalt sowie Art und Genauigkeit der Pflege- und Dienstleistungsabläufe.
- Eine **Verfahrensanweisung** beinhaltet die schriftlich fixierte Abfolge von Arbeitsschritten, die verpflichtend einzuhalten sind.
- Eine **Dienstanweisung** ist die zwingend einzuhaltende schriftliche Aufforderung zur Erfüllung bestimmter, aus dem Arbeitsverhältnis resultierender Verhaltens- und Leistungspflichten, die im Rahmen des Direktionsrechts der Leitungsebene erfolgt.

Die sensibelste Stelle in der Ablauforganisation ist unbestritten die reibungslose Zusammenarbeit im Pflorgeteam. Der Bereichsleitung und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt somit für die Umsetzung und den Erfolg der Pflege allergrößte Bedeutung zu. Soll eine Bereichsleitung jedoch ihre Funktionsrolle als Leitungskraft wahrnehmen, so müssen in Absprache und mit Unterstützung der Pflegedienstleitung führungsrelevante Reaktionen, zum Beispiel eine formlose Ermahnung, möglich sein, wenn

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

nicht entsprechend dieser schriftlichen Arbeitsanweisungen gehandelt wird. Denn im Sinne der gesetzlichen Vorgaben ist die Arbeitsgruppe eine Einheit, deren Tätigkeiten durch einen organisatorisch festgelegten Arbeitsablauf aufeinander abgestimmt sind. Die ideale Definition könnte also lauten: Eine Arbeitsgruppe wird ausschließlich durch formelle, an Arbeitszielen orientierte Beziehungen bestimmt.

Als Instrument der formellen Kommunikation und Information erweist sich die soziometrische Methode als besonders aussagekräftig. Anhand dieser Methode ist von einer meiner Seminargruppen ein Idealtyp der formellen Kommunikation und Information in ihrer speziellen Arbeitsgruppe entwickelt worden (Anlage 11). Hier wird deutlich, dass insbesondere die Bereichsleitung auf vielfältige Informationen angewiesen ist. Sie hält die Fäden in der Hand.

Demgegenüber ist Kennzeichen der informellen Kommunikation und Information:

- Subjektive Interpretationen von Personen, Situationen, Verhalten und Entscheidungen, die als objektive Tatsache hingestellt werden.
- Das destruktive Spiel von Sympathie und Antipathie als Ursache zur Beziehungsaufnahme oder Beziehungsverweigerung.
- Daraus resultierend so genannte „informelle Netze“, in denen Gerüchte entstehen und gezielt gestreut werden. Sie sind zugleich Frühwarnindikatoren für das Phänomen des Mobbing.
- Austausch über private, nicht dienstliche Probleme und Konflikte, die in den informellen Netzen viel wertvolle Arbeitsenergie und Zeit binden.

Im deutlichen Gegensatz zum Idealtypus einer formellen Beziehungsstruktur innerhalb einer Arbeitsgruppe stehen die „informellen Netze“, die alleine von subjektiven Neigungen der Menschen geprägt sind. Informelle Beziehungen decken sich so gut wie nie mit einer formellen Beziehungsstruktur. Im Gegenteil, sie stellen oftmals einen erheblichen Störfaktor innerhalb von Arbeitsgruppen dar.

Eine wirksame Führung darf diesen Störfaktor nicht unterschätzen, wenn es darum geht, im destruktiven Spiel von Sympathie und Antipathie zwischen Einzelpersonen, Cliquen oder informellen Netzen innerhalb der Arbeitsgruppe bestehen zu können.

In vielen meiner berufsbegleitenden Seminare für Bereichsleitungen standen ihre jeweiligen Arbeitsgruppen im Mittelpunkt des Unterrichts und des Erfahrungsaustauschs. Diese Berufspraktikerinnen und -praktiker schätzten den Verlust an Arbeitsenergie und Zeit durch informelle Kommunikation und Konflikte extrem hoch ein. „Konflikte im Team“ ist nicht umsonst ein häufiges Thema, das bei Inhouse-Schulungen und Supervisionen ganz vornean steht. Aus meinen Erfahrungen empfiehlt sich für jede Bereichsleitung, ein informelles Soziogramm ihrer Arbeitsgruppe aufgrund eigener Beobachtungen mit folgenden Fragen zu erstellen:

- Welche Personen wünschen zu welchen Gruppenmitgliedern Kontakt?
- Welche Personen lehnen wen ab?
- Werden die gegenseitigen Ablehnungen beziehungsweise die positiven Wahlen entsprechend beantwortet oder nicht?

- Welche Mitglieder einer Gruppe werden von anderen mehr oder weniger geschätzt?
- Konzentriert sich die Bevorzugung auf einige wenige Personen, oder ist die Sympathie in der Gruppe gleichwertig verteilt?

Ein Vergleich mit der idealen formellen Beziehungsstruktur zeigt schnell die Bereiche auf, in denen mögliche Probleme und negative Auswirkungen auf das Betriebsklima und die Qualität der Pflege entstehen können (siehe zugleich Anlage 11 und 12). Es ist Aufgabe einer Leitungskraft, diese Problematik rechtzeitig zu erkennen und bei den ersten nachweislichen Frühwarnindikatoren entschlossen einzuschreiten. Man wird zwar nie verhindern können, dass informelle Beziehungsgeflechte existieren: Schließlich ist der Mensch kein vollkommenes Wesen. Aber die Professionalität im Arbeitsleben gebietet, egal in welchem Beruf, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer vertraglichen Leistungspflicht ihre subjektiven Antipathien und Sympathien kontrollieren. Nur so kann der erhebliche Verlust an Zeit und Arbeitsenergie auf ein tolerierbares Maß reduziert werden.

Wirksame Führung muss bei den ersten Frühwarnindikatoren folgende Maßnahmen ergreifen:

- Vertrauliche Mitarbeitergespräche mit den Beteiligten, in denen klar gemacht wird, dass derartige Verhaltensweisen mit Blick auf das Betriebsklima nicht hingenommen werden. Ergebnis dieser Gespräche sollten verbindliche Zielvereinbarungen sein, deren Einhaltung von der Führungskraft kontrolliert wird.
- Nehmen die Frühwarnindikatoren trotzdem nicht ab oder weiter zu, sollte die Führungskraft ab einem bestimmten Zeitpunkt diese Problematik mit der ganzen Arbeitsgruppe besprechen und auch hier klar machen, dass Konsequenzen unausweichlich werden, wenn keine Verbesserung eintritt. Spätestens ab diesem Zeitpunkt sollte auch die obere Leitungsebene von den Schwierigkeiten und möglichen Maßnahmen informiert werden. Auf diese Weise wird verhindert, dass die Leitungskraft Entscheidungen trifft, die nicht vom oberen Management mitgetragen werden: Die formelle Kommunikation und Information muss insbesondere in solchen Fällen „nach oben“ funktionieren. Dadurch wird für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Toleranzgrenze glaubhaft aufgezeigt.
- Nehmen die Missstände weiterhin nicht ab, müssen auch arbeitsrechtliche Konsequenzen erfolgen.

Bei diesem Vorgehen gegen informelle Beziehungsstrukturen ist es für die Funktionsrolle einer Leitungskraft selbstverständlich, dass sie kein Mitglied informeller Beziehungsstrukturen sein sollte. Es gilt auch hier der Satz: Im Team nicht intim! Die Praxis zeigt aber, dass diese Forderung nicht so einfach umzusetzen ist: Auch Führungskräfte sind Menschen. Das gilt hauptsächlich für Leitungskräfte, die aus der Mitte der Arbeitsgruppe und somit auch aus informellen Beziehungsstrukturen in ihre neue Funktionsrolle berufen werden. Aber sie können mit den Erwartungen an ihre neue Funktionsrolle argumentieren und damit die notwendige professionelle Distanz zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zumindest während der Dienstzeit verdeutlichen.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass informelle Beziehungsstrukturen bis hinauf in die obere Leitungsebene bestehen und somit die Entscheidungen und die Durchsetzungskraft einer Leitungskraft der mittleren Führungsebene untergraben. Diese Gefahr verringert sich aber in dem Maße, in dem Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung in der Aufbau- und Ablauforganisation klar definiert sind.

## 2.4 Wirksame Führung als Voraussetzung für ein gutes Betriebsklima

Entscheidende Grundvoraussetzung für die Übernahme der Funktionsrolle durch die Leitungskraft sind fest umrissene und definierte Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation. Im Zuge dieses Prozessgeschehens wird sowohl jede Position in der Aufbauorganisation (Organigramm) als auch ihre Funktion in der Ablauforganisation festgelegt (Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung). Die Funktionsrollen und damit die Anforderungen und Erwartungen der Organisation an ihre Funktionsträgerinnen und -träger sind somit bestimmt. Wirksame Führung ist daher immer und vor allem strukturabhängig. Der Katalog von Anforderungen und Erwartungen einer Organisation an ihre Funktionsträger geschieht unabhängig von Personen.

Im Arbeitsalltag jedoch wird sich jede Leitungskraft daran messen lassen müssen, ob sie die zugewiesene Rolle „ausfüllt“, den Anforderungen und Erwartungen an ihre Person als Funktionsträger entspricht. Denn die persönliche Kompetenz einer Leitungskraft, ihre Einstellung sich selbst gegenüber und ihre Haltung gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflussen ihr Führungsverhalten. Selbstreflexion macht einen wesentlichen Teil der persönlichen Kompetenz aus. Eine Möglichkeit, das persönliche Führungsverhalten zu reflektieren, kann anhand von vier Fragen geschehen:

- Akzeptiere ich mich selbst in meiner beruflichen Rolle als Führungskraft?
- Genüge ich den fachlichen und methodischen Anforderungen, oder gibt es jemanden in meinem Bereich, der mir in dieser Hinsicht überlegen ist?
- Kann ich mich durchsetzen und werden meine Entscheidungen akzeptiert, oder habe ich das Gefühl, dass die anderen mich in meiner Leitungsfunktion nicht ernst nehmen?
- Habe ich Schwierigkeiten, „Grenzen zu ziehen“ und klar „nein“ zu sagen, oder habe ich das Gefühl, von den anderen wegen meiner Gutmütigkeit öfter ausgenützt zu werden?

Auf den Punkt gebracht lautet letztlich die Frage:

**Sehe ich mich als Führungskraft als o. k. oder als nicht o. k. an?**

Von dieser Entscheidung lassen sich jetzt vier mögliche Grundpositionen ableiten (siehe Anlage 13). Entsprechend der Ausgangsthese dieser Expertise stehen Führungsverhalten und Betriebsklima in einem ursächlichen Zusammenhang. Indikator für ein gutes Betriebsklima ist die Arbeitszufriedenheit. Dabei beruht das Ziel der Arbeitszufriedenheit in einer Organisation auf der grundsätzlichen Haltung der Führungskräfte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber:

**Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, erfolgreich zu sein? Geben Sie ihnen Aufgaben, die sie mit ihrer Kompetenz bewältigen und für die sie auch Verantwortung übernehmen können?**

Diese Aussage enthält drei wichtige, die Arbeitszufriedenheit beschreibende Faktoren:

- Faktor 1 ist die vertraglich abgesicherte, klar umrissene **Aufgabe (A)**.
- Faktor 2 ist die entsprechende **Kompetenz (K)**, aufgrund der beruflichen Qualifikation und der festgelegten Befugnisse die Aufgabe auch zufrieden stellend erfüllen zu können.
- Faktor 3 ist die Möglichkeit, entsprechend der ausgewiesenen Befugnisse auch **Verantwortung (V)** zu übernehmen.

Daraus folgt: Wenn das Führungsverhalten eine Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit hat, dann sind die Ausgewogenheit und das Verhältnis, in dem die drei Faktoren **A / K / V** zueinander stehen, die wesentlichen Indikatoren für ein angemessenes Führungsverhalten:

- Befinden sich Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung in einem ausgewogenen Verhältnis, wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance zu einer zufrieden stellenden Leistung gegeben und auch zugetraut. Die Botschaft lautet:  
**Du bist o. k. – ich bin o. k.**
- Werden Aufgaben so angewiesen, dass sie mit der Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zu leisten sind und Verantwortung nicht gefragt ist, dann wird ständige Kontrolle und Korrektur die logische Konsequenz sein. In diesem Fall lautet die Botschaft: „Wenn ich mich nicht ständig um alles selbst kümmere, läuft überhaupt nichts!“ Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt demzufolge an:  
**Du bist nicht o. k. – ich bin o. k.**
- Aufgabe und Verantwortung sind groß und verheißen eigenverantwortliches Arbeiten. Die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und der Mitarbeiters ist jedoch so bemessen, dass sie der Aufgabe nicht gerecht werden können und sich ständig überfordert fühlen. Hier lautet die trügerische Botschaft: „Du glaubst ja, o. k. zu sein, nun kannst du es beweisen!“ Tatsache ist jedoch:  
**Du bist nicht o. k. – ich bin o. k.**
- Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung werden zufällig verteilt. Keiner weiß genau, wofür man zuständig ist und Verantwortung trägt. Beständiges Kompetenzgeangel und schwelende Konflikte erschweren die Zusammenarbeit und mindern die Qualität der Arbeitsleistung. Damit wird die Botschaft signalisiert:  
**Du bist nicht o. k. – ich bin nicht o. k.**

Wird das Führungsverhalten in den vier verschiedenen Grundpositionen analysiert, dann ergibt sich:

### **Grundposition 1 (Du bist nicht o.k. – ich bin o.k.)**

Je ausgeprägter das Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl einer Leitungskraft ist, desto eher neigt sie bewusst oder unbewusst dazu, den anderen entsprechend weniger zuzutrauen. Mit unzureichender Kompetenz eine umfangreiche Aufgabe zu erfüllen, ist schwierig, denn unweigerlich passieren Fehler. Die Leitungskraft muss also ständig kontrollieren, kann aufgrund von Misstrauen nicht delegieren, denn schließlich trägt sie ja die Gesamtverantwortung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befinden sich in einem ständigen Überforderungsstress, der sie zunehmend demotiviert und sich negativ auf ihre Leistungsbereitschaft auswirkt.

### **Grundposition 2 (Du bist o.k. – ich bin nicht o.k.)**

Beständiges Klagen über mangelnde Durchsetzungsfähigkeit und Akzeptanz deutet auf eine persönliche Überforderung und unzureichende Führungskompetenz der Leitungskraft hin. Aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in dieser Führungsdimension überfordert. Denn erfolgreiche Aufgabenbewältigung setzt nun einmal Kompetenz voraus. Liegt überdies die Verantwortung für eine unzulängliche Leistung vorwiegend bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dann scheint Anstrengung umsonst und Leistung lohnt sich nicht. Die Folge ist eine permanente gegenseitige Demotivation. Die überforderte Leitungskraft kann ihren persönlichen Stress mit der meist ungeliebten Führungsposition nur dadurch bewältigen, indem sie sich selbst beweist: Auch die anderen versagen, obwohl sie o.k. sind!

### **Grundposition 3 (Du bist nicht o.k. – ich bin nicht o.k.)**

Wirksame Führung ist immer strukturabhängig. Wie unzureichende Rahmenbedingungen der Arbeit „visualisiert“ aussehen, demonstriert die Grundposition 3. Die Mitglieder einer solchen Arbeitsgruppe haben keine Chance zur professionellen Leistung, sie sind vielmehr mit sich selbst und ihrer Problematik beschäftigt, und die vorrangige Aufgabe der Leitungskraft besteht im Ausgleich vermeintlicher Vorteilsnahme. Die fehlende Sicherheit, wer was wie zu tun hat, lässt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Dauer resignieren und beschleunigt den Prozess der inneren Kündigung.

### **Grundposition 4 (Du bist o.k. – ich bin o.k.)**

Das Führungsverhalten in ausgewogener Balance zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung bewirkt eine mehrfache indirekte Motivation: Die Rahmenbedingungen der Arbeit sind klar strukturiert, die zugewiesenen Aufgaben sind zu leisten und befriedigen damit das Selbstwertgefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Erfolgt dann aufgrund der guten Zusammenarbeit noch ein Lob oder eine positive Rückmeldung durch die Leitungskraft, bedeutet das eine zusätzliche direkte Motivation. Durch die kooperative Einstellung der Leitungskraft gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird der Zusammenhang zwischen Führung und Arbeitszufriedenheit deutlich.

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit das Betriebsklima der Einrichtung ist, wie hier ausführlich gezeigt wurde, vorwiegend vom Führungsverhalten der Leitungspersonen, insbesondere der mittleren Leitungsebene, abhängig. Grundlage für ein effizientes Führungsverhalten sind wie aufgeführt:

- die strukturierten Rahmenbedingungen der Arbeit
- und die vier Kernkompetenzen der Führung.

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

Um das Ziel der kooperativen Führung (Grundposition 4: Du bist o. k. – ich bin o. k.) zu erlangen, sollten insbesondere die Methoden- und die persönliche Kompetenz besondere Förderung erfahren, denn sie sind ausschlaggebend für das nachhaltig effiziente und damit professionelle Führungsverhalten einer Leitungskraft.

# III.

## Organisatorische und konzeptionelle Maßnahmen eines konsequenten Personalmanagements

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

Wesentliche Voraussetzungen für ein effizientes Personalmanagement sind die professionellen Fertigkeiten der oberen Leitungsebene, also des Managements. In der modernen Dienstleistungsgesellschaft, in der auch die Pflege ihren besonderen Stellenwert hat, wächst dem Beruf der Managerin und des Managers eine besondere Bedeutung zu: Management ist kein Beruf wie jeder andere. Der Begriff umfasst in der modernen Gesellschaft eine höhere berufliche Verantwortung und Führungskompetenz. Von der Qualifikation und Professionalität dieser Berufsgruppe hängt in Organisationen fast alles ab. Dies gilt vor allem für ein effizientes Personalmanagement.

Die derzeitige gesellschaftspolitische Situation in Deutschland zwingt den Gesetzgeber, den stationären Einrichtungen der Altenpflege Auflagen zu machen (vergleiche Anlage 5). Mit der Forderung, den Nachweis für eine sachgerechte Aufbau- und Ablauforganisation zu erbringen, und der Auflage zur Errichtung eines Qualitätsmanagements sind die wesentlichsten organisatorischen Anforderungen an die Einrichtungen längst bekannt. Allerdings zeigen die Erfahrungen aus der Praxis, dass eine allgemeine Verunsicherung sowie der Mangel an methodischem Rüstzeug es dem Management vielfach erschweren, diese Auflagen ordnungsgemäß abzuarbeiten. Hinzu kommt, dass aufgrund fehlender Kontrollmerkmale und Zuständigkeiten bislang keine Überprüfung der Rahmenbedingungen der Arbeit stattfindet. Daher werden diese gesetzlichen Auflagen seitens der oberen Leitungsebene nicht immer ernst genommen, und das Interesse an diesem Thema erlahmt schnell.

Um die geforderte Qualität umsetzen zu können, bedarf es präziser Vorgaben und professioneller Lenkung. Erst ein effizientes Personalmanagement kann Qualitätssicherung wirksam sicherstellen und eröffnet die Chance zu einer vorausschauenden Fehlervermeidung. Qualitätssicherung wird so zu einer Frage intensiver, taktisch-operativer Detailarbeit und nicht der strategischen Gesamtschau.

In der schwierigen Lage, in der sich heute die stationäre Pflege befindet, muss sich die Aufmerksamkeit mehr denn je auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten. Die obere Leitungsebene ist gehalten, verpflichtende Zielsetzungen vorzugeben, die das Verhalten und die Arbeitsleistung messbar und korrigierbar machen. Nur so wird es der stationären Pflege auch gelingen, ihren eigenen Ansprüchen erfolgreich und nachhaltig zu genügen.

Die entscheidende Frage lautet daher: Wie muss eine Organisation gestaltet sein, welche Konzepte sollten vorliegen, um letztlich den Nachweis zu erbringen, dass die gesetzlichen Auflagen und Verpflichtungen überprüfbar und nachvollziehbar erfüllt sind?

## 3.1 Praktische Maßnahmen zur Umsetzung

Die wichtigste strategische Aufgabe des Managements ist es, Ziele als „Wegweiser“ vorzugeben. Wirksames Management muss für Ziele sorgen: Ziele sind als Sinn und Zweck für jede menschliche Organisation unverzichtbar. Alle Maßnahmen müssen unter Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen in Zeit und Raum so geplant sein, dass sie diese Ziele auch erreichen können. Generell wird die Zusammenarbeit in einer Organisation für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umso einsichtiger, je mehr Übereinstimmung zwischen den Zielen der Organisation und der Arbeitseinheit besteht. Wirksame Führung bedient sich hier bewusst der indirekten Motivation als Führungsmittel, um das Selbstwertgefühl aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken und die Verbindlichkeit verpflichtender Zielsetzungen deutlich zu machen. Dabei gilt es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der verschiedenen Ebenen in den Zielfindungsprozess einzubinden, zu informieren und ihre Beratungsverantwortung zu fordern. Ohne eine gemeinsame Erarbeitung und Entscheidung für bestimmte Ziele ist eine koordinierte und zielorientierte Arbeit letztlich nur dem glücklichen Zufall überlassen.

Ziele zu benennen und sie transparent zu machen, das heißt, sie als erreichbar darzustellen, erfordert ein bestimmtes methodisches Rüstzeug. In der Praxis hat sich die Methode, einen strukturierten Ablaufplan zu erarbeiten, als äußerst effektiv erwiesen. Mit dem „Ablaufplan der Zielpyramide“ (Anlage 14) werden thematisch aufeinander abgestimmte Einzelmaßnahmen erarbeitet. Sie ergeben zum Schluss einen Maßnahmenkatalog, der den gesamten Arbeitsaufwand übersichtlich, transparent und nachvollziehbar einteilt. Diese Methode ist sowohl in der Fortbildung als auch im Beratungsprozess anzuwenden. Die Ziele geben dabei die Zusammensetzung der jeweiligen Arbeitsgruppen vor.

Die Methodik dieses Arbeitsinstruments unterscheidet drei Zielarten:

### I Grundsatzziele

Sie beinhalten die angestrebte, grundsätzliche Zielaussage sowie dauerhafte Grundwerte. Grundsatzziele sind langfristig angelegt, trotzdem muss der Zeitraum bis zur Zielerreichung überschaubar bleiben. Es empfiehlt sich, einen Zeitraum von rund drei Jahren vorzugeben. Das gewählte Grundsatzziel muss realistisch und erreichbar sein. Es muss verständlich, widerspruchsfrei, knapp und präzise formuliert sein.

### I Rahmenziele

Sie geben an, was erfüllt werden muss, um das Grundsatzziel zu erreichen. Die Rahmenziele werden aus dem Grundsatzziel abgeleitet und dienen innerhalb eines bestimmten Zeitraums der Verwirklichung als Etappenziele des angestrebten Grundsatzziels. Der Zeitraum zur Erlangung der Rahmenziele ist logischerweise kürzer. Rahmenziele sind mittelfristige Ziele zwischen dem strategischen Grundsatzziel und den taktisch-operativen Einzelzielen.

### I Einzelziele

Sie benennen abgegrenzte und spezifische Teilaspekte, aus denen heraus sich konkrete taktisch-operative Maßnahmen und Handlungsabläufe ableiten lassen. Der Zeitpunkt, an dem Einzelziele zu erreichen sind, ist absehbar. Einzelziele gehören daher zu den kurzfristigen Zielen.

Da sich die Rahmenziele aus den Einzelzielen zusammensetzen, bedeutet das Abarbeiten der Einzelziele automatisch das Erreichen der Rahmenziele und somit letztlich die Erfüllung des Grundsatzziels.

Zu den grundsätzlichen Zielaussagen, die sich auf diese Weise bearbeiten lassen, gehören insbesondere die lenkbaren Aspekte des Lenkungsmodells (siehe Anlage 4). Erfahrungsgemäß lassen sich mit dieser Methode auch schwierige Grundsatzziele wie der „Nachweis einer sachgerechten Aufbau- und Ablauforganisation“ erarbeiten. Dieses Beispiel stammt aus einer Seminargruppe, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der oberen Leitungsebene zusammensetzte. Interessant ist die Legende des Ablaufplans: Jedes Einzelziel ist eine konkrete Maßnahme und somit Ausgangspunkt für Arbeitsaufträge, Arbeitsgemeinschaften und feste Absprachen. Bei der Aufteilung der Einzelziele ist darauf zu achten, dass der Abschluss der Maßnahmen durch einen festen Termin fixiert wird. Selbstverständlich lässt sich die Anzahl der Rahmenziele vergrößern. Aus Gründen der Übersichtlichkeit sollte aber die Anzahl von Rahmenzielen so gering wie möglich gehalten werden. Der Vorteil dieser Arbeitsmethode besteht in folgenden Punkten:

- Sie ist verständlich und flexibel einsetzbar;
- sie schränkt langwierige und abschweifende Diskussionen erheblich ein;
- sie bezieht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der taktisch-operativen Ebene ein;
- sie ist eindeutig themenzentriert aufgebaut;
- sie ist im Vergleich zur „professionellen“ Beratung billiger und effizienter.

Mit dem Arbeitsinstrument „Ablaufplan der Zielpyramide“ können alle anstehenden organisatorischen Maßnahmen strukturiert und terminbezogen dargestellt und abgearbeitet werden. Es hat sich als hilfreich erwiesen, eine dementsprechende Vergrößerung des Instruments an zentraler Stelle anzubringen, wodurch ein sofortiger Überblick für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht wird. Das ist insbesondere dann wichtig, wenn Termine bei den einzelnen Maßnahmen vorgegeben sind: Man weiß somit jederzeit, wie nah oder weit man vom Grundsatzziel entfernt ist. Der größte Vorteil dieser Arbeitsmethode besteht jedoch darin, dass in gemeinsamer Arbeit ein umfassender und verbindlicher Plan entsteht, der auf die Ziele dieser einen Organisation passgenau zugeschnitten ist.

### 3.2 Konzeption der Mitarbeiter- und Personalgespräche

Professionell geführte Gespräche sind das wichtigste Führungsmittel und damit ein verpflichtendes Soll für den Nachweis von Führungskompetenz einer Leitungskraft in ihrer Funktionsrolle. Das bedeutet: Jedes Gespräch, das eine Leitungskraft in ihrer Funktion, zum Beispiel als Bereichsleitung oder Pflegedienstleitung, führt, unterliegt einem gewissen Reglement. Werden diese Regeln nicht eingehalten oder sind sie unbekannt, besteht die Gefahr, dass diese Gespräche uneffektiv und emotionsbelastet enden.

Das verunsichert und frustriert verständlicherweise nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch viele Führungskräfte. In der „Personalwoche“ meiner Seminare ist die Mut- und Ratlosigkeit, mit der sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer diesem wichtigen Thema nähern, sehr auffallend und Besorgnis erregend.

Umso wichtiger ist es, das verwirrende Durcheinander von Mitarbeitergespräch, Personalgespräch, Mitarbeiterjahresgespräch, Beurteilungsgespräch und Abmahnungsgespräch zu klären. Der Unterschied zwischen Mitarbeitergespräch und Personalgespräch lautet wie folgt:

Das **Mitarbeitergespräch** ist ein **informelles Gespräch**, das eine Führungskraft der mittleren Führungsebene in ihrer Funktionsrolle führt. Ein informelles Gespräch hat keine arbeitsrechtlichen Konsequenzen für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter, sondern es dient:

**I der Konfliktprophylaxe:**

Beobachtete Unstimmigkeiten sollten offensiv angegangen und in einer eigens dafür anberaumten Teamsitzung zum Thema gemacht werden.

**I dem Konfliktmanagement:**

Bei Konflikten zwischen Teammitgliedern sollte die Führungskraft nicht allzu lange warten. Es gilt die Regel: Jeder der beiden Kontrahenten erhält die Gelegenheit, seine Sicht der Dinge darzustellen. Danach ist ein Gespräch zu dritt erforderlich.

**I der Mitarbeitermotivation:**

Beobachtete Schwierigkeiten bei der Arbeit oder bei Anzeichen von Über- oder Unterforderung sollten angesprochen werden, gegebenenfalls ist Hilfe und Unterstützung anzubieten. Es liegt hier im Ermessen der Bereichsleitung, ob sie in solchen Fällen eine Zielvereinbarung (siehe Anlage 19) zum Ausgleich von Schwächen oder eine Delegation zur Unterstützung der Selbstständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorschlägt.

**I der Personalfürsorge:**

Auffällige Verhaltensänderungen und Leistungsschwankungen sind oftmals ein Zeichen für persönliche Schwierigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch in diesen Fällen ist es wichtig, der Sache möglichst früh auf den Grund zu gehen und Hilfe anzubieten. Handelt es sich um massive Probleme, dient das Mitarbeitergespräch als Einstieg in ein später von der oberen Leitungsebene geführtes Fürsorgegespräch mit verbindlichen Absprachen.

Mitarbeitergespräche sollten in einer stationären Pflegeeinrichtung von der Bereichsleitung geführt werden: Schließlich ist sie für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der erste Ansprechpartner. Die Beseitigung früh erkannter atmosphärischer Störungen ist Voraussetzung für ein gutes Betriebsklima und hilft, Frühwarnindikatoren zu reduzieren. Folgende Regeln sind bei Mitarbeitergesprächen zu beachten:

- Mitarbeitergespräche können spontan angesetzt werden, trotzdem sind die so genannten „Tür-und-Angel-Gespräche“ zu vermeiden. Das gilt insbesondere dann, wenn Kritik anzubringen ist.
- Die Leitungskraft sollte über angemessene methodische Kenntnisse des effizienten Gesprächsverhaltens verfügen, damit Vermutungen nicht zu Behauptungen werden. Das garantiert den Gesprächspartnern die Sicherheit, sich auch wirklich verstanden zu haben.
- Persönliche Mitteilungen unterliegen der Schweigepflicht. Ausnahme ist auch hier wieder das Fürsorgegespräch. Sind deutliche Anzeichen, zum Beispiel für Missbrauch, zu erkennen, so muss die Bereichsleitung das Fürsorgegespräch der höheren Leitungsebene überlassen.

Das **Personalgespräch** hingegen ist ein **formelles** Gespräch, welches nur von Führungskräften der oberen Führungsebene geführt werden sollte. Grundsätzlich gilt: Ein Personalgespräch hat **offiziellen Charakter durch den nachweisbar begründeten Anlass und eine für die Gesprächspartner verbindliche Konsequenz**. Personalgespräche finden nicht im rechtsfreien Raum statt. Die Reaktionsmöglichkeiten reichen von der Zielvereinbarung über die Umsetzung oder Versetzung aufgrund des Direktionsrechts auf Arbeitgeberseite, die Ermahnung und Abmahnung, die Änderungskündigung bis hin zur Beendigungskündigung. Formale Voraussetzungen für Personalgespräche sind:

- Der geordnete Ablauf eines Personalgesprächs wird durch rechtzeitige Terminvereinbarung und eine ungestörte Gesprächsatmosphäre gewährleistet.
- Als persönliche Vorbereitung auf ein Personalgespräch empfiehlt sich die Durchsicht der Personalakte, insbesondere früherer Beurteilungen, die aktuelle Leistungserfassung und der Krankenstand.
- Nach § 82 Abs.2 Betriebsverfassungsgesetz kann jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ein Mitglied des Betriebs- oder Personalrates zu dem Personalgespräch hinzuziehen. Wenn dieses Recht in Anspruch genommen wird, kann vonseiten des Arbeitgebervertreters ebenfalls jemand hinzugezogen werden. Personalgespräche sollten generell nicht allein geführt werden, auch dann nicht, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter auf die Beteiligung des Betriebs- oder Personalrats verzichtet. In solchen Fällen kann eine gemeinsam akzeptierte Person hinzugezogen werden.
- Insbesondere bei Fürsorgegesprächen ist ein Protokoll oder eine Gesprächsnotiz anzufertigen, die von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter gegengezeichnet werden muss, um den Anlass und das Ergebnis des Personalgesprächs nachweisbar zu dokumentieren.

Die wichtigsten Arten der Personalgespräche sind:

- das Einstellungsgespräch,
- das Konfliktgespräch,
- das Kritikgespräch,
- das Beurteilungsgespräch,
- das Fürsorgegespräch.

Das Führen von offiziellen Gesprächen, Verhandlungen oder Diskussionen ist eine Fertigkeit, die erlernt, vor allem aber geübt werden muss. Wer es sich leisten kann, hat einen privaten Rhetorik-Coach. Für das Gros der Führungskräfte gibt es jedoch so gut wie keine Gelegenheit, sich auf die Rolle eines „offiziellen Gesprächspartners“ vorzubereiten. Der Erwerb professioneller Gesprächskompetenz ist für ein wirksames und nachhaltiges Personalmanagement aber von großer Bedeutung. Zum einen sind Gespräche das wichtigste Führungsmittel, um die Ziele der Organisation erfolgreich umzusetzen. Zum anderen stärkt das effiziente Gesprächsverhalten die persönliche und soziale Kompetenz einer Führungskraft.

Erfahrungsgemäß hat sich das so genannte Rollenspiel als sehr wichtiges Schulungsinstrument in der Fortbildung erwiesen. Zugleich zählen Rollenspiele zu denjenigen Dingen, die am vehementesten von Seminarteilnehmerinnen und Seminarteilnehmern abgelehnt werden. Das liegt, wie ich aus Berichten erfahren habe, daran, dass es sich zumeist um fiktive Rollenspiele handelt, die keinerlei Bezug zum Arbeitsalltag der Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben. Dieser methodische Fehler ist allem Anschein nach sehr verbreitet. Wenn zum Beispiel eine Leitungskraft aus der Pflege in einem Rollenspiel als Touristikfachkraft eine Reise nach Alaska verkaufen soll, der Kunde oder die Kundin jedoch lieber nach Florida will, dann wird nicht die Überzeugungsfähigkeit geschult, sondern eher das Selbstbewusstsein dieser Leitungskraft beschädigt: Ein so praktiziertes Rollenspiel ist wertlos und kontraproduktiv.

Richtig angewandt ist ein Rollenspiel aber ein äußerst wirksames didaktisches Instrument und eine einzigartige Möglichkeit für Führungskräfte, ihre Gesprächskompetenz zu schulen. Ein zusätzlicher Vorteil besteht darin, dass es sich bei Fortbildungsseminaren für Führungskräfte um eine homogene Gruppe handelt, in der alle mehr oder weniger das gleiche Problem haben. Unabdingbare Voraussetzung ist allerdings, dass der gruppenspezifische Aspekt nicht außer Acht gelassen werden darf und das Thema des Rollenspiels einen unmittelbaren Bezug zu der alltäglichen Praxis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hat.

Ein methodisch vorbereitetes Rollenspiel hat mehrere Varianten und ist im Ablauf und in der Durchführung verschieden. Die Tabelle zeigt die unterschiedlichen Varianten:

| Situation<br>Rollen   | geschlossen | offen |
|-----------------------|-------------|-------|
| definiert<br>a oder b | I           | III   |
| undefiniert           | II          | IV    |

a = Rollendefinition allen bekannt

b = Rollendefinition zum Teil verdeckt

#### **Beispiel: Variante I a**

Die Teilnehmerinnen und die Teilnehmer erhalten die genaue Darstellung eines Problems beziehungsweise einer Situation mit exakten Rollenangaben. Die Situation ist geschlossen, das heißt, es muss zu einer vorher definierten Problemlösung kommen.

#### **Beispiel: Variante I b**

Die Rollen sind definiert aber nicht allen bekannt, denn eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer erhält eine zusätzliche „Spielanweisung“. Da auch hier die Situation geschlossen ist, muss eine vorher definierte Problemlösung gefunden werden.

#### **Beispiel: Variante III a**

Die Rollen sind definiert, allen bekannt, aber die Situation ist offen und ohne vorher definierte Problemlösung.

#### **Beispiel: Variante II**

Die Rollen sind undefiniert und die Situation ist geschlossen, und es muss eine vorher definierte Problemlösung erzielt werden.

#### **Beispiel: Variante IV**

Die Rollen sind undefiniert und die Situation ist offen. Die Teilnehmerinnen und die Teilnehmer erhalten ein Thema, das zunächst nicht nach Rollen strukturiert ist. Die Aufgabe besteht darin, zunächst Ideen zum Thema zu sammeln, die Rollen zu definieren und danach in eine Spielszene umzusetzen. Dabei können eigene Problemlösungen entwickelt werden.

Die Wahl der Rollenspielvariante ist abhängig von dem Ziel, welches erreicht werden soll. Wenn zum Beispiel eine junge, eher schüchterne Bereichsleitung lernen soll, sich gegen eine ältere Fachkraft mit langjähriger Berufserfahrung durchzusetzen, dann eignet sich Variante I a. Soll dagegen ein Einstellungsgespräch professionell in einer Spielszene umgesetzt werden, dann ist Variante IV die richtige Wahl.

Es ist also sehr wichtig, die Unterschiede der jeweiligen Personalgespräche zu kennen, um sie in Spielszenen auch einzuüben.

### 3.2.1 Das Einstellungs- oder Bewerbungsgespräch

Mit diesem Personalgespräch werden die Weichen für die interne Personalpolitik gestellt. Besondere Sorgfalt empfiehlt sich bei der Auswahl und Einstellung von Führungskräften. Hier ist nicht nur die fachliche Qualifikation wichtig. Gleiches sollte für die persönliche und die soziale Kompetenz sowie für die methodischen Fertigkeiten der Person gelten.

So sind Rechtskenntnisse und betriebswirtschaftliche Methoden selbstverständlich für Leitungsfunktionen wichtige Qualifikationen: Alles muss wirtschaftlich und kalkulierbar sein und nach Recht und Gesetz ablaufen. Aber Fragen und Probleme „rund um das Personal“ dürfen keine stiefmütterliche Behandlung erfahren. Es gilt immer zu bedenken, dass die Atmosphäre der Pflegeeinrichtung und der Umgang mit den Kundinnen und Kunden und deren Angehörigen sowie das Betriebsklima weitgehend von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „vor Ort“ abhängen.

Auf den ersten Blick sind persönliche und soziale Kompetenz der Führungskräfte zwar keine berechenbaren Größen, aber die psychosoziale Fähigkeit der Mitarbeiterführung stellt ebenfalls eine Investition in die Zukunft einer Einrichtung dar, die sich dauerhaft bezahlt macht.

Für Einstellungsgespräche sollte die Leitungsebene daher genau wissen, was sie will und braucht. Je detaillierter die Anforderungen formuliert sind, desto trennschärfer sind die Entscheidungskriterien, die für das Einstellungsgespräch zur Verfügung stehen. Im Bereich des mittleren Managements werden Einstellungsgespräche in der Regel zu zweit oder zu dritt geführt, zum Beispiel Heimleitung, Pflegedienstleitung und Bereichsleitung. Für ein aussagekräftiges Ergebnis werden folgende Informationen benötigt:

- Zeugnisse und vorherige Beurteilungen der Bewerberinnen und Bewerber;
- der Aufgabenkatalog sowie die Stellenziele der Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung;
- spezielle Auswertungen aus dem Anforderungsprofil;
- aktuelle Informationen und Beobachtungen zu Eigenschaften und Verhaltensweisen des Teams, mit dem beziehungsweise in dem gearbeitet werden soll.

Bei der Auswahl und Beurteilung der Bewerberinnen und Bewerber helfen die Technik der effizienten Gesprächsführung und letztlich auch die Analyse der nonverbalen Signale der Person. Wichtig ist auch, dass die Gesprächsanteile beachtet werden: Das Gesprächsverhältnis sollte 1 zu 2 betragen. Dabei ist der Gesprächsanteil der Führungskräfte, die etwas über die Bewerberin oder den Bewerber erfahren wollen, selbstverständlich der geringere. Grundsätzlich sollten die Führungskräfte ihren Gesprächsanteil für gezielte Fragen und Statements nutzen.

Zur Vorbereitung simulierter Einstellungsgespräche stellten Führungskräfte in einem meiner Seminare folgende Punkte zusammen:

- Welche Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für den Arbeitsplatz besonders wichtig?
- Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen sind in dem Team erwünscht, für das eine neue Mitarbeiterin oder ein neuer Mitarbeiter gesucht wird?
- Auf welche Punkte aus dem Personalhandbuch sollte besonders verwiesen werden (zum Beispiel die Dienstordnung)?
- Wird eine Hospitation angeboten?
- Rahmenbedingungen, die für das Einstellungsgespräch beachtet werden sollten:
  - Wo soll das Gespräch stattfinden, und wer ist noch anwesend?
  - Wie sollte die Bewerberin oder der Bewerber begrüßt werden. Wird ihr oder ihm etwas angeboten (zum Beispiel Getränke)?
  - Welche Grundsatzinformationen sollten ihr oder ihm gegeben werden?
  - Die Struktur des Gesprächs sollte in groben Zügen festgelegt und abgesprochen sein. Was sollte alles gefragt werden und mit welcher Art von Fragen? Welche Rolle kommt den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern an dem Einstellungsgespräch zu?

Allgemein gilt:

- Einstellungsgespräche haben eine „Weichenfunktion“.
- Eine sorgfältige Vorbereitung ermöglicht gezielte Fragen und Statements. Wenn man im Leitungskreis genau weiß, was man will und braucht, sinkt die Wahrscheinlichkeit, „sehenden Auges“ einen Fehlgriff für das Haus zu tun.
- Eine Vertreterin oder ein Vertreter des Bereichs, für das neues Personal gesucht wird, sollte an dem Einstellungsgespräch beteiligt sein, zumindest aber die Möglichkeit haben, bei der Vorbereitung des Gesprächs auf spezielle Probleme aufmerksam zu machen.

### 3.2.2 Das Konfliktgespräch

Erfahrungsgemäß ist das Konfliktgespräch das am häufigsten zu führende Personalgespräch. Auf den ersten Blick erscheint es als ein „naher Verwandter“ des Kritikgesprächs. Häufig wird fälschlicherweise auch kein Unterschied zwischen diesen beiden Arten von Personalgesprächen gemacht. Bei näherer Betrachtung der Gründe oder des Anlasses weisen diese beiden Gesprächsarten jedoch deutliche Unterschiede auf.

Ein Konfliktgespräch ist immer dann angesagt, wenn ein nachweisbares Verhalten von Personen zu Unstimmigkeiten, Missverständnissen und Unzufriedenheit innerhalb der Arbeitsgruppe führt. Es geht hier also um das Betriebsklima und um den Betriebsfrieden, für die Vorgesetzte im Sinne der Personalfürsorge verantwortlich sind.

Im Bereich der Sozialarbeit ist das Team die sensibelste Stelle und damit sowohl Anlass wie Auslöser für die meisten Konflikte. Nach der Häufigkeit ihres Auftretens lassen sich folgende Konflikthanlässe unterscheiden:

- Spannungen im Team. Meist befindet sich die Gruppe dann noch in der ersten Stufe der Teamentwicklung.
- Der Konflikt zwischen zwei Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern, die sich gegenseitig bei der Bereichsleitung oder der Pflegedienstleitung „anschwärzen“.
- Beschwerden bei dem nächst höheren Vorgesetzten über die Fach- oder Führungskompetenz des unmittelbar Vorgesetzten (zum Beispiel: Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter beschwert sich bei der Pflegedienstleitung über die Bereichsleitung).
- Leistungsschwankungen und Auffälligkeiten im Verhalten einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters.

Grundsätzliche Empfehlungen für ein Konfliktgespräch sind:

- Ein Konfliktgespräch sollte nicht allein geführt werden. Einzige Ausnahme ist ein Gespräch aufgrund von Leistungsschwankungen. Meist liegt hier der Grund für den Konflikt im privaten Umfeld und eine dritte Person könnte die vertrauensvolle Atmosphäre stören. Trotzdem sollte auch dieses Konfliktgespräch mit einer verpflichtenden und dokumentierten Vereinbarung enden. Wird die getroffene Vereinbarung nicht eingehalten, ist die Voraussetzung für ein Kritikgespräch gegeben.
- Spannungen im Team sollten durch eine Teamsitzung, die bestimmte Konflikte zum Thema hat, aufgearbeitet werden. Eine solche Sitzung wird am besten durch einen Moderationsplan vorbereitet. Bei auftretenden Schwierigkeiten sollte gerade bei diesem Thema nicht auf professionelle Hilfe verzichtet werden. Aufgrund vieler negativer Erfahrungsberichte warne ich an dieser Stelle vor Supervisionen, die quasi „von oben“ verordnet sind.
- Wenn sich Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter gegenseitig beim Vorgesetzten „anschwärzen“, sollte erst die Darstellung von den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Einzelgesprächen schriftlich aufgenommen werden. Den Kontrahenten muss mitgeteilt werden, dass ein gemeinsames Konfliktgespräch unter Hinzuziehung einer neutralen Person ansteht, um eine Lösung des Problems zu ermöglichen.
- Bei Beschwerden über einen Vorgesetzten gilt grundsätzlich: Zuerst sollte man mit diesem Vorgesetzten sprechen, bevor es zu einer offiziellen Beschwerde kommt.

Allgemein gilt zu beachten:

- Konfliktgespräche zählen zu den Hygienefaktoren, die das Betriebsklima „entstören“, den Betriebsfrieden sichern und somit wesentlich zur Arbeitszufriedenheit innerhalb der Belegschaft beitragen.
- Der Konflikthanlass ist im Verhalten von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern begründet, das zu Missverständnissen, Unstimmigkeiten und Unzufriedenheit führt. Es werden zum Beispiel Verhaltensregeln, die in einem Team als „ungeschriebenes Gesetz“ gelten, übertreten oder aufgrund ungelöster persönlicher Konflikte einfache Benimmregeln missachtet. Das Übertreten von Verhaltensregeln ist eine Missachtung von Soll-Anforderungen der formellen Beziehungsstruktur und wird mit sozialen Sanktionen seitens der anderen Teammitglieder geahndet.

- Konfliktgespräche, die frühzeitig angesetzt werden, haben zumeist eine entlastende Wirkung und dienen dem besseren Verständnis und dem Miteinander am Arbeitsplatz.
- Konfliktgespräche, deren Anlässe Leistungsschwankungen oder eine besondere Auffälligkeit im Verhalten von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern sind, sollten der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter grundsätzlich die Möglichkeit zu einer Begründung geben. Im Ermessensspielraum der Vorgesetzten liegt es, nach Einschätzung der persönlichen Notlage der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters einen Termin für ein Fürsorgespräch zu vereinbaren.

Aus Verständnis für die persönliche Notlage einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters „beide Augen zuzudrücken“, schadet dem Betriebsfrieden und kann Vorgesetzte in unhaltbare Situationen bringen.

### 3.2.3 Das Kritikgespräch

Zu einem Kritikgespräch sollte es immer dann kommen, wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter gegen eindeutige Pflichten und Verhaltensrichtlinien, also Muss-Anforderungen, verstoßen. Darunter fallen Verstöße gegen generelle Dienstpflichten, die mit Unterzeichnung des Arbeitsvertrags bindend wirken. Aber auch das bewusste Übertreten oder Abweichen von festgeschriebenen Verhaltensrichtlinien, wie sie beispielsweise in einer Dienstordnung oder Dienstanweisung niedergelegt sind, gibt Anlass für ein Kritikgespräch. Dieses sollte man nie alleine führen: Der Grund für das Kritikgespräch ist entscheidend dafür, ob eine gemeinsam akzeptierte Person oder ein Mitglied des Betriebsrats an diesem Gespräch teilnehmen soll. Es lassen sich grundsätzlich zwei Anlässe für ein Kritikgespräch unterscheiden:

- Der Anlass ist eine unzureichende und fehlerhafte Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters, die zu aktuellem Schaden führen kann, zum Beispiel zu abträglichen Berichten in den Medien, Rufschädigung oder negativer Flüsterpropaganda. Das Kritikgespräch sollte immer die Möglichkeit für unmittelbare Einsicht und Besserung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters offen halten. Auf jeden Fall sollte die Leitungskraft genaue, schriftlich fixierte Auflagen und Abmachungen mit der Person vereinbaren. Bei weiterer Nichteinhaltung der Auflagen führt dies zur Abmahnung.
- Der Anlass ist eine schwerwiegende Fehlleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters sowohl im Arbeitsbereich (zum Beispiel bei Nachtwache versäumt, Schlaganfall einer Bewohnerin oder eines Bewohners zu melden) als auch ein anderes gefährdendes Verhalten am Arbeitsplatz (zum Beispiel Alkoholprobleme).

Bei diesen Anlässen für ein Kritikgespräch kann eine sofortige Abmahnung die Folge sein. Sind die Gründe gravierend, kann das Kritikgespräch nach Prüfung des Sachverhalts durch eine juristische Instanz auch ohne weitere Abmahnung sogar eine Kündigung zur Folge haben. Wichtig ist, dass begründete Kritikgespräche nur zu führen sind, wenn:

- stichhaltige Beweise, nachweisbare Auswirkungen und überprüfte Aussagen vorliegen;
- Versäumnisse, Verstöße oder Missachtung von bekannten Arbeitsanforderungen oder Verhaltensrichtlinien benannt werden können, die in schriftlicher Form vorliegen müssen (zum Beispiel Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung, Dienstanweisung, Dienstordnung).

Allgemein gilt es auch zu beachten:

- Das Kritikgespräch dient der Regulierung des Arbeitsverhaltens und der Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Damit zählt es zu den „begrenzenden Führungsmitteln“.
- Ein Kritikgespräch kann aus zwei verschiedenen Anlässen angesetzt werden: einmal dann, wenn eine fehlerhafte Arbeitsleistung zu aktuellem Schaden führen kann, zum anderen, wenn eine schwerwiegende Fehlleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters vorliegt.
- Ein Kritikgespräch kann nur dann anberaumt werden, wenn der Anlass nachweisbar begründet wird.

### 3.2.4 Das Beurteilungsgespräch

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben grundsätzlich das Recht auf eine Beurteilung ihrer Leistung. Das gilt nicht nur dann, wenn Kritik angebracht ist. Vielmehr dient das Beurteilungsgespräch einer Überprüfung der Arbeitsleistung durch die unmittelbaren Fachvorgesetzten. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter hat die Gelegenheit, hierzu Stellung zu nehmen und gegebenenfalls um unterstützende Maßnahmen oder Hilfestellungen zu bitten. Ein Beurteilungsgespräch verfolgt in erster Linie das Ziel, die Arbeitsmotivation der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters zu stärken und eine für beide Seiten zufrieden stellende Leistung zu erreichen. Als qualifizierte Unterlagen für ein Beurteilungsgespräch haben sich das Instrument Leistungs- und Verhaltensbeurteilung (Anlage 15) und das Anforderungsprofil (Anlage 16) erwiesen.

Ist jedoch in einer Organisation kein standardisiertes Beurteilungssystem eingeführt, können hieraus für die Führungskräfte unliebsame Schwierigkeiten entstehen: Denn ohne zu wissen, nach welchem Maßstab oder welchen Merkmalen eine Beurteilung der Arbeit erfolgt, besteht bei keiner Mitarbeiterin und keinem Mitarbeiter die Hoffnung auf Einsicht oder Besserung. Schon aus diesem Grunde müssen die Kriterien für eine Beurteilung bekannt sein. Vor allem aber müssen es für alle, die in der gleichen Funktion arbeiten, die gleichen sein. Ansonsten ist dem Vorwurf der Subjektivität wenig entgegen-

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

genzusetzen. Richtig gehandhabt stellt daher das Beurteilungsgespräch ein wichtiges Instrument wirksamer Personalführung dar. Ziel ist es dabei, die Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, deren Schwächen hingegen rechtzeitig zu erkennen und zu beheben. In keinem Fall jedoch sollte diese Form individueller Beurteilung dazu benutzt werden, öffentlich kommentierte Leistungsvergleiche innerhalb einer Arbeitsgruppe anzustellen. Die Absicht von Fachvorgesetzten, in einem Beurteilungsgespräch der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter gezielte Hilfestellung anzubieten, wird dadurch hinfällig. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass bei einer derartigen Vorgehensweise Zwietracht innerhalb der Mitarbeiterschaft geschürt wird, was sich letztlich nur als zusätzlicher Auslöser für Demotivation und innere Kündigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweist.

Ein Beurteilungsgespräch sollte in festgesetzten Intervallen stattfinden. Erfahrungsgemäß bringen halbjährlich angesetzte Termine den größten Erfolg für ein zufrieden stellendes Arbeitsergebnis: Je größer der Zeitraum zwischen den Beurteilungsgesprächen ist, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass sich leicht zu beseitigende Auffälligkeiten zu Fehlern in der Arbeit einschleifen. Grundsätzlich gilt: Ein Beurteilungsgespräch ist ein Führungsmittel, das Leistung regulieren und lenken hilft. Nur wenn die Arbeitsleistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig beurteilt wird, können Stärken ausgebaut, Schwächen hingegen ausgeglichen werden. Das Beurteilungsgespräch sollte zu einem festgesetzten, bekannten Termin in ungestörter Atmosphäre stattfinden. Dabei gilt es zu beachten:

- Die Unterlagen der beiden letzten Beurteilungen sollten vorliegen:
  - Bei begründeter Unzufriedenheit mit der Arbeit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters sollten die beiden wichtigsten Punkte der Beanstandung aufgezählt werden (zum Beispiel Pflegeplanung schreiben);
  - ist im Vergleich zur letzten Beurteilung in einem bestimmten Punkt der Beanstandung keine Besserung erfolgt, sollte ein Termin für eine verpflichtende Fortbildung festgelegt werden.
- Bei einer erstmaligen Abweichung von einer bisher zufrieden stellenden Arbeitsleistung sollten nach der Begründung für die unzureichende Leistung der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter unterstützende Maßnahmen angeboten und diese in einer Zielvereinbarung festgehalten werden.
- Die Vereinbarungen sollten mit einem Vermerk der Personalakte hinzugefügt werden.

Das Beurteilungsgespräch erfüllt durch die getroffenen und verbindlichen Vereinbarungen den offiziellen Charakter eines Personalgesprächs. Aufgrund der periodisch angesetzten Überprüfung der Leistung erhalten sowohl die Fachvorgesetzten als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Chance, unzureichende Arbeitsleistungen rechtzeitig zu erkennen und durch geeignete Maßnahmen zu beheben. Im Sinne der angestrebten Qualität der Pflege ist daher das Beurteilungsgespräch ein wichtiger Garant für eine stabile und nachhaltige Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### 3.2.5 Das Fürsorgegespräch

Das Fürsorgegespräch gehört in aller Regel zu den schwierigsten und unangenehmsten Personalgesprächen. Aus Gründen des Datenschutzes wird das Fürsorgegespräch in aller Regel nur zu zweit geführt. Der Anlass für ein Fürsorgegespräch ist immer durch das Verhalten einer Arbeitnehmerin oder eines Arbeitnehmers begründet. Fürsorgegespräche sollten nicht mit persönlichen Beratungsgesprächen gleichgesetzt werden. Vorgesetzte sind im Rahmen der Personalfürsorge nur gehalten, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in persönlicher Notlage Hinweise zu geben, an wen beziehungsweise an welche Stelle sie sich wenden können, um Hilfe zu erhalten.

Die termingerechte Kontaktaufnahme zu einer der benannten Stellen entspricht der verpflichtenden Zielsetzung, deren Einhaltung überprüft werden sollte. Das gilt insbesondere dann, wenn Alkohol- oder Tablettenmissbrauch der Anlass für ein Fürsorgegespräch ist. Hier ist die Leitungskraft gehalten, umgehend geeignete Maßnahmen zu ergreifen, denn Verhaltensauffälligkeiten, die auf Alkohol- oder Tablettenmissbrauch zurückzuführen sind, können zu gravierenden Fehlern bei der Arbeit führen. Wenn die Leitungskraft in solchen Fällen nicht sofort eingreift, verstößt sie überdies gegen die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und kann zusätzlich auch für den durch den Missbrauch angerichteten Schaden mitverantwortlich gemacht werden.

Bei Fürsorgegesprächen ist insbesondere die soziale Kompetenz der Leitungskraft gefragt. Aber auch die Fragetechnik und das effiziente Gesprächsverhalten sind unterstützende Methoden, die helfen, die Problemlage „auf den Punkt“ zu bringen, ohne die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter in deren persönlicher Integrität zu verletzen.

### 3.3 Fordern und Fördern als Maßstab für Qualität

Qualität ist ein Begriff, den alle modernen Dienstleistungsunternehmen, die stationären Pflegeeinrichtungen eingeschlossen, als unverzichtbares Gütesiegel beanspruchen: Wenn der Medizinische Dienst einer Pflegeeinrichtung gute Pflege attestiert, erweist sich das als ein erheblicher Marktvorteil. Doch was heißt Qualität eigentlich, welche Ideen, Konzepte, Forderungen oder organisatorischen Maßnahmen definieren diesen anspruchsvollen Begriff? Als Grundlage für die Schulung von Qualitätsbeauftragten für die Pflege werden unter anderem die Richtlinien nach DIN ISO herangezogen.<sup>6</sup> Qualität wird hier definiert als „die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen“.

Dies gilt aber nur für die spezifizierten Handlungsabläufe der Pflege, die so genannte Prozessqualität. Leistungsbeurteilung, Fortbildung und Personalentwicklung werden in diesem Zusammenhang aber nicht den oben definierten Qualitätsvorgaben unterworfen. Das hat zur Folge, dass die Qualifikationsstruktur des Personals nur unzureichend überprüft und garantiert wird. Damit liegt die Schlussfolgerung nahe: Qualität und Qualitätssicherung in der Pflege kann nur über ein systematisches Fordern und Fördern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen.

<sup>6</sup> DIN EN ISO 8402:1995 modifiziert in der Nachfolge DIN EN ISO 9000:2000; Europäisches Komitee für Normung, Brüssel: Beuth-Verlag.

Die Qualität in der Pflege setzt eine gezielte Fortbildung und Personalentwicklung voraus. Auch sie muss klar definierten Qualitätsvorgaben entsprechen. Die Zertifizierung einer Pflegeeinrichtung sollte also ohne Überprüfung des Personalfortbildungsplans nicht oder nur mit Auflagen erfolgen.

◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

### 3.3.1 Das Anforderungsprofil als Qualitätsinstrument der Leistungsbeurteilung

Die Methode, Anforderungsprofile zu erstellen, wird vorzugsweise in der Wirtschaft und im gehobenen Management eingesetzt. Anforderungsprofile (siehe Anlage 16) ergänzen die Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen, denn sie listen die wesentlichen Arbeitsanforderungen auf. Zusammengenommen konkretisieren diese Instrumente die Arbeitspflichten der Arbeitnehmerin und des Arbeitnehmers. Damit ist ein wesentlicher Teil des Arbeitsverhältnisses definiert. Der Aufgabenkatalog beziehungsweise die benannten Stellenziele dienen als Grundlage für die Erstellung des jeweiligen Anforderungsprofils. Ausgangspunkt für die Erarbeitung und Auswertung des Anforderungsprofils in der Praxis ist die bereits zitierte Definition der Qualität nach DIN ISO. Daraus ist für die praktische Handhabung und nachhaltige Überprüfung der Qualität abzuleiten:

- Die Qualität einer Arbeitsleistung basiert auf „vorausgesetzten Erfordernissen“. Mit einer speziellen Berufsausbildung oder Berufserfahrung sind diese Erfordernisse beziehungsweise Anforderungen erfüllt. Die speziellen Anforderungen an einen Arbeitsplatz werden im Anforderungsprofil zusammengestellt.
- Weiterhin wird laut Definition die „Erfüllung festgelegter Erfordernisse“ als zusätzlicher Bewertungsmaßstab für Qualität gesehen.
- Die Systematik eingeschätzter Soll-Vorgaben legt die Erfordernisse fest und macht dadurch die Qualität der Arbeitsleistung bewertbar.

Die Qualität der erforderlichen Arbeitsleistung wird durch die Soll-Vorgabe im Anforderungsprofil definiert. Damit kommt dem Anforderungsprofil die Rolle eines praxistauglichen Instruments der Leistungsbewertung zu.

### 3.3.2 Vorgehensweise bei der Erarbeitung eines Anforderungsprofils

- Pflegefachkräfte der mittleren Leitungsebene legen für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter ihres jeweiligen Pflgeteams die Aufgaben und Anforderungen an den jeweiligen Arbeitsplatz fest. Die Pflegedienstleitung verfährt entsprechend mit den Anforderungen an die Bereichsleitung.
- Die Bereichsleitungen schätzen zusammen mit der Pflegedienstleitung ein realistisches Soll der zu erbringenden Arbeitsleistung für jede einzelne Anforderung in die dafür vorgesehene Skala ein.
- Durch die Verbindung der Punkte ergibt sich die Kurve der Soll-Vorgaben, und legt damit die erforderliche Qualität der zu erbringenden Leistung fest (**Soll-Kurve**).
- Die Fachvorgesetzten bewerten in bestimmten Intervallen die aktuell erbrachte Arbeitsleistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daraus resultiert die **Ist-Kurve** der aktuellen Arbeitsleistung.

Der Vorteil bei dieser Vorgehensweise ist, dass eine Leistungsbeurteilung vorgenommen wird, die sich an bekannten und objektiven Kriterien der vertraglich vereinbarten Arbeitspflicht orientiert. Zur praktischen Handhabung der Ist-Einschätzung und ihrer Bewertung empfiehlt es sich, zusätzlich Kriterien für eine differenzierte Leistungsbeurteilung heranzuziehen, die insbesondere das Führen von Beurteilungsgesprächen unterstützt (siehe Anlage 15).

### 3.3.3 Möglichkeiten der Auswertung des Anforderungsprofils

Aufgrund der differenzierten, nach Möglichkeit gewichteten Aufzählung der Arbeitsanforderungen dient das Anforderungsprofil sowohl der individuellen Erarbeitung einer Arbeitsplatzbeschreibung als auch der bereichsinternen Arbeitsorganisation. Grundlegerend für die Auswertung des Anforderungsprofils ist jedoch die Differenz zwischen Ist und Soll. Durch diese Auswertung erhält das Personalmanagement Informationen

- über die aktuelle Leistung der Mitarbeiterinnen und der Mitarbeiter;
- zu Themen für die Nachqualifikation;
- über spezifisch ermittelte Weiterbildungsthemen;
- zu Grundlagen für qualifizierte Ausschreibungen;
- zu einem speziellen Leitfaden für Einstellungsgespräche und Auswahlverfahren;
- für die verschiedenen Arten von Personalgesprächen;
- für einen Ablaufplan zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- über Kriterien für die Beurteilung in der Probezeit.

Darüber hinaus erhält das Personalmanagement nach Auswertung dieser Informationen konkrete Hinweise zu:

#### ■ **Operationalisierung und Sicherung der Qualität:**

Das von Arbeitsplatzpraktikerinnen und -praktikern eingeschätzte Soll der zu erbringenden Arbeitsleistung ist eine in der Praxis definierte Qualitätsvorgabe.

#### ■ **Gezielt ermittelte Themen für einen Personalfortbildungsplan:**

Die Qualifikationsdefizite werden durch den Vergleich der Soll-Ist-Differenzen verschiedener Anforderungsprofile ermittelt.

- Maßnahmen, um der Überforderung vorzubeugen oder Leistungsschwankungen frühzeitig zu erkennen.

Das wichtigste Führungsmittel sind hierbei Personalgespräche. Sie gehören zu denjenigen Maßnahmen, die einerseits vertraglich vereinbarte Leistung und Verhalten einfordern, andererseits aber auch gezielte Förderung ermöglichen. Das Ergebnis für das Personalmanagement ist Planungssicherheit für die Durchführung einer zielgerichteten Personalfortbildung.

### 3.4 Aufgaben der Personalentwicklung

Der Begriff Personalentwicklung beinhaltet die planmäßige Erweiterung der fachlichen, methodischen und persönlichen Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf zukünftige Organisations- und Individualziele. Personalentwicklung ist nicht nur eine kurzfristige „Reparaturwerkstatt“ zur Deckung von aktuellen Qualifikationsdefiziten durch arbeitsplatznahe Weiterbildungsmaßnahmen. Personalentwicklung hat vielmehr die strategische Aufgabe des Aufbaus von „Humanressourcen“ zu erfüllen und wird daher auch in der Sprache des Managements als „Human-Resource-Management“ bezeichnet. Eine systematische und planvolle Personalentwicklung verfolgt zwei Zielrichtungen:

- Als Instrument der Erreichung von **Organisationszielen** dient die Personalentwicklung der langfristigen Übereinstimmung von betrieblichen Anforderungen und Mitarbeiterqualifikationen. Dieser langfristige Wirkungshorizont erfordert eine ständige Abstimmung der Personalentwicklung mit der Personal- und Unternehmensstrategie. In dieser Weise ist Personalentwicklung das zentrale Element einer ressourcenorientierten Personalstrategie.
- Darüber hinaus dient Personalentwicklung den **Individualzielen** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie die optimale Nutzung ihrer individuellen Möglichkeiten fördert. Konkret lautet das Ziel: Vom aktuellen Niveau der täglichen Leistungen (AP-Level) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hin zum idealen Leistungsniveau (IP-Level). Eine zufrieden stellende persönliche Qualität ist dann erreicht, wenn sich der AP-Level dem IP-Level annähert.

Aufgabe der Personalentwicklung ist die Planung und Durchführung einer zielgerichteten Mitarbeiterqualifizierung. Dabei sollte der Schwerpunkt auf der langfristigen Verfügbarkeit des Personalbedarfs in qualitativer Hinsicht liegen.

Ein Entwicklungsbedarf besteht auf den ersten Blick immer dann, wenn sich in einem festgesetzten Planungszeitraum Diskrepanzen zwischen den aktuellen Aufgaben und der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben. Ein methodisch abgesicherter Personalfortbildungsplan, der durch die Ermittlung der Soll-Ist-Differenzen im Anforderungsprofil erstellt wird, kann diese Diskrepanz erfolgreich aufarbeiten. Es handelt sich hierbei also um themenspezifische, arbeitsplatznahe Weiterbildungsmaßnahmen, welche die Qualitätsvorgabe der zu erbringenden Arbeitsleistung absichern.

Schwieriger hingegen wird ein Personalfortbildungsplan dann, wenn es gilt, eine Diskrepanz zwischen den zukünftigen Anforderungen der Organisation und der derzeitigen Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszugleichen. An diesem Punkt setzen die Planungsaufgaben der Personalentwicklung ein. Das Ziel einer effizienten Personalentwicklung muss es sein, das Entwicklungspotenzial der Mitarbeiterschaft zu ermitteln und die Diskrepanz zwischen den zukünftigen Anforderungen der Organisation und der aktuellen Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu minimieren. Als Entwicklungspotenzial wird die Summe der zu fördernden anlagebedingten Möglichkeiten und Ziele der Mitarbeiterschaft bezeichnet. Dieses Reservoir an „Humanressourcen“ ergibt das Qualifikationspotenzial, das einer Organisation zur Verfügung steht, um zukünftige Anforderungen abzudecken.

Die Strategie eines ressourcenorientierten Personalmanagements muss daher lauten: Die Maßnahmen der Personalentwicklung müssen sich aus der vorausschauenden Planung zukünftiger Aufgaben ergeben und dürfen nicht eine nachträgliche Reaktion auf bereits geforderte Zielsetzungen sein.

An zwei Beispielen lässt sich das demonstrieren:

- Mit Einführung der Pflegeversicherung wandelt sich das Image der stationären Einrichtungen der Altenpflege zu Dienstleistungsunternehmen: „Von Bewohnern zu Kunden“ lautet die Devise. Dabei sollen Dienstleistungsmerkmale ein kundenorientiertes Verhalten des Personals insbesondere auch gegenüber den Angehörigen garantieren. Wird jedoch das Thema in Fortbildungen angesprochen und direkt um die Aufzählung der Dienstleistungsmerkmale gebeten, stößt man nicht selten auf Unverständnis.

Schwierige Angehörige stellen jedoch zunehmend ein Problem für die stationären Pflegeeinrichtungen dar. Die Schulung von kundenorientierten Verhaltensweisen ist demnach eine vordringliche Maßnahme der Personalentwicklung, um so auf aktuelle, aber auch auf zukünftige Anforderungen zu reagieren. Vonseiten des Managements wird dagegen eher der Verbesserung eines Beschwerdemanagements der Vorzug gegeben. Als Fazit ergibt sich: Die Schulung von Dienstleistungsmerkmalen hätte als stellenübergreifende Maßnahme der Personalentwicklung bereits zu einem früheren Zeitpunkt stattfinden müssen.

- Das andere Beispiel bezieht sich auf die Schulung der Führungskompetenz. Hier ist es insbesondere die mittlere Führungsebene, die Pflegedienstleitungen, vor allem aber die Bereichsleitungen, die sich in ihrer Funktionsrolle überfordert fühlen. Das gilt erfahrungsgemäß vor allem bei größeren Einrichtungen. Hier ist die Tendenz zu beobachten, dass sich die obere Leitungsebene zunehmend allein für das Personalmanagement zuständig erklärt. Ohne ausreichende Befugnisse und ohne Schulung der Führungskompetenz sind Führungskräfte der mittleren Ebene aber mehr oder weniger täglich Situationen ausgeliefert, die sie gerne verändern würden, wenn sie es könnten, vor allem aber dürften. Fazit ist:

Die kontinuierliche Entwicklung von Führungskräften ist als vorrangige Maßnahme einer mitarbeiterorientierten Personalentwicklung anzusehen. Insbesondere bei den größeren Einrichtungen ist die Möglichkeit vorhanden, die Stellvertretungen von Bereichsleitungen und Pflegedienstleitungen rechtzeitig auf ihre wichtige Funktionsrolle vorzubereiten.

In der Ausgabe der Süddeutschen Zeitung vom 4. März 2005 wird unter der Überschrift „Seele auf Eis“ auf die Folgen von Psychostress am Arbeitsplatz verwiesen. Der Artikel gibt unter anderem Besorgnis erregende Zahlen einer Gallup-Umfrage unter Beschäftigten in Deutschland wieder: „Nur zwölf Prozent der Mitarbeiter sind emotional an ihre Unternehmen gebunden, 70 Prozent machen Dienst nach Vorschrift und 18 Prozent haben bereits innerlich gekündigt.“ Jetzt beginnt es sich zu rächen, dass Fragen der Personalführung nicht die notwendige Beachtung finden. Und in der Tat ist es nunmehr eine Frage der Kosten-Nutzen-Rechnung, ob mit dem verbleibenden Rest des „Aktivpostens beim Personal“ die angestrebte Wirtschaftlichkeit erreicht werden kann.

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

Oberste Priorität für jedes Personalmanagement sollte die gezielte Entwicklung und Schulung der Führungskräfte haben. Das gilt insbesondere für all diejenigen Unternehmen, die Dienstleistungen verkaufen, Kundschaft werben und halten wollen. Zwei wichtige Anforderungen an die Organisation eines Dienstleistungsunternehmens lauten demnach:

- Schulung eines kundenorientierten Verhaltens anhand von Dienstleistungsmerkmalen;
- Führungskräfteentwicklung.

Die Planung der Personalentwicklung lässt sich in folgende Schritte gliedern (siehe Anlage 17):

- Ermittlung der aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Organisation an die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (zum Beispiel: kundenorientiertes Verhalten und Führungskompetenz);
- Feststellung des aktuellen und erreichbaren Qualifikationspotenzials der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- Berücksichtigung individueller Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Beachtung der individuellen Entwicklungsbedürfnisse in Anlehnung an die Bedürfnispyramide (Anlage 3) ist ein Kernelement einer mitarbeiterorientierten Personalentwicklung. Entwicklungsmaßnahmen können nur dann erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich bereit sind, an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen und wenn die eingeschlagene Entwicklungsrichtung gleichfalls ihren beruflichen Interessen entspricht. Zur Erkundung der Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie auch zur gemeinsamen Standortbestimmung hat sich in der Wirtschaft das jährliche Mitarbeiterfördergespräch als sehr informativ erwiesen, allerdings nur unter zwei Voraussetzungen: Zum einen sollte dieses Gespräch die gesamte Belegschaft eines Unternehmens umfassen, einschließlich der strategischen Ebene. Zum anderen ist so ein Mitarbeiterfördergespräch nicht als Ersatz für sämtliche Personalgespräche gedacht. In meinen Seminaren begegnet mir aber immer wieder diese falsche Handhabung. Aus diesem Grund, und zur Unterstützung der Gesprächskompetenz der mittleren Leitungsebene, wurde eine Methodik zum Mitarbeiterfördergespräch entwickelt (Anlage 18). Um die Auswertung der Mitarbeiterfördergespräche zu vereinfachen, sollten die Fragen standardisiert sein.

Die vier Fragekategorien umfassen:

- **Den Bedarfsanalyse-Prozess:** Fragen zu den Aufgaben des letzten Jahres:
  - Was waren Ihre Aufgabenschwerpunkte?
  - Was hat Ihnen an Ihrer Arbeit gefallen?
  - Was war besonders interessant/was weniger?
  - Fühlten Sie sich Ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt?
  - War Ihre Leistung zufrieden stellend?

- | Situationsfragen zu den Arbeitsbedingungen** (zum Beispiel Arbeitsplatz, Arbeitsmittel, Arbeitszeit, Arbeitsbelastung) und zu der Zusammenarbeit:
  - | mit der, dem Vorgesetzten
  - | mit den Kolleginnen und Kollegen
  - | mit anderen Bereichen
  
- | Explorationsfragen zu den Veränderungswünschen**, zum Beispiel neue Aufgaben:
  - | innerhalb des Bereichs
  - | innerhalb des Hauses
  - | keine Veränderungswünsche
  
- | Weiterbildungswünsche Personalfortbildungsplan**
  - | Thema
  - | Vereinbarte Weiterbildung: Entwicklungsplan

Die Ergebnisse aus den Mitarbeiterfördergesprächen geben den Vorgesetzten zusammen mit der Leistungsbeurteilung aussagekräftige Hinweise auf die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für die zu planenden Maßnahmen der Personalentwicklung haben jedoch die festgelegten Soll-Anforderungen der Organisation oberste Priorität. Das Management kann anhand der ermittelten Daten entscheiden, welcher der drei Kategorien die Maßnahmen zuzuteilen sind:

**| Stellegebundene Personalentwicklungsmaßnahmen:**

Gemeinsames Kennzeichen aller Maßnahmen der stellungsbundenen Qualifizierung ist die Konzentration auf Qualifikationen, die zur Ausführung der Arbeitsaufgabe unmittelbar notwendig sind. Stellegebundene Maßnahmen eignen sich für die Erhaltung vorhandener Qualifikationen und ihre Anpassung an bekannte und bereits bestehende Anforderungen.

**| Stellenübergreifende Personalentwicklungsmaßnahmen:**

Entsprechend der Prioritätenliste des Managements fallen hierunter betriebliche Problemlösegruppen, zum Beispiel Qualitätszirkel und Lernstattkonzepte sowie das kundenorientierte Verhaltenstraining. In Qualitätszirkeln werden in Gruppendiskussionen unter Moderation von Experten die Qualitätsprobleme des jeweiligen Funktionsbereichs erörtert und Lösungen erarbeitet. Qualitätszirkel bearbeiten aktuelle Probleme aus dem Arbeitsalltag und tragen so zur gegenseitigen Qualifizierung hinsichtlich aufgabenbezogener Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz bei.

**| Stellenungebundene Personalentwicklungsmaßnahmen**

Grundsätzlich dienen die stellenungebundenen Maßnahmen der Personalentwicklung zur Vorbereitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ihren konkreten späteren Einsatz. Aufgabe ist die Vermittlung sowohl theoretischer Grundlagen als auch der Umsetzung praxisrelevanter Anforderungen. Hier sind insbesondere zu empfehlen:

- | Kenntnisse der gerontopsychiatrischen Grundlagen,
- | themenspezifische Rollenspiele zur Führungskräfteentwicklung,
- | Analyse von Fallstudien,
- | gruppenspezifische Methoden.

Personalentwicklung unter dem Motto „Fördern und Fordern“ ist in Politik und Wirtschaft zu einem Leitsatz geworden. Aber es hieße das Pferd vom Schwanz aufzuzäumen, wollte man versuchen, Personalentwicklung als Selbstzweck zu betreiben. Bevor das Management einer Einrichtung Maßnahmen der Personalentwicklung planen kann, sollten die zukünftigen Anforderungen an die stationäre Pflege rechtzeitig zur Kenntnis genommen und fortgeschrieben werden. Um aber überhaupt einen effizienten Planungsprozess in Gang setzen zu können, sind zumindest zwei Schritte unerlässlich:

- Das Management sollte zuvor anhand standardisierter Beurteilungsverfahren die aktuellen Qualifikationsdefizite seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen beheben (Personalfortbildungsplan).
- Das Management sollte danach das Entwicklungspotenzial der Mitarbeiterschaft ermitteln, um die Diskrepanz zwischen den zukünftigen Anforderungen und der aktuellen Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig aufarbeiten zu können (Mitarbeiterfördergespräch).

Personalentwicklung darf nicht allein wie bisher als Reparaturbetrieb zur Aufhebung von aktuellen Qualifikationsdefiziten am Arbeitsplatz missverstanden werden. Daraus resultiert in erster Linie die Anforderung an das Management, nicht erst dann gesetzliche Vorgaben zu erfüllen, wenn Sanktionen unausweichlich sind. Die Instrumente des Personalentwicklungssystems sind schon länger bekannt. Woran es immer noch mangelt, ist ihre konsequente und stringente Anwendung. Auch hier wird die Struktur missachtet und es werden, je nach Fragestellung, einzelne Instrumente willkürlich aus dem System entnommen. Das eigentliche Ziel der Personalentwicklung, die Verfügbarkeits-sicherung der Personalbedarfes in qualitativer Hinsicht, kann so nicht erreicht werden.

# IV.

## Erfahrungsbericht am Beispiel einer Pflegeeinrichtung

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

Berufsbegleitende Seminare, die sich intensiv und ungestört zwei Wochen mit dem Thema Personal beschäftigen, bauen für gewöhnlich eine vertrauensvolle Atmosphäre zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern untereinander auf, die auch die Referentin mit einschließt. Und gelegentlich, wenn dann in der Einrichtung Beratungsbedarf zu Personalfragen besteht, erinnert sich die eine oder der andere an die Person, die zumindest ihnen bekannt ist. So sind im Laufe der Jahre viele Beratungen zustande gekommen. Als Beispiel für den Erfahrungsbericht wurde eine Einrichtung ausgewählt, die Probleme aufzeigt, die für viele Einrichtungen gelten und typisch sind für Schwierigkeiten und Widerstände bei der Umsetzung des „lenkbaren Faktors“ Personalmanagement. Diese Einrichtung, mittlerer Größe, wird wirtschaftlich erfolgreich geführt und wurde vom Medizinischen Dienst bereits geprüft. Die 160 Bewohner verteilen sich auf zwei Häuser, eines davon mit dem Schwerpunkt Gerontopsychiatrie, und werden von insgesamt fünf Pflegeteams und einer Pflegedienstleitung betreut. Der Arbeitsauftrag bezog sich zunächst auf Konfliktmanagement in den verschiedenen Pflegeteams, wobei ein äußerst knapper Zeitraum von 14 Unterrichtsstunden, auf zwei Tage verteilt, zur Verfügung stand.

Der Einstieg, zumindest beim ersten Team, gestaltete sich äußerst schwierig. Auffallend war die hohe Abwehr, sich zu öffnen, und das Thema „Konflikt“ an sich herankommen zu lassen. Der Grund hierfür stellte sich schnell heraus: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller fünf Pflegeteams hatten bereits zwei Supervisionen durchlaufen, die „von oben“ angeordnet waren. Offensichtlich wurde die Schweigepflicht vom Supervisor nicht eingehalten, und abträgliche Äußerungen, die Geschäftsleitung betreffend, landeten genau da. Diese Erfahrungen verstärkten die Unzufriedenheit mit dem Management. Angst, Unsicherheit und Misstrauen, die innerhalb der Belegschaft herrschten, wurden selbst für Außenstehende unmittelbar spürbar. Als Konfliktauslöser innerhalb der Pflegeteams ergaben sich:

- Stellenbeschreibungen ohne klare Benennung der Aufgaben und ohne jegliche Befugnis.
- In drei von den fünf Teams bestand der Hauptgrund für die wiederholt aufbrechenden Konflikte in der mehrmaligen Versetzung von „Querulanten“ von einem Team in das andere. Für diese drei Teams bestand so von vornherein keine Chance für eine kontinuierliche Teamentwicklung.
- Die beiden verbleibenden Teams hingegen schotteten sich total gegenüber den anderen Kolleginnen und Kollegen ab. Es herrschte eine geradezu feindliche Atmosphäre untereinander.

- In allen Teams waren die informellen Beziehungen aufgrund von Sympathie und Antipathie vorrangig geprägt.
- Es waren keinerlei sanktionswirksame Führungsbefugnisse vorhanden; weder bei den fünf Bereichsleitungen noch bei der Pflegedienstleitung. Als Folge daraus wurden die Schwierigkeiten mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach oben gemeldet.
- Um die Arbeitspflicht zu regulieren, wurde als Reaktion der Geschäftsleitung viel mit Abmahnungen gearbeitet, was in der Vergangenheit durchaus zu „juristischen Niederlagen“ geführt hatte.
- Beurteilungen und Zeugnisse wurden von fachfremdem Personal in der Geschäftsleitung angefertigt.

Zur Bearbeitung der strukturindizierten Konfliktauslöser wurden folgende Maßnahmen durchgeführt:

- Erarbeitung eines Problemanalyse-Schemas (PAS) in jedem Team mit dem Thema „Probleme in der Zusammenarbeit“ (siehe Anlage 2).
- Analyse des Ist-Zustandes und Vorschläge zur Problemlösung unter der Fragestellung des PAS „Was könnte dagegen unternommen werden?“.
- Erläuterung und Bedeutung der Unterscheidung zwischen formeller und informeller Beziehungsstruktur am Arbeitsplatz.
- Grundlagen des effizienten Gesprächsverhaltens: kontrollierter Dialog; die beiden Ebenen der Kommunikation: der Unterschied zwischen der offenen sozialen Ebene (was ich sage) und der verdeckten psychologischen Ebene (wie ich etwas sage) und die Gefahr des Missverständnisses, wenn subjektive Vermutungen als Tatsachen behandelt werden.
- Zur Information über die bevorzugten Verhaltensweisen in den verschiedenen Gruppen wurde mit jedem Team eine anonyme Übung durchgeführt.
- In Abstimmung mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurde mit jedem Team ein „Regelkatalog“ für den Aufbau einer formellen Beziehungsstruktur erstellt (siehe Anlage 11).

Die Auswertungen des Instruments Problemanalyse-Schema ergaben als Diskussionsgrundlage mit der Geschäftsleitung folgende Punkte:

- Überarbeitung der Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen unter besonderer Berücksichtigung der fehlenden Befugnisse für die Bereichsleitungen und die Pflegedienstleitung.
- Erarbeitung differenzierter Aufgabenkataloge, um Anforderungsprofile für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtung zu erstellen.
- Erfassung der aktuellen Qualifikationsdefizite der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die jeweiligen Fachvorgesetzten als Voraussetzung für die Ausarbeitung eines Personalfortbildungsplans.
- Einführung von Beurteilungsgesprächen zur Überprüfung der Fortbildungsmaßnahmen.

In der Besprechung mit der Geschäftsleitung gab es erhebliche Widerstände bei dem Thema Befugnisse für die mittlere Leitungsebene. Da aber „Maßnahmen der Personalentwicklung“ das Grundsatzziel der Geschäftsleitung war, konnte überzeugend für die

Bearbeitung der oben genannten Punkte argumentiert werden. Ausschlaggebend sollte letztendlich die Einberufung einer Betriebsversammlung und die Zustimmung des Betriebsrats zu den Vorschlägen sein. Nachdem der Betriebsrat ohne Auflagen zugestimmt hatte, konnte die zweite Phase des Arbeitsauftrags beginnen.

Dem verantwortlichen Leitungsteam der Pflege wurde die Erstellung des Instruments „Anforderungsprofil“ (Anlage 16) erläutert und die sich hieraus ergebenden Auswertungsmöglichkeiten diskutiert. Im Hinblick auf mögliche arbeitsrechtliche Konsequenzen wurde darauf hingewiesen, dass die Befugnis zur Feststellung etwaiger Qualifikationsdefizite bei den unmittelbar Fachvorgesetzten liegen sollte. Der Arbeitsauftrag für die Leitungskräfte lautete:

Auflistung der Anforderungen an den jeweiligen Arbeitsplatz für die ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das heißt, die Bereichsleitungen stellen die Anforderungen an die Pflegefachkräfte und die Pflegehilfskräfte zusammen. Die Pflegedienstleitung zählt die Anforderungen an die Funktion der Bereichsleitungen auf.

**Vorteil dieser Vorgehensweise:**

Die mittleren Leitungsebenen der Einrichtung, die für die Umsetzung und Qualität der pflegerischen Maßnahmen verantwortlich zeichnen, waren gleichberechtigt in das Projekt eingebunden und hatten ein Mitspracherecht. Besonders wichtig war für die Leitungskräfte, dass sie als „Arbeitsplatzpraktikerinnen und -praktiker“ unmittelbar ihre Beratungsverantwortung einbringen konnten. Der zeitliche Aufwand für diese Sitzung belief sich auf rund 6 Stunden.

In der zweiten Sitzung wurden die von den Leitungskräften zusammengestellten Anforderungen an die Arbeitsplätze abgeglichen und diskutiert. Das Ziel dieser Diskussion war eine gewichtete Auflistung aller Anforderungen an die Stelle einer Pflegefachkraft und an die Stelle einer Pflegehilfskraft. Anschließend bestimmten die Leitungskräfte im Konsensverfahren Punkt für Punkt die Soll-Vorgaben in der Skala der Anforderungsprofile. Zu einer Kurve verbunden, definieren sie die Qualität der zu erbringenden Leistung. Damit ist der Begriff der Qualität weitgehend frei von subjektiver Interpretation und wird für die Pflegefachkräfte auf der Arbeitsebene zu einem inhaltlich nachvollziehbaren Begriff.

**Vorteil dieser Vorgehensweise:**

Die unmittelbaren Vorgesetzten kennen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und können daher deren Ressourcen am ehesten einschätzen. Zudem wissen sie am besten, wie gut oder sorgfältig eine pflegerische Maßnahme durchzuführen ist, damit sie den Anforderungen an Leistung und Qualität genügt. Der zeitliche Aufwand für diese Sitzung betrug 6 Stunden.

Bei den abschließenden Teambesprechungen wurde das Anforderungsprofil als Beurteilungsinstrument vorgestellt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überprüften die Anforderungen und Soll-Vorgaben an ihren Arbeitsplatz und wurden mit dem Verfahren der aktuellen Leistungsbeurteilung vertraut gemacht.

Der Informationspflicht zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen, wie sie im Personalhandbuch ausgewiesen ist, wurde damit entsprochen (vgl. Kapitel 2, Seite 24). Vonseiten der Belegschaft gab es keine Einwände bezüglich einer Leistungsbeurteilung nach der vorgestellten Methodik. Als besonders wichtig erwies sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die abgesprochene Zusage, dass die turnusmäßigen Leistungsbeurteilungen ausschließlich von ihren Fachvorgesetzten vorgenommen werden.

Folgende Empfehlungen wurden an die Geschäftsleitung zur Regulierung der Leistungsbeurteilung ausgesprochen:

- Die Veränderung der Soll-Vorgaben in den Anforderungsprofilen sollte nur in Absprache mit den Fachvorgesetzten vorgenommen werden.
- Die Bereichsleitungen nehmen turnusmäßig Leistungsbeurteilungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor. Empfohlen wird zweimal jährlich.
- Die Bereichsleitungen unterliegen bei der vorgenommenen Leistungsbeurteilung der Informationspflicht gegenüber der Pflegedienstleitung, die von ihrem Einspruchsrecht Gebrauch machen kann.
- die ermittelten Defizite zwischen dem idealen Leistungsniveau (Soll-Vorgabe) und der aktuellen Leistungsbeurteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- (Ist-Einschätzung), dienen als Grundlage für:
  - die Ermittlung spezifischer Themen der Personalfortbildung,
  - die Festschreibung leistungs- und verhaltensregulierender Zielvereinbarungen (siehe Anlage 19),
  - die schriftliche Delegation bestimmter Arbeitsaufträge (siehe Anlage 20),
  - Personalgespräche,
  - die Abfassung arbeitsrechtlicher Instrumente, wie Zeugnisse und Abmahnungen.
- Die Durchführung von Personalgesprächen gehört in erster Linie zu den Befugnissen der Pflegedienstleitung. Schriftliche Notizen zum Sachverhalt und der Reaktion sollten in das „Formblatt zum Personalgespräch“ (siehe Anlage 21) eingetragen und von der Geschäftsleitung gegengezeichnet werden. Diese Unterlagen kommen zur Personalakte.
- Aufgrund der arbeitsrechtlich definierten Eskalationsstufen sollte die Befugnis zur formlosen Ermahnung bei den Bereichsleitungen liegen.
- Die Androhung der schriftlichen Abmahnung ist Befugnis der Pflegedienstleitung.
- Förmliche Abmahnungen, Änderungskündigungen und Beendigungskündigungen dürfen nur von der Geschäftsleitung vorgenommen werden.
- Um Personalentwicklung als Instrument des Personalmanagements nachhaltig zu installieren, wurde der Geschäftsleitung die Schulung der Gesprächskompetenz für die mittlere Leitungsebene empfohlen.

Als positive Ergebnisse dieses Erfahrungsberichts sind festzuhalten:

- Die Stellenbeschreibungen der mittleren Leitungsebene wurden durch die abgesprochenen Befugnisse ergänzt.
- Die Bereichsleitungen, die Pflegedienstleitung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der fünf Pflgeteams waren mit der Einführung einer Leistungsbeurteilung aufgrund des Instruments Anforderungsprofil bereit und einverstanden.
- Die Geschäftsleitung machte dementsprechend eine positive Zusage, um das Verfahren zu beginnen.

Die Nachfrage bei den Führungskräften der mittleren Leitungsebene ergab allerdings, dass trotz mehrmaliger Versuche, das Projekt in Gang zu setzen, immer neue Bedenken und erhebliche Widerstände vonseiten der Geschäftsleitung auftauchten. Mittlerweile macht sich bei der Belegschaft erneut Frust breit, der vermeidbar gewesen wäre, hätte sich die Geschäftsleitung an die getroffenen Vereinbarungen gehalten.

# V.

## Ausblick

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

Insbesondere mit Blick auf den demografischen Wandel in unserer Gesellschaft und das neue Image der Pflege müssen die Rahmenbedingungen der Arbeit so strukturiert sein, dass professionelle und kundenorientierte Dienstleistung hohen Qualitätsansprüchen genügen kann. Dabei kommt auch in Zukunft dem Menschen bei der Pflege der Mitmenschen entscheidende Bedeutung zu. Aus diesem Grund sind professionelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste Ressource einer stationären Pflegeeinrichtung. Allerdings wirken sich Unzufriedenheit und Konflikte innerhalb des Personals oder zwischen der Leitung einer Pflegeeinrichtung und dem Personal unweigerlich auf die Qualität der zu leistenden Pflege aus. Die Frage nach der Lebensqualität stellt sich also nicht nur aufseiten der Bewohnerinnen und Bewohner einer stationären Pflegeeinrichtung. Vielmehr geht es um ein positives Betriebsklima als einem wesentlichen Faktor der Lebensqualität bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, was sich auch auf die Pflegequalität und die Atmosphäre des Hauses günstig auswirkt.

Es obliegt dem Management einer Pflegeeinrichtung, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Leistungsfähigkeit und die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten bleiben und entwickelt werden. Große Bedeutung tragen dabei die Leitungskräfte der mittleren Ebene, die Pflegedienstleitung und die Bereichsleitung. Von ihrer Führungskompetenz und ihren Befugnissen hängt entscheidend die Umsetzung der Grundsatzziele einer Pflegeeinrichtung ab. Klar ist aber, dass ohne Strukturen und Verantwortlichkeiten eine zielgerichtete Führung nicht möglich sein kann. Erst eine definierte Aufbau- und Ablauforganisation stellt in Form eines Personalhandbuchs die Grundlage für eine effiziente Führung dar. Wichtige Instrumente des Personalhandbuchs sind unter anderen die Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen, die das Anforderungsprofil an die Funktionsrolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festlegen.

Der Führungskompetenz von Leitungskräften hauptsächlich der mittleren Ebene muss also in Zukunft mehr Aufmerksamkeit zukommen. Dabei gilt es, neben der Fachkompetenz auch die persönliche und die soziale Kompetenz der Leitungskräfte auszubauen. Vor allem aber muss die Methodenkompetenz durch intensive Schulung gefördert werden. Große Bedeutung kommt hierbei der Schulung zur Führung von Mitarbeiter- und Personalgesprächen als wichtigsten Führungsmitteln zu. Ziel dieser Fortbildungsmaßnahmen sollte es sein, die Führungskräfte mit den wichtigsten Bausteinen der Personalführung (Anlage 22) vertraut zu machen. Auf der Grundlage klar definierter Organisationsstrukturen sollen sie die erlernten Führungsmittel und psychosozialen Methoden so zur Anwendung bringen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitsenergie ohne Konflikte und Störungen am Arbeitsplatz auf die Erfüllung ihrer Aufgabe konzentrieren können.

Die zukünftige Qualität in der Pflege hat eine gezielte Fortbildung und Personalentwicklung zur Voraussetzung. Die Zertifizierung einer Pflegeeinrichtung sollte also ohne Überprüfung des Personalfortbildungsplans nicht oder nur mit Auflagen erfolgen. Personalentwicklung ist nicht nur eine taktisch-operative „Reparaturwerkstatt“ zur Behebung von aktuellen Qualifikationsdefiziten. Vielmehr hat sie den strategischen Aufbau zukünftiger „Humanressourcen“ zu leisten. Die Strategie eines ressourcenorientierten Personalmanagements muss daher bereits jetzt zur Bewältigung der in Zukunft wachsenden Anforderungen Pläne entwickeln und darf sich nicht in einer nachträglichen Reaktion auf bereits seit langem geforderte Zielsetzungen erschöpfen.

Um sich im Konkurrenzkampf behaupten zu können, ist der Zwang zur Wirtschaftlichkeit für die Pflegeeinrichtungen selbstverständlich von zentraler Bedeutung. Die Erhaltung und Entwicklung des Aktivpostens „Personal“ wird aber schon bald einen erheblichen Faktor bei der Kosten-Nutzen-Rechnung ausmachen, denn die Kundinnen und Kunden werden für ihr Geld hohe Ansprüche an die Qualität und die Atmosphäre in Pflegeeinrichtungen stellen. Das gilt insbesondere mit Blick auf die in Brüssel geplante Einführung einer Dienstleistungsrichtlinie, die auch für den Bereich Pflege nachhaltige Auswirkungen haben wird.

Dass die Bedeutung einer kooperativen Führung im oberen Managementbereich noch nicht verstanden wird, zeigt das Anwendungsbeispiel in dieser Expertise. Die Angst vor Machtverlust und die Unterschätzung der Kompetenz von untergebenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen letztlich nur zu Zeitverlust in der Entwicklung der knappen Humanressourcen. Es zeigt sich wieder, dass Führung ein Massenberuf ohne Ausbildung ist und somit wirtschaftlichen Schaden mit Blick auf Demotivation, Krankenstand und innere Kündigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Folge hat. Diesen Luxus kann sich Deutschland angesichts der Haushaltslage nicht mehr leisten. Auch hier sollte der von der Bundesregierung geprägte Grundsatz des Forderns und Förderns zur Geltung kommen, wenn es um eine Weiterentwicklung der Pflege geht.

# Kernaussagen

[◀ Inhalt](#)[◀ zurück](#)[weiter ▶](#)

## Kernaussagen der Expertise in Kürze

- Die gesellschaftliche Situation in Deutschland ist derzeit charakterisiert durch die Diskussion über die dramatischen Folgen des demografischen Wandels.
- Die knappen Ressourcen müssen optimal zum Einsatz kommen, um die Anforderungen der zukünftigen Entwicklung in der stationären Pflege erfolgreich meistern zu können.
- Dafür sind professionelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste Ressource einer Pflegeeinrichtung.
- Das Betriebsklima, also die Atmosphäre, in der gearbeitet, vor allem aber zusammengearbeitet wird, ist von großer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg einer Pflegeeinrichtung. Ein schlechtes Betriebsklima hat einerseits negative Auswirkungen auf die Qualität der Pflege, andererseits ist es Ursache von Frühwarnindikatoren wie Mobbing, psychosomatische Erkrankungen und innere Kündigung des qualifizierten Personals.
- Die strategische Aufgabe des oberen Managements ist es, die Struktur der Arbeitsbedingungen und die Ziele im Sinne eines Qualitätsmanagements so zu gestalten, dass die mittlere Führungsebene diese Vorgaben mit dem zur Verfügung stehenden Personal erfolgreich umsetzen kann.
- Wirksame Personalführung ist die wichtigste Voraussetzung für ein gutes Betriebsklima.
- Führung ist aber ein Massenberuf ohne Ausbildung. Nur die wenigsten werden systematisch auf ihre Führungsrolle in der Ausbildung vorbereitet.
- Wirksame Führung ist strukturabhängig. Sie bedarf einer klaren Aufbau- und Ablauforganisation auf Grundlage von lenkbaren und nicht lenkbaren Aspekten.
- Wichtigste Instrumente für die Gestaltung lenkbarer Aspekte sind die „gelebten“ Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen. Bei der Erstellung eines Personalhandbuchs kommt ihnen oberste Priorität zu.
- Führungskompetenz setzt sich aus den zwei psychosozialen Fähigkeiten der persönlichen Kompetenz und der sozialen Kompetenz sowie aus den zwei rationalen Fertigkeiten der Methodenkompetenz und der Fachkompetenz zusammen.
- Kommunikation und Information ist die Basis wirksamer Führung. Sie beschränkt sich nicht allein auf die persönliche und soziale Kompetenz einer Führungskraft. Sie ist vielmehr eine erlernbare Fertigkeit und basiert hauptsächlich auf der Methodenkompetenz.
- Wirksame Führung muss die formelle Kommunikation und Information einfordern und aufrechterhalten. Sie muss den Störfaktor der informellen Kommunikation innerhalb der Arbeitsgruppe auf ein erträgliches Maß reduzieren und somit dem destruktiven Spiel von Sympathie und Antipathie von Einzelpersonen rechtzeitig Einhalt gebieten.
- Wirksame Führung muss die Balance zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung herstellen. Überforderung und Unterforderung gilt es zu vermeiden.
- Professionell geführte Mitarbeiter- und Personalgespräche sind die wichtigsten Führungsinstrumente.
- Die Qualität in der Pflege setzt eine gezielte Fortbildung und Personalentwicklung voraus. Auch sie muss klar definierten Qualitätsvorgaben entsprechen. Die Zertifizierung einer Pflegeeinrichtung sollte ohne Überprüfung des Personalfortbildungsplans nicht oder nur mit Auflagen erfolgen.
- Das Anforderungsprofil ist das Qualitätsinstrument, auf dessen Grundlage die Leistungsbeurteilung des qualifizierten Personals vorgenommen werden kann. Anhand der klar definierten Soll-Vorgaben lassen sich im Vergleich mit der aktuellen Arbeitsleistung (Ist-Einschätzung) Defizite feststellen. Diese Ergebnisse sind Voraussetzung für eine gezielte Fort- und Weiterbildung.
- Personalentwicklung ist nicht nur eine taktisch-operative „Reparaturwerkstatt“ zur Behebung von aktuellen Qualifikationsdefiziten. Vielmehr hat sie den strategischen Aufbau zukünftiger „Humanressourcen“ zu leisten. Die Strategie eines ressourcenorientierten Personalmanagements muss daher bereits jetzt zur Bewältigung der in Zukunft wachsenden Anforderungen Pläne entwickeln und darf sich nicht in einer nachträglichen Reaktion auf bereits seit langem geforderte Zielsetzungen erschöpfen.
- Die Praxis zeigt, dass die Bedeutung einer kooperativen Führung im oberen Managementbereich noch nicht verstanden wird. Die Angst vor Machtverlust und die Unterschätzung der Kompetenz von untergebenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen letztlich nur zu Zeitverlust in der Entwicklung der knappen Humanressourcen.

Anhang

Seite 68

## Anhang Anlage 1–22

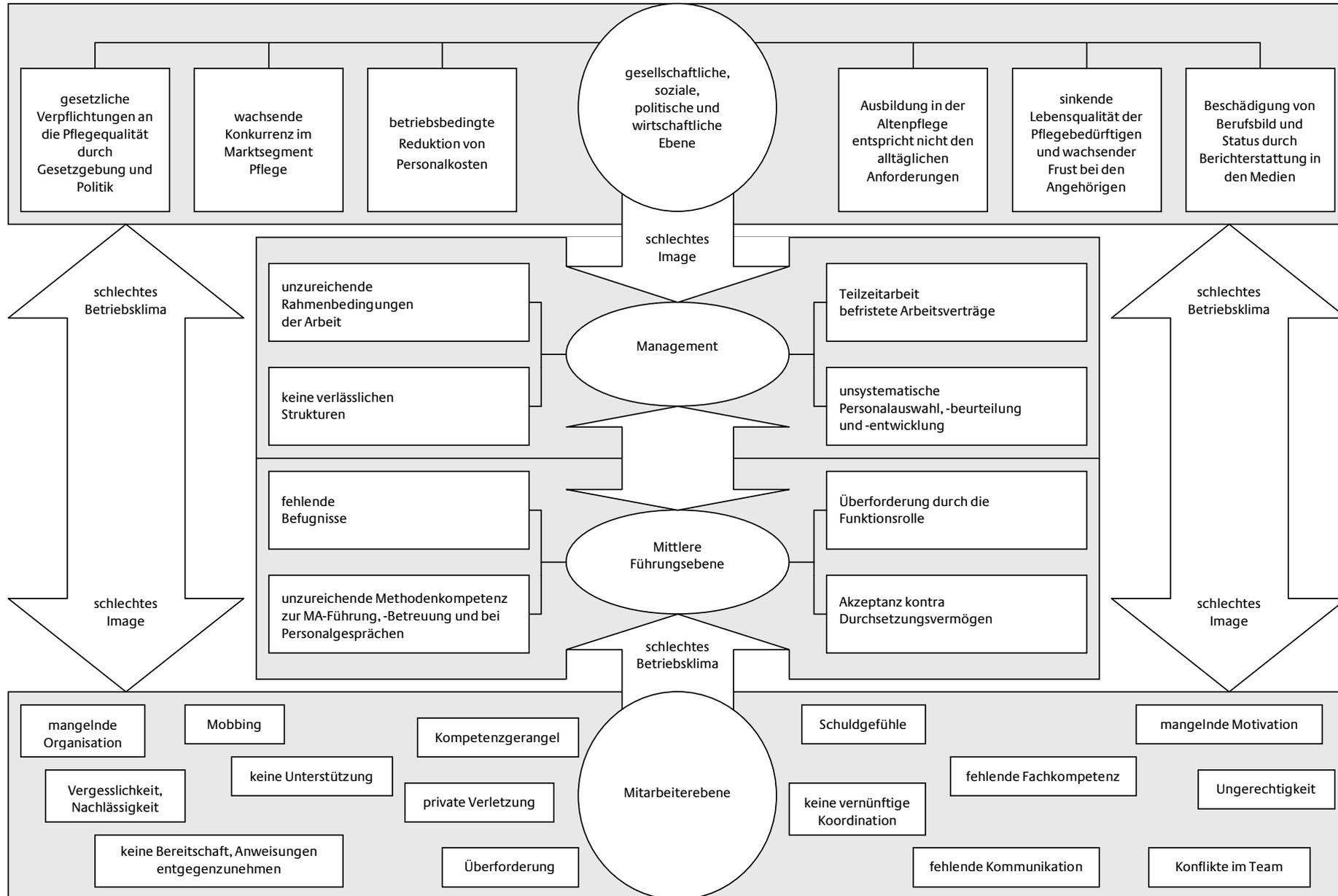
◀ Inhalt

◀ zurück

weiter ▶

# Anlage 1: Problemursachen im Bereich Pflege und ihre Auswirkungen auf Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit

© Dr. Helga Zietzschmann



## Anlage 2: Problemanalyse-Schema (PAS) zum Thema: Probleme mit der Führung

© Dr. Helga Zietzschmann

### 1. Wie äußert sich das?

- ◆ Schlechte Vibrationen
- ◆ Missverständnisse
- ◆ schlechte Arbeitsleistung
- ◆ hoher Krankenstand/Fluktuation
- ◆ Cliquenbildung
- ◆ Indiskretionen/Anschwärzen
- ◆ geringe Kundenzufriedenheit
- ◆ schlechte Qualität

### 2. Was könnte die Ursache sein?

- ◆ schlechte Organisation
- ◆ schlechte Strukturen/schlechtes Führungsverhalten
- ◆ unklare Ziele
- ◆ ökonomischer Druck
- ◆ schlechte Bezahlung
- ◆ zu hohe Anforderung
- ◆ schlechte Unternehmenskultur

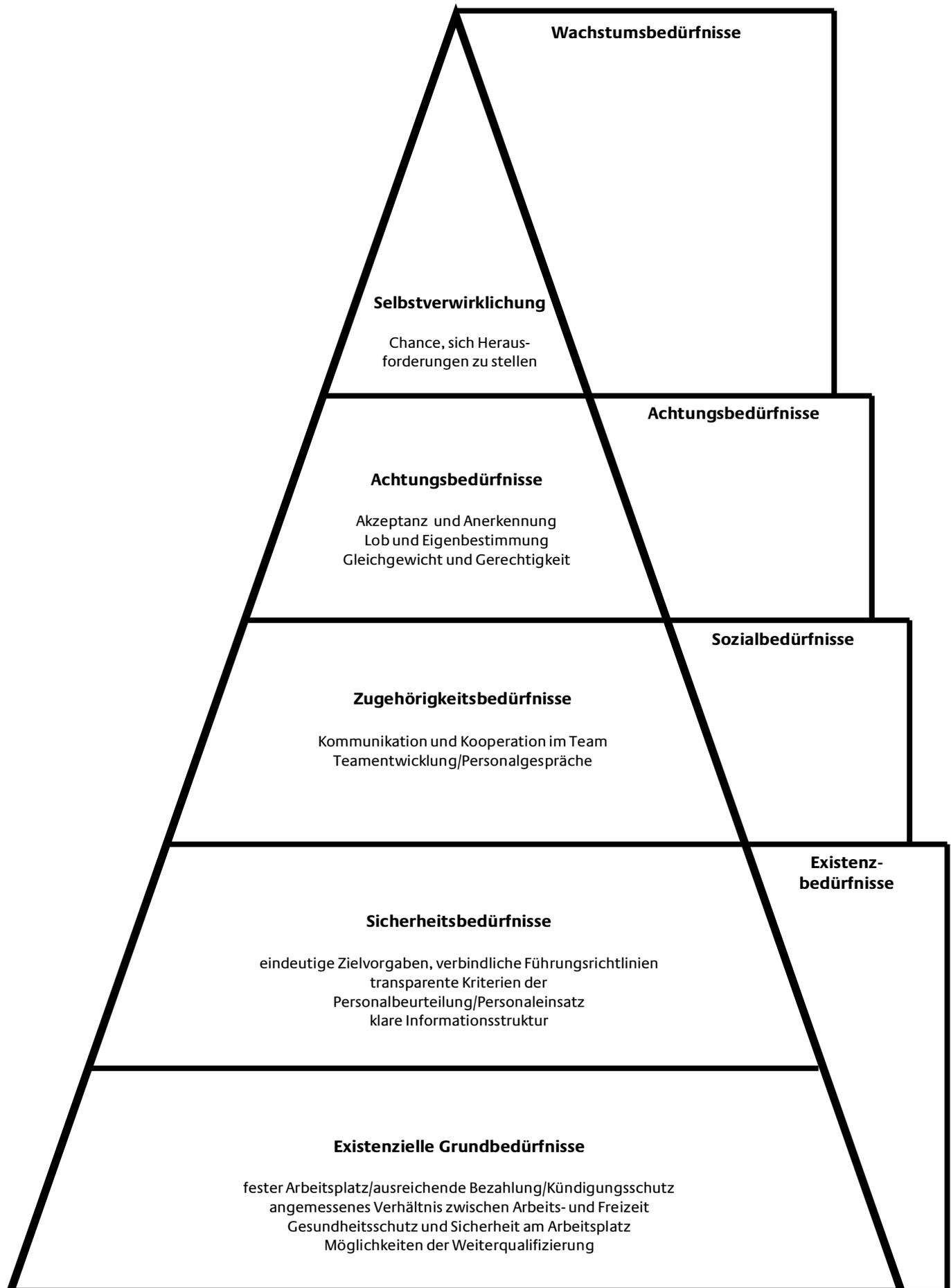
### 3. Was könnte dagegen unternommen werden?

- ◆ Klarheit schaffen (Personalhandbuch etc.)
- ◆ effiziente Qualitätszirkel
- ◆ leistungsgerechte Bezahlung
- ◆ Balance zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung (A/K/V)
- ◆ Struktur- und Prozessqualität verbessern
- ◆ gezielte Personalfortbildung

### 4. Was spricht dagegen?

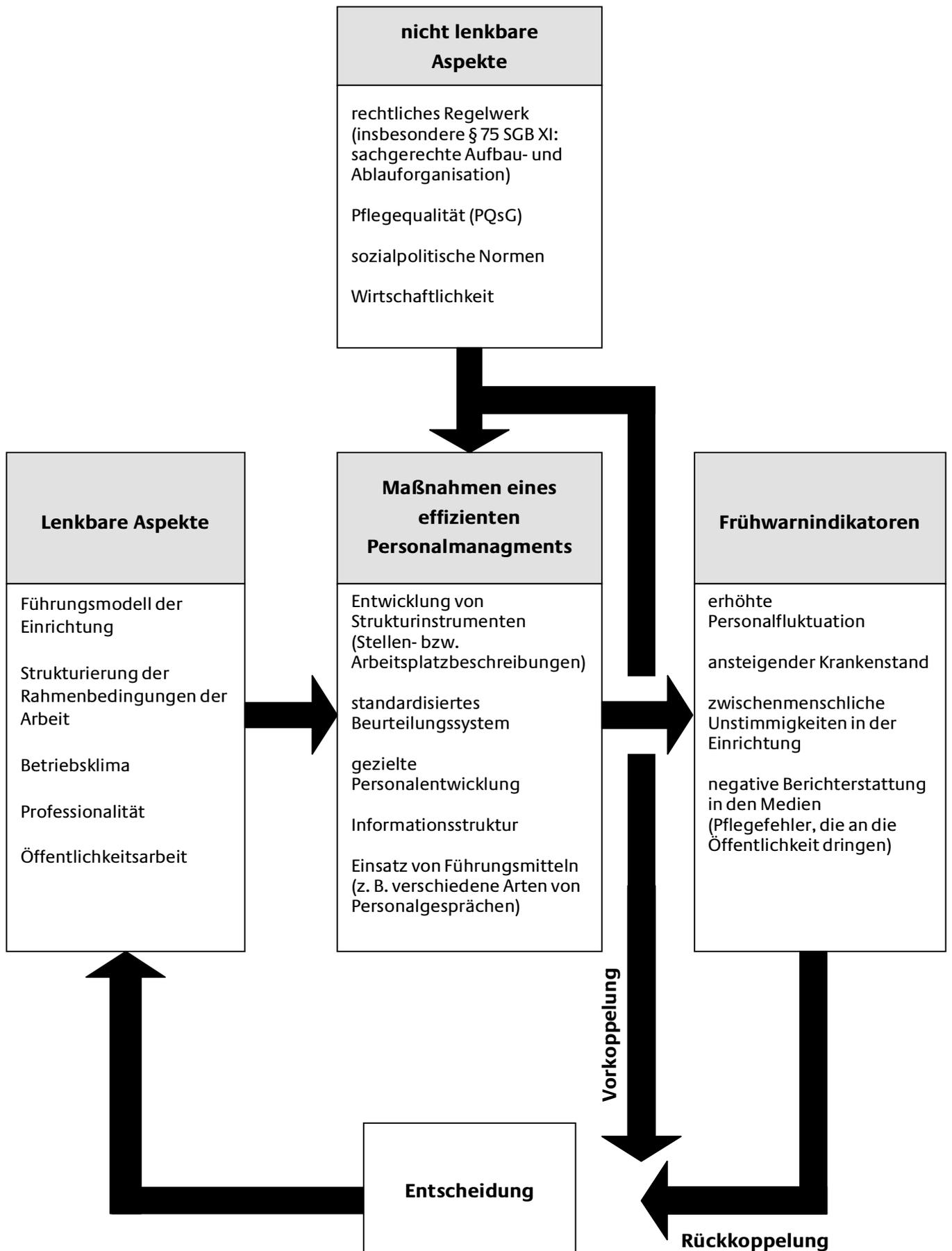
- ◆ mangelnder Wille der Führungskräfte
- ◆ mangelnder Rückhalt (Vorstand/Leitung)
- ◆ wird nicht vorgelebt
- ◆ Fortbildungspflicht wird vernachlässigt
- ◆ Widerstand von Mitarbeitern und Gruppen

**Anlage 3: Zufriedenheit am Arbeitsplatz**  
Bedürfnispyramide in Anlehnung an A. Maslow



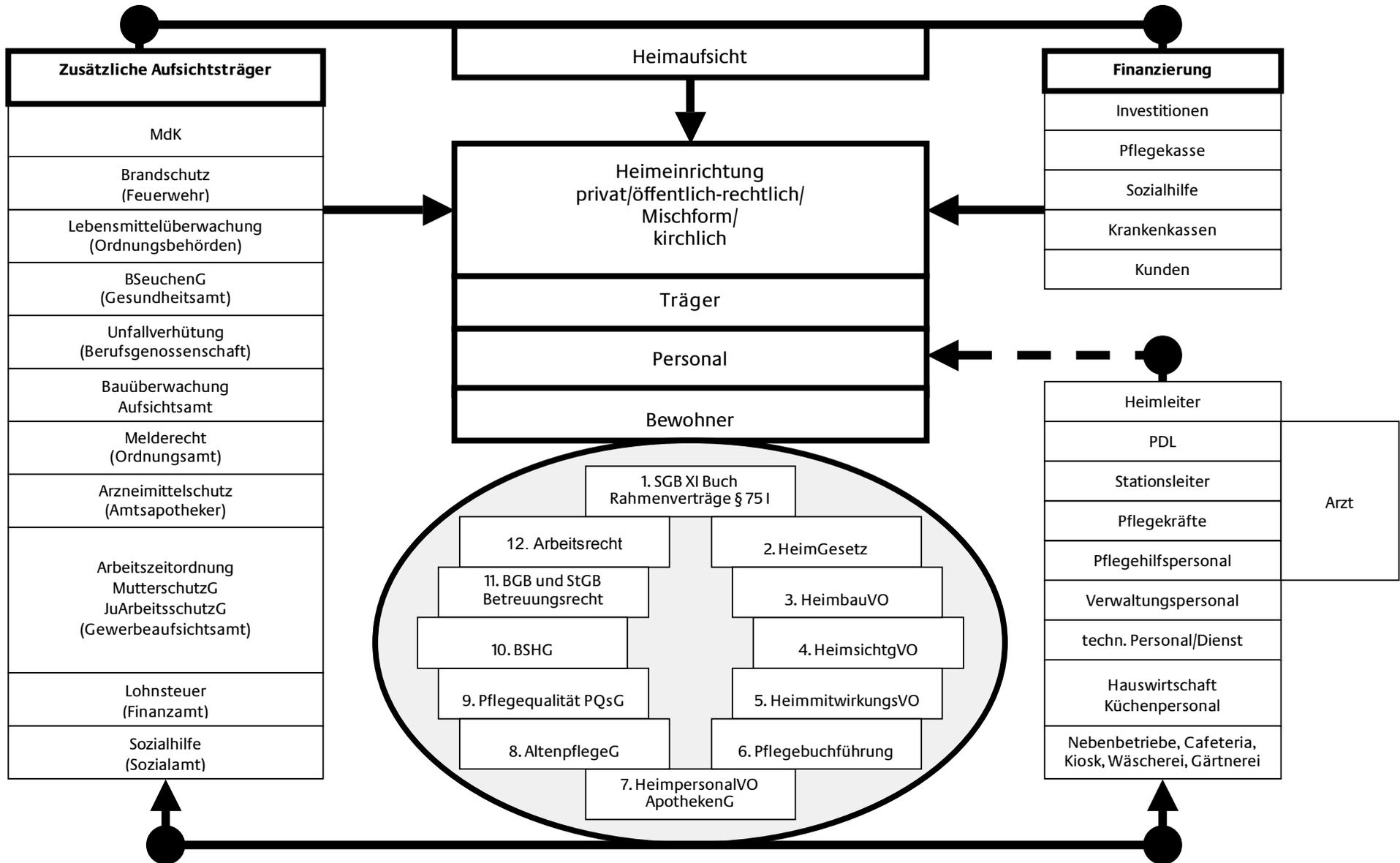
# Anlage 4: Das Lenkungsmodell

© Dr. Helga Zietzschmann



# Anlage 5: Übersicht zu den nicht lenkbaren Faktoren in der stationären Altenpflege

© Zietzschmann



## Anlage 6: Grundraster formelle Informationsstruktur

| <b>INTERN</b>          | <b>WER</b> | <b>WEM</b> | <b>WAS</b> | <b>WOZU</b> | <b>WIE</b> | <b>WANN</b> |
|------------------------|------------|------------|------------|-------------|------------|-------------|
| Finanzen               |            |            |            |             |            |             |
| Verwaltungsabläufe     |            |            |            |             |            |             |
| Entscheidungsstruktur  |            |            |            |             |            |             |
| Beratungsformen        |            |            |            |             |            |             |
| Zuarbeiten             |            |            |            |             |            |             |
| Fachliche Information  |            |            |            |             |            |             |
| Koordination           |            |            |            |             |            |             |
| Personalinformation    |            |            |            |             |            |             |
| Planungsinformation    |            |            |            |             |            |             |
| Umstellungsinformation |            |            |            |             |            |             |
| <b>EXTERN</b>          |            |            |            |             |            |             |
| Gesetze, Verordnungen  |            |            |            |             |            |             |
| Kooperation            |            |            |            |             |            |             |
| Zuschüsse              |            |            |            |             |            |             |
| Zeitungen, Bücher      |            |            |            |             |            |             |

Legende: Wer: 1; 2; 3; ...  
Wem: 1; 2; 3; ...

Wie: mündlich: a  
schriftlich: b  
ganz: c  
auszugsweise: d

Betriebsrat

Arbeitgeber

**Musterseniorenheim  
Altersruh**

**Vertrauensvolle Zusammenarbeit**

**Wirkungen**

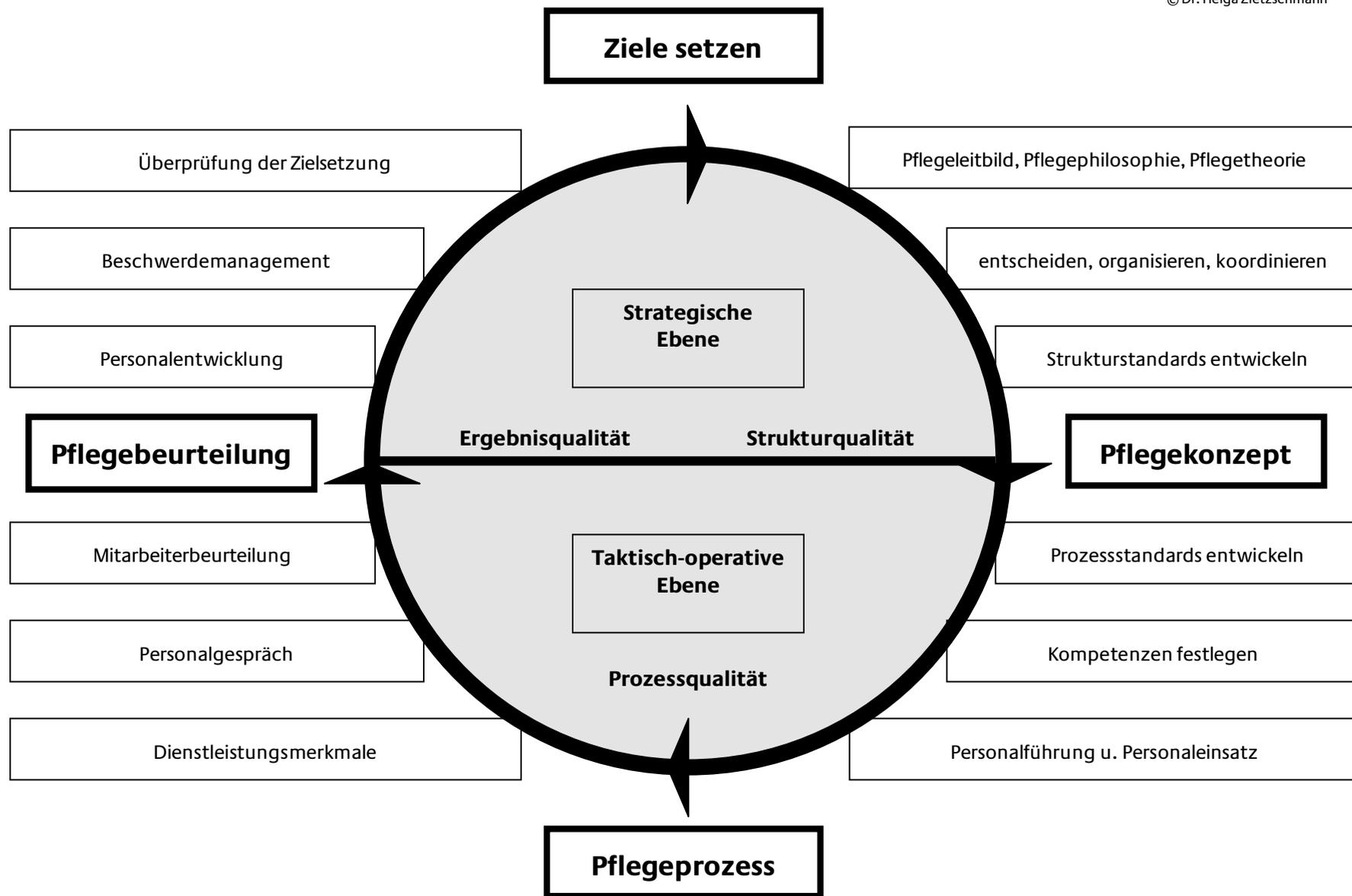
| PARITÄTISCHE MITBESTIMMUNG |   |   |  |
|----------------------------|---|---|--|
| 1                          | Zeitliche Lage der Schulungen des Betriebsrates, Freistellungen, Sprechstunden, Arbeitnehmerbeschwerden, soziale Angelegenheiten, Gestaltung von: Arbeitsabläufen, Arbeitsplätzen, Arbeitsumgebung, betrieblicher Bildung und Beurteilungsgrundsätzen |   |  |
| 2                          | Zustimmungsrechte   | → | Personelle Einzelmaßnahmen, vorläufige personelle Maßnahmen, außerordentliche Kündigung von Betriebsmitgliedern, Entfernung von betriebsstörenden Mitarbeitern |
| 3                          | Widerspruchsrechte  | → | Insbesondere bei ordentlicher Kündigung  |
| 4                          | Beratungsrechte   | → | Arbeitsschutz, Planung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, Arbeitsplätze, Personalplanung, Berufsbildung, Betriebsänderungen                                 |
| 5                          | Anhörungsrechte (für betroffene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei jeder Kündigung)   | ↔ | Unterrichtungs- und Informationspflichten, Unfallverhütung, Arbeitsschutz, Anwendungen der Vorschriften  |
| 6                          | Initiativrechte   | → | Personalplanung, Berufsbildung, Beschäftigungssicherung, Ausgleich nachteiliger Arbeitsbelastung, Auswahlrichtlinien, Sozialpläne                              |
| 7                          | Antragsrechte   | → | Bei groben Verstößen des Arbeitgebers gegen das Betriebsverfassungsgesetz  |
| 8                          | Mitbestimmungssicherungsverfahren   | → | Durchsetzung der in der Mitbestimmung geregelten Angelegenheiten – Arbeitgeber tut nichts  |

| Wirkungen |  |   |  |
|-----------|--|---|--|
| 1         | Betriebsrat wie Arbeitgeber können Einigungsstelle anrufen, die dann endgültig entscheidet   | 5 | Arbeitgeber muss Betriebsrat anhören<br>Arbeitgeber muss Informationen und Unterlagen vorlegen                     |
| 2         | Verweigert Betriebsrat die Zustimmung, kann Arbeitgeber das Arbeitsgericht anrufen   | 6 | Vorschlagsrecht ohne Verpflichtung des Arbeitgebers  |
| 3         | Widerspricht der Betriebsrat ordentlicher Kündigung, Weiterbeschäftigungsanspruch des Arbeitnehmers bis zur rechtskräftigen Entscheidung des Arbeitsgerichts | 7 | Bei groben Verstößen gegen das Betriebsverfassungsgesetz besteht Antragsrecht des Betriebsrats beim Arbeitsgericht |
| 4         | Nach Information des Betriebsrats Anhörung, Erörterung und Abwägung der Gründe durch Arbeitgeber   | 8 | Wenn Arbeitgeber mitbestimmte Maßnahmen nicht durchsetzt, Antragsrecht des Betriebsrats beim Arbeitsgericht        |

# Anlage 8: Elemente des Pflegemanagements

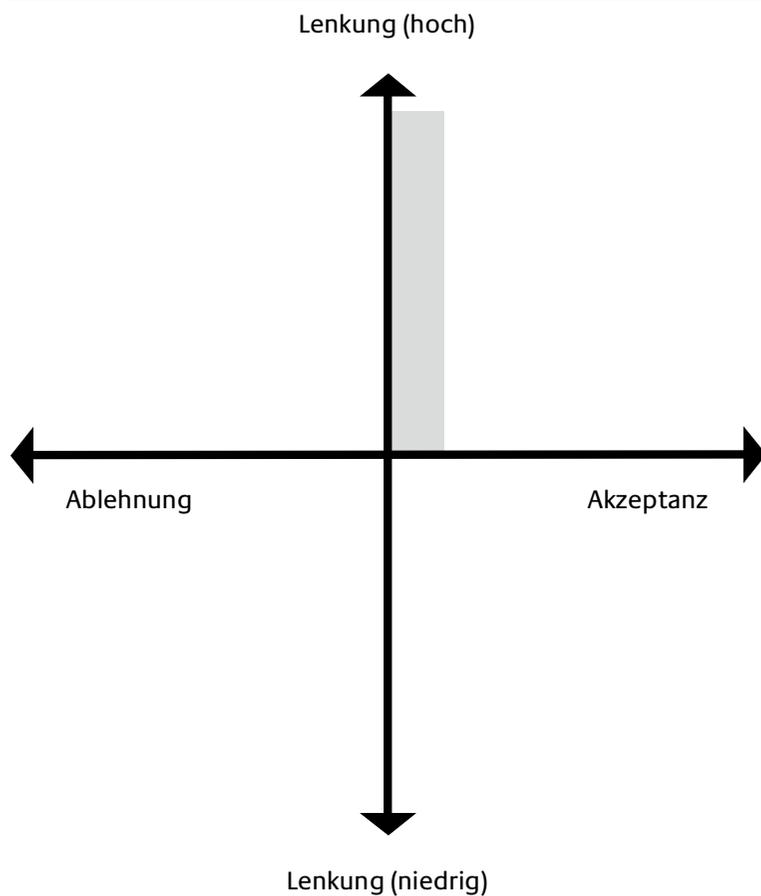
© Dr. Helga Zietzschmann



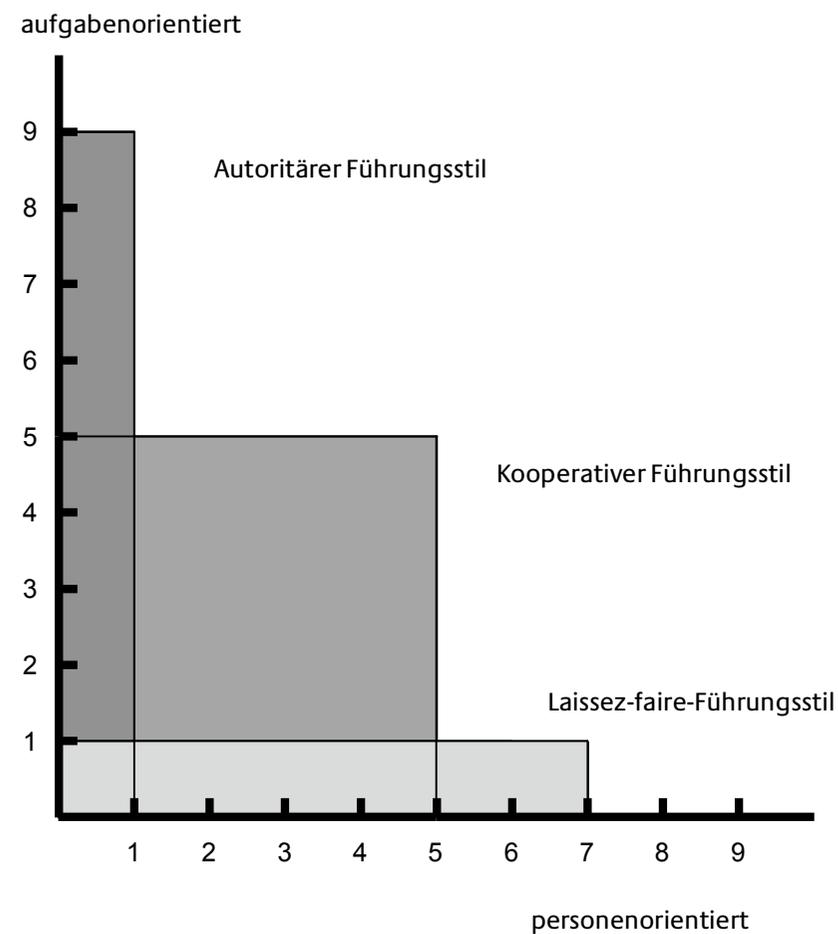
# Anlage 9: Führungsdimensionen im Lenkungsquadrat

© Dr. Helga Zietzschmann

## Lenkungsquadrat



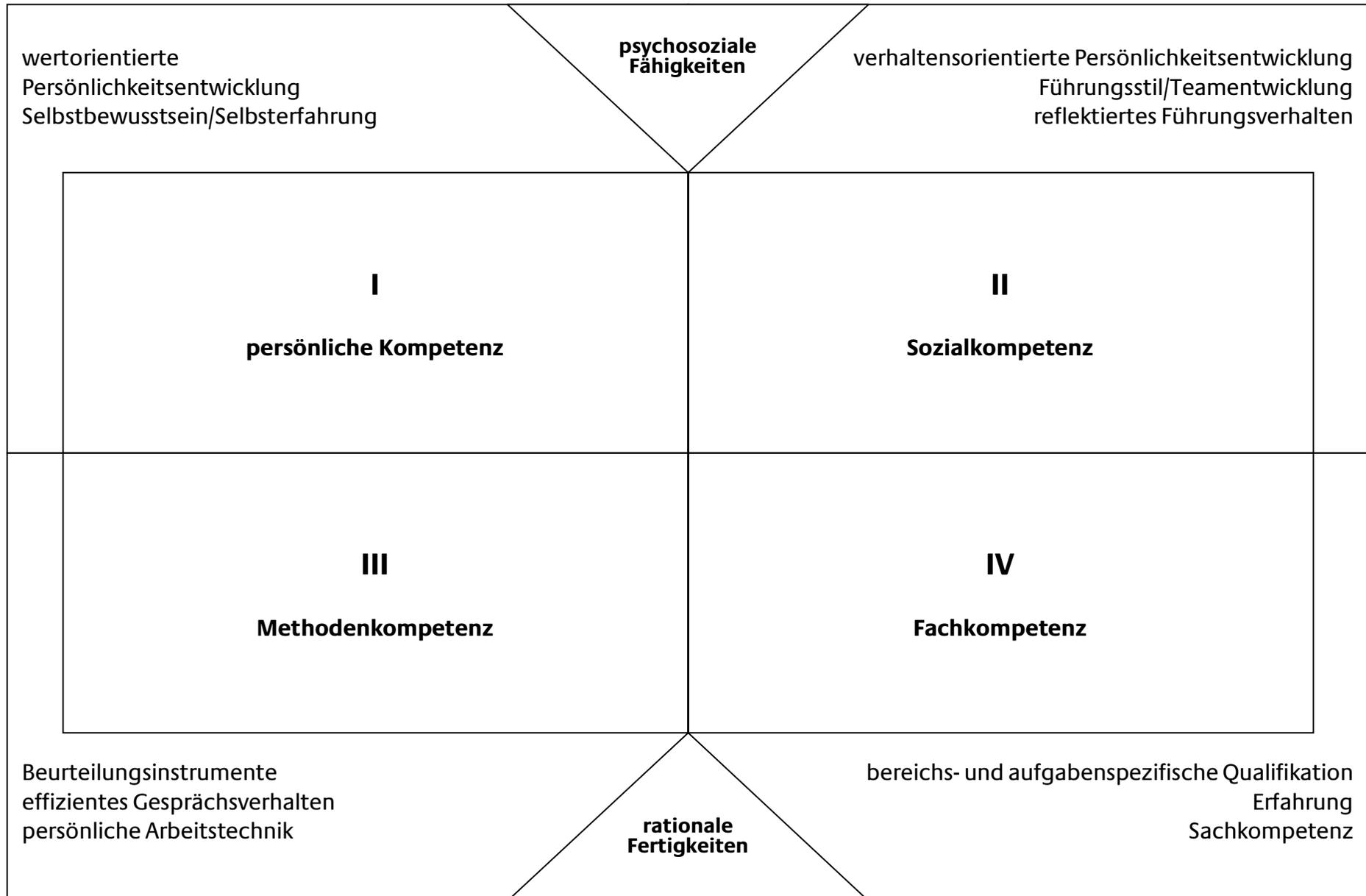
## Verhaltensgitter



= autoritär = hohe Lenkung, geringe Akzeptanz

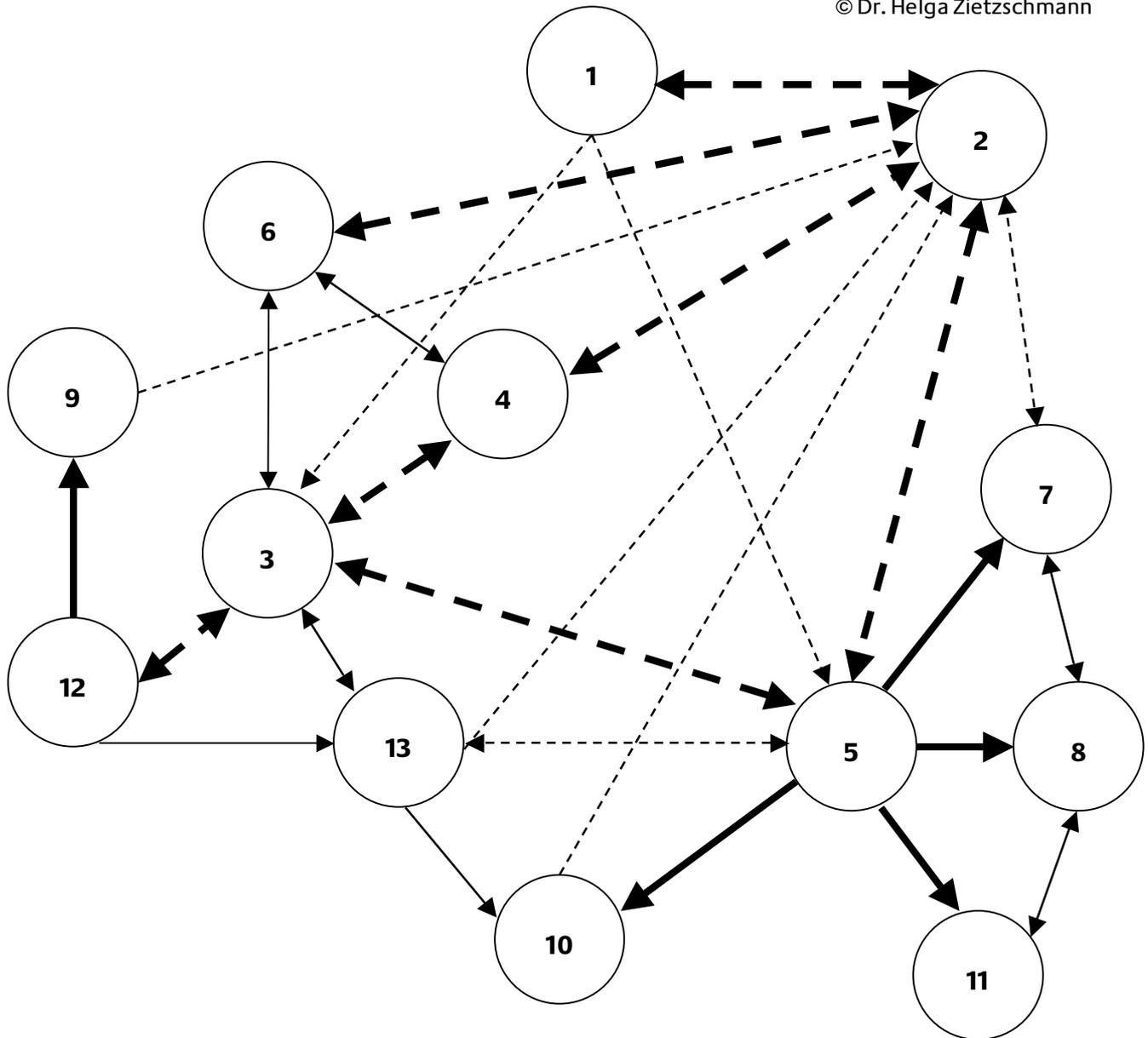
## Anlage 10: Kernkompetenzen der Führung

© Dr. Helga Zietzschmann



# Anlage 11: Beispiel einer formellen Arbeitsorganisation

© Dr. Helga Zietzschmann

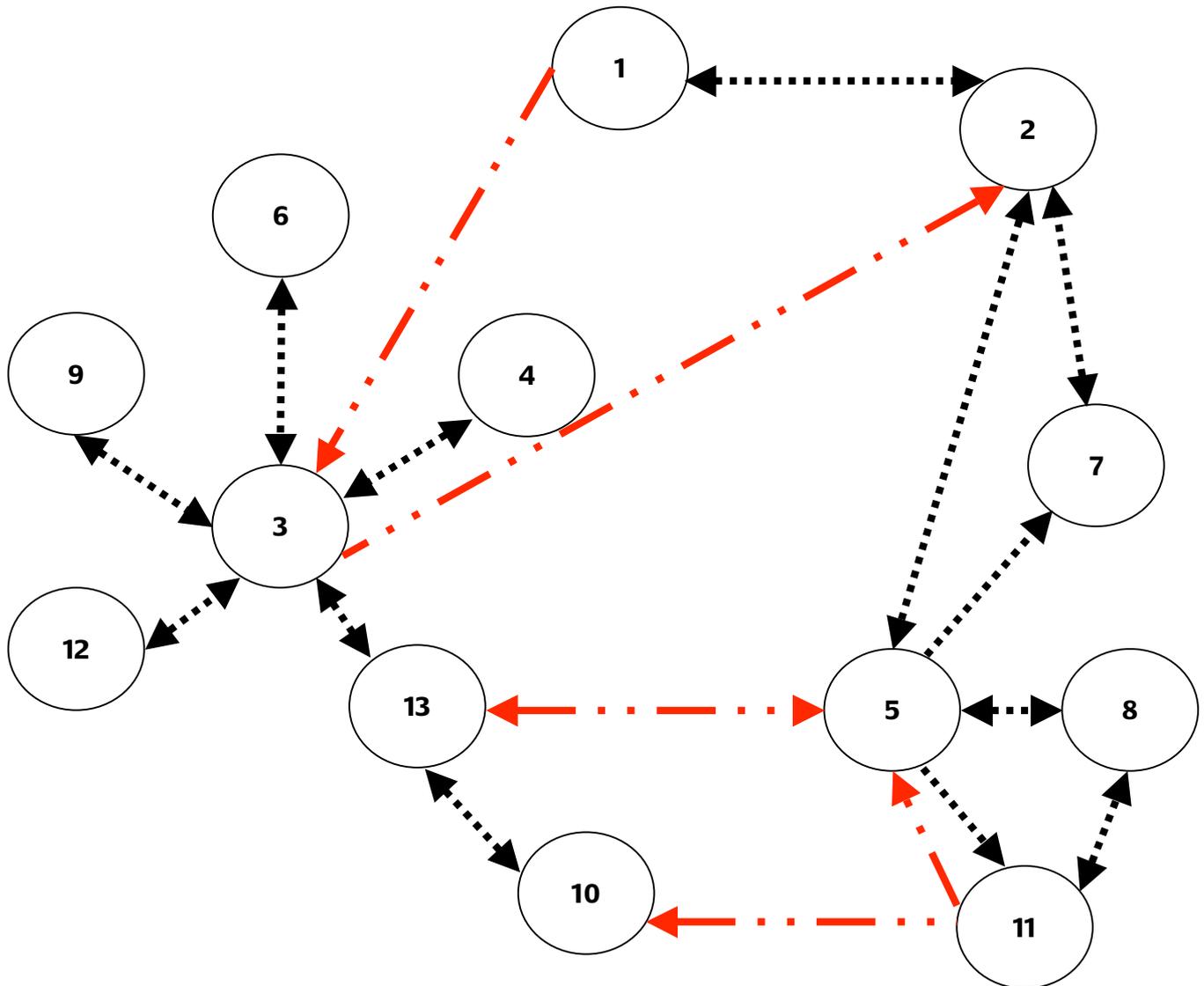


| Grafische Vernetzung |  |
|----------------------|--|
| <b>1</b>             | Informationenfluss zur Festlegung oder Regulierung d. Arbeitsorganisation (Einstufung/ Pflegeplanung, Dokumentation, Dienstplan, Krankmeldung, Fortbildung u. Beurteilung) |
| <b>2</b>             | Eigenverantwortlicher Arbeitsablauf laut Aufgabenkatalog d. Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung, Delegation  |
| <b>3</b>             | Arbeitsanweisungen, Aufsichts- und Kontrollfunktionen  |
| <b>4</b>             | Anfragen bzw. Rückmeldungen bei Schwierigkeiten in der Einarbeitungs- u. Anlernphase   |

| Zuordnung der Zahlen |   |
|----------------------|---|
| 1.                   | Pflegedienstleitung                                     |
| 2.                   | Stationsleitung   |
| 3.                   | Examierte/-r Altenpfleger/-in                           |
| 4.                   | Vertretung der Stationsleitung                          |
| 5.                   | Examierte/-r Altenpfleger/-in                           |
| 6.                   | Altenpfleger/-in in berufsbegleitender Fortbildung      |
| 7.                   | Altenpflegehelfer/-in                                   |
| 8.                   | Altenpflegehelfer/-in                                   |
| 9.                   | Examierte/-r Altenpfleger/-in in der Einarbeitungsphase |
| 10.                  | Zivildienstleistender                                   |
| 11.                  | Ungelernte Hilfskraft                                   |
| 12.                  | Therapeutische/-r Mitarbeiter/-in                       |
| 13.                  | Altenpflegehelfer/-in in der Einarbeitungsphase         |

**Anlage 12: Beispiel informeller Beziehungen in derselben Arbeitsgruppe**

© Dr. Helga Zietzschmann



**Informelle Beziehungen in der Arbeitsgruppe:  
Wer kann mit wem?  
Positivwahl auf der Grundlage von Sympathie  
Bildung informeller Netze**

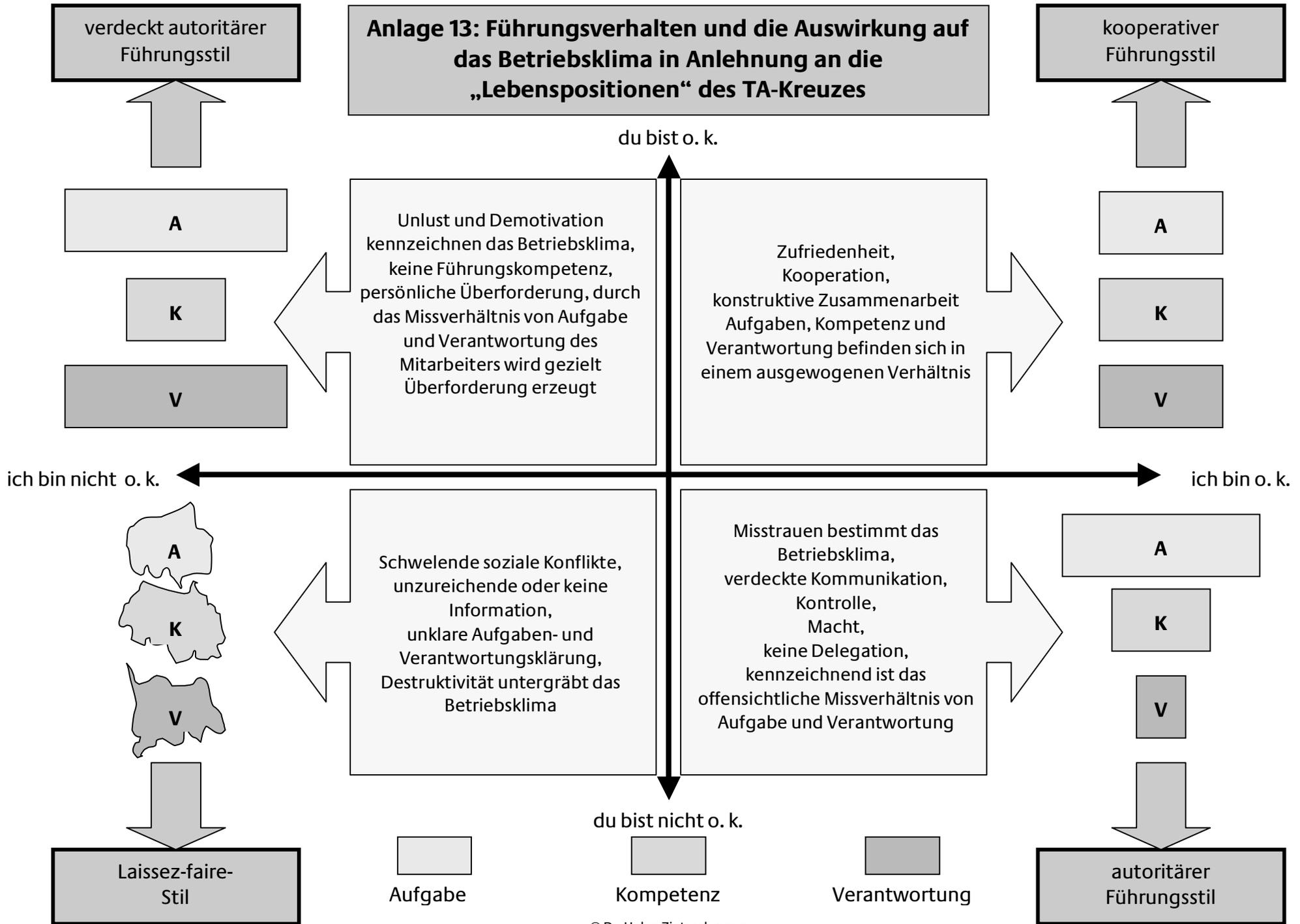


**Informelle Beziehungen in der Arbeitsgruppe:  
Wer kann wen nicht „riechen“?  
Negativwahl auf der Grundlage von Antipathie**

**Zuordnung der Zahlen**

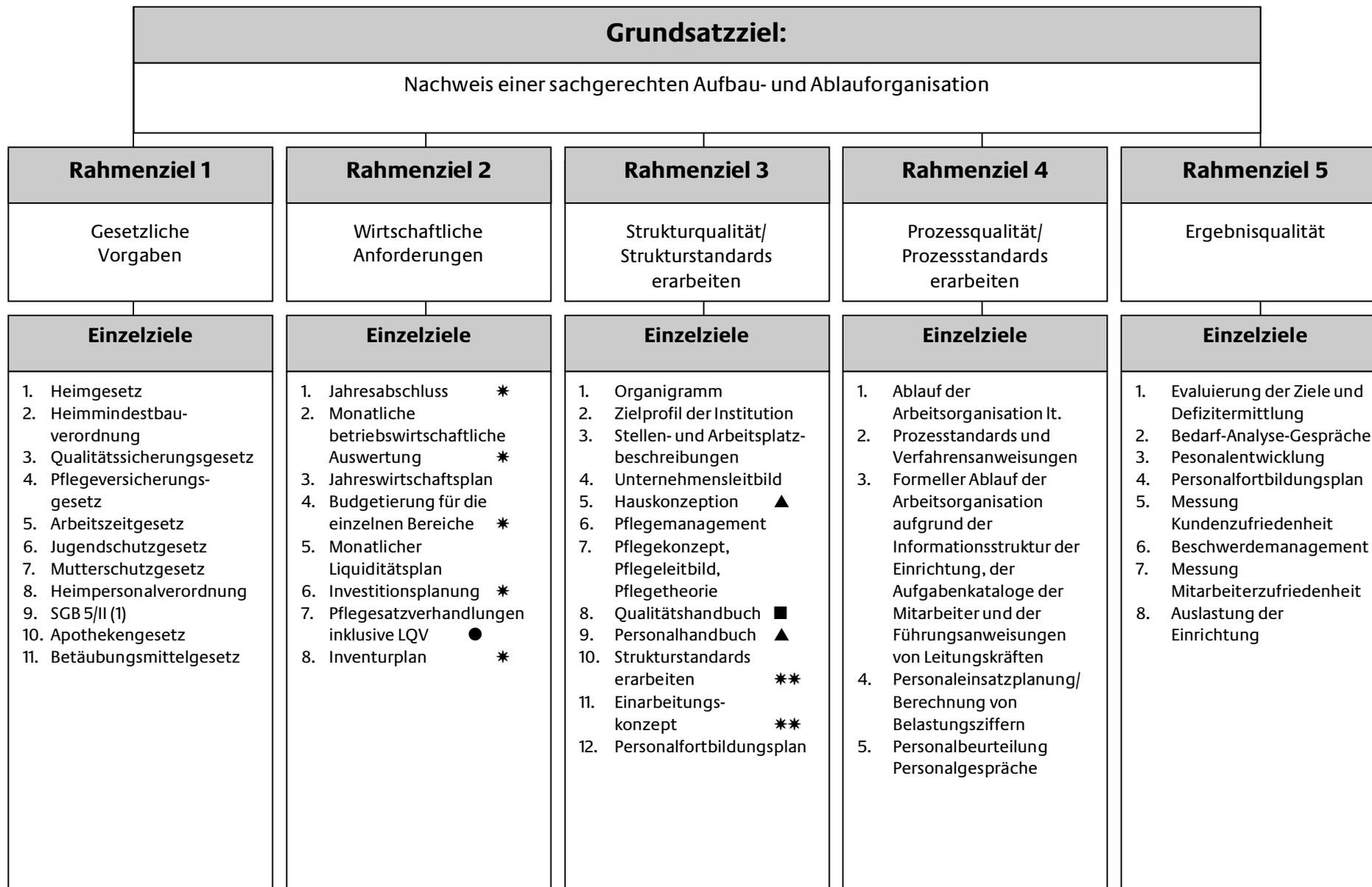
- 1. Pflegedienstleitung
- 2. Stationsleitung
- 3. Examierte/-r Altenpfleger/-in
- 4. Vertretung der Stationsleitung
- 5. Examierte/-r Altenpfleger/-in
- 6. Altenpfleger/-in in berufsbegleitender Fortbildung
- 7. Altenpflegehelfer/-in
- 8. Altenpflegehelfer/-in
- 9. Examierte/-r Altenpfleger/-in in der Einarbeitungsphase
- 10. Zivildienstleistender
- 11. Ungelernte Hilfskraft
- 12. Therapeutische/-r Mitarbeiter/-in
- 13. Altenpflegehelfer/-in in der Einarbeitungsphase

# Anlage 13: Führungsverhalten und die Auswirkung auf das Betriebsklima in Anlehnung an die „Lebenspositionen“ des TA-Kreuzes



# Anlage 14: Ablaufplan der Zielpyramide anhand eines Seminarbeispiels

© Dr. Helga Zietzschmann



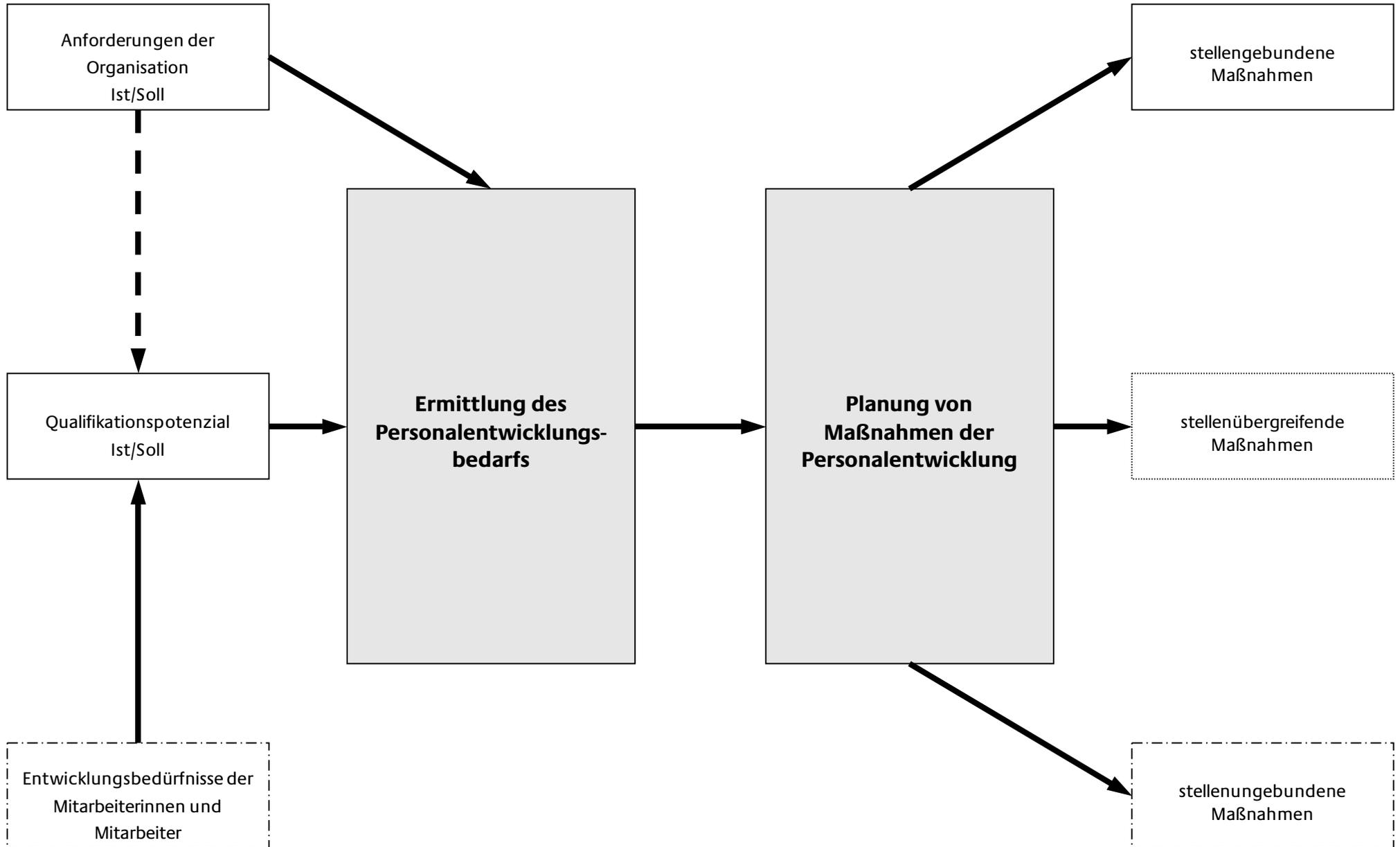
**Legende:** Grundsätzlich gilt: Von den jeweiligen Einzelzielen der verschiedenen Rahmenzielkategorien (**ausgenommen Rahmenziel I**) lassen sich Maßnahmen und/oder Arbeitsaufträge ableiten: 1. \* mögliche Arbeitsaufträge, 2. \*\* Arbeitsgemeinschaften einrichten, 3. ● Absprache mit Fachkollegen (Controller), 4. ▲ Arbeitsinstrument, 5. ■ definierte Standards.





# Anlage 17: Aufgaben der Personalentwicklungsplanung

© Dr. Helga Zietzschmann



## Anlage 18: Zur Methodik des Mitarbeiterfördergesprächs

| Fragenkategorie          | Fragetechnik  | Effizientes Gesprächsverhalten   | Motivatoren<br>Motivationsbotschaften  |
|--------------------------|---|--|--|
| I. Aufgabenstellung      | Offene Fragen<br>W-Fragen (was, wie, welche, wo, wann, aus welchen Gründen) provozieren ausführliche Antworten  | Aktives Zuhören bzw. Präzisieren<br>Verstandenes in eigenen Worten wiederholen und ggf. bestätigen<br><br>Bei emotionalen Äußerungen zuerst auf das Gefühl eingehen und Eindruck oder Vermutung äußern<br><br>(Sie machen auf mich den Eindruck, verärgert, lustlos, erfreut ... zu sein.) | Stärkung des Selbstwertbedürfnisses beim Gesprächspartner hervorrufen<br><br>Botschaft:<br>„Ich akzeptiere dich“ |
| II. Arbeitsbedingungen   | Alternativfragen und Meinungsfragen<br>Wie beurteilen Sie ... ?<br>Was halten Sie von ... ?<br>Was sagen Sie zu ... ?                                   | Aktiv zuhören<br><br>Persönliche Begründung ...<br>„In meiner Funktion als ...“<br>„Meine Aufgabe ist es ...“<br><br>und ggf. Selbsteröffnung<br>„Ich habe mir lange überlegt ...“<br>„Ich fühle mich zunehmend in die Rolle gedrängt.“  | Der Gesprächspartner wird einbezogen, respektiert und akzeptiert. Es wird an die Urteilsfähigkeit appelliert.    |
| III. Veränderungswünsche | Informationsfragen<br>Was brauchen Sie für ... ?<br>Welche Voraussetzungen ... ?<br>Alternativfragen, offene Fragen                                     | Aktiv zuhören, bestätigen, persönliche Begründung  | Unterstützung und Hilfe anbieten<br><br>Akzeptanz?   |
| IV. Weiterbildung        | Aufforderungsfragen (Zögern überwinden, Entscheidung erleichtern)<br><br>Hätten Sie damit nicht mehr Möglichkeiten?<br>Wäre das nicht eine gute Lösung? | Aktiv zuhören und bestätigen und ggf. mit persönlicher Begründung argumentieren  | Aufwertung des Gesprächspartners<br><br>Motivationsmethode: Herausforderung und damit Selbstwert-Motivation      |

## Anlage 19: Zielvereinbarung

© Dr. Helga Zietzschmann

### Zielvereinbarungsgespräch zwischen:

Mitarbeiter:

Bereich:

Vorgesetzter:

am:

von:

Uhr

bis:

Uhr

### Vereinbarte Ziele

1.

2.

3.

Sonstiges:

## Anlage 20: Beispiel einer Delegationsliste

### Aufgabe:

Angehörigengespräche/Reklamationen bei der Grundpflege, Wäsche, allgemeine Anfragen

### Ziel:

Sofortige Bearbeitung und Beseitigung der Reklamationen

**Wer?** Herr Müller/AP (Altenpfleger)

**Bis wann?** März 2005

#### Check-up 1

Ende Oktober 2004

#### Check-up 2

Februar 2005

### Vereinbarungen:

– Freistellung vom Dienst

– Unterstützung von STL, PDL und Heimleitung

– Fortbildung: Kommunikationstraining und Angehörigengespräche

– Protokollierung in der Dokumentation

## Anlage 21: Formblatt zum Personalgespräch

### Einrichtung

**Notiz  
zum Personalgespräch  
am ..., ... Uhr**

**Teilnehmer:** (variabel)

1. als Vertreter ...
2. der ...
3. als Vertreter des Betriebsrates ...  
(bzw. Schwerbehindertenvertr.)
4. Mitarbeiter ...

### Sachverhalt:

- wenn einvernehmlich, genügt Beschreibung des Sachverhalts und der dabei getroffenen Zielvereinbarung.
  
- wenn unterschiedliche Darstellung des Sachverhalts, getrennt auführen.

### Reaktion des Arbeitgebers ...

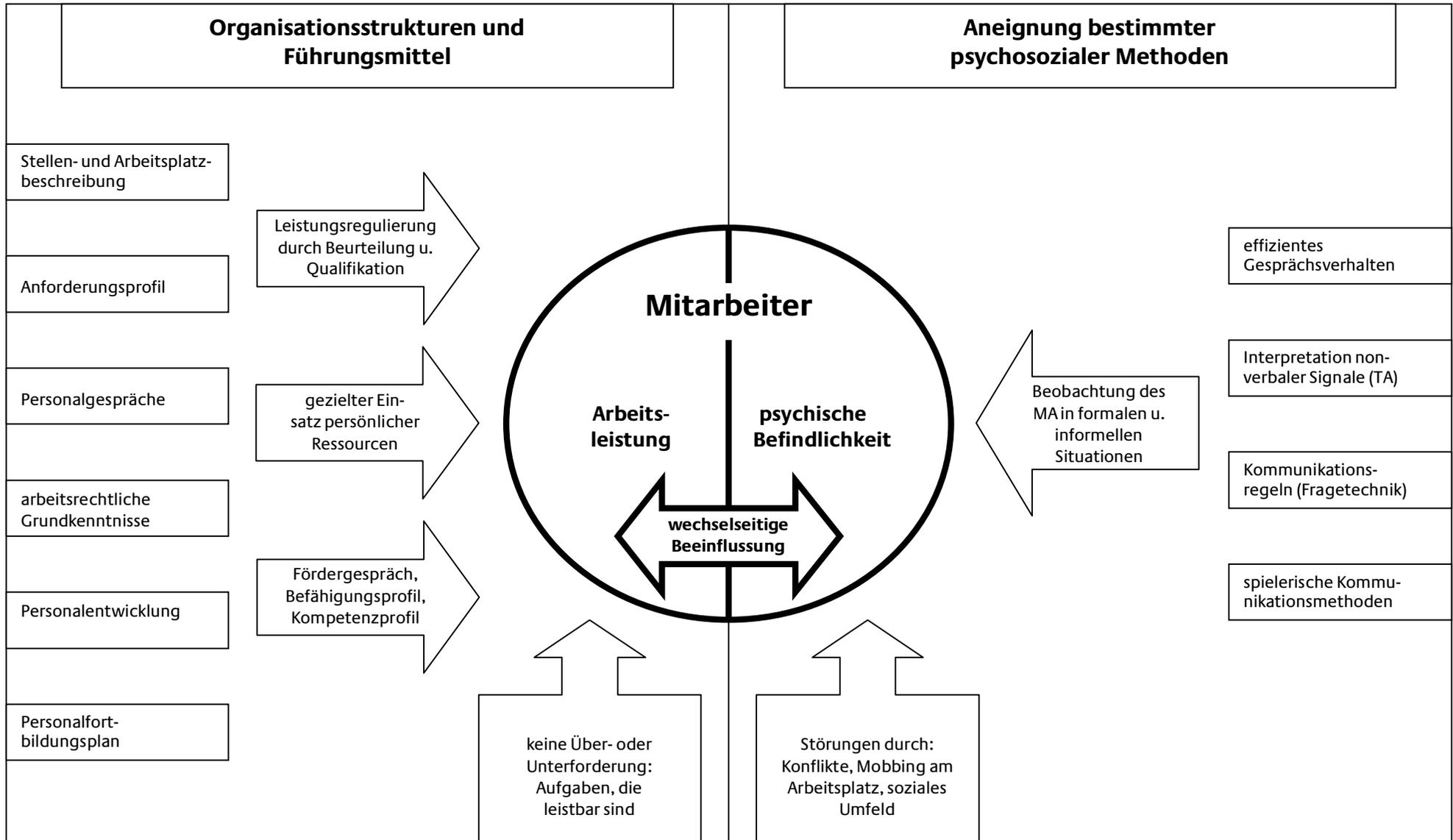
(wenn nicht erst Einschaltung der Überlegungsphase)

**v.,g.,u.** (vorgelesen/genehmigt/unterschrieben)

Teilnehmer haben jeweils Kopie erhalten.  
Original wird zur Personalakte genommen.

# Anlage 22: Wichtige Bausteine der Personalführung

© Dr. Helga Zietzschmann



## Impressum

Herausgeber:  
Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
11018 Berlin  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock  
Tel.: 018 88/80 80 800  
Fax: 018 88/10 80 80 800  
E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)  
Internet: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Stand:  
September 2005

Gestaltung:  
KIWI GmbH, Osnabrück

Dieses PDF ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit  
der Bundesregierung; es wird kostenlos abgegeben  
und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 018 01/90 70 50\*  
Fax: 018 88/5 55 44 00  
Montag–Donnerstag 7–19 Uhr

\* nur Anrufe aus dem Festnetz, 9–18 Uhr 4,6 Cent,  
sonst 2,5 Cent pro angefangene Minute