

ProfessionalsCare

Erfolgreich führen in der Pflege

Fachkräftesicherung durch Stärkung der mentalen Leistungskraft



Ein Projekt des
isw – Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gGmbH

Dieses Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF)
und des Landes Sachsen-Anhalt gefördert.

isw


SACHSEN-ANHALT
Wir stehen früher auf.
Fachkraft im Fokus

 Europäische Kommission
Europäische Strukturfonds
INVESTITION IN IHRE ZUKUNFT

Erfolgsfaktoren mit Veränderungswirkung

Lebensführung & Selbstmanagement

7 innere Erfolgshaltungen für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft:

1. Beruf ist Berufung – Lust an der Beziehungsgestaltung | Seite 6
2. Verstehen geht vor Bewerten und Abwerten | Seite 11
3. Konflikte lösen heißt Win-win-Situationen schaffen | Seite 15
4. An Kommunikation sparen kommt (zu) teuer | Seite 20
5. Gestärkte Selbstwertkompetenz schützt vor Erpressung | Seite 24
6. Geld zeigt Haltung | Seite 29
7. Ich bin Teil des Systems und Verhalten macht Sinn | Seite 33

Managementkompetenz & Unternehmensführung

4 Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung in der Sozialwirtschaft:

1. Anwendung der Prinzipien der Vereinfachung als Antwort auf die Bewältigung der multifunktionalen Überlastung | Seite 44
2. Professioneller Umgang mit den Eckpfeilern der Unternehmenssicherung im Spannungsfeld zwischen Macht und Verantwortung | Seite 57
3. Einheit von Kundenzufriedenheit, Wirtschaftlichkeit und Pflege der (mental)en Leistungskraft – 6 Basiskompetenzen | Seite 63
4. Der psychologische Arbeitsvertrag – Konflikte durch Abgleich der Erwartungen verhindern | Seite 66

Mitarbeiterführung & Teambildung

5 Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung in der Sozialwirtschaft:

1. Auswahl der Bewerber/-innen richtig gestalten und strategisch führen | Seite 75
2. Burnout-Prävention | Seite 80
3. Vereinbarkeit von Beruf und Familie | Seite 87
4. Lernkultur – Lobkultur – Kritikkultur | Seite 92
5. Die Verantwortung der Mitarbeiter/-innen für die Teamkultur | Seite 97

Vorwort

Das vorliegende Handbuch fasst die Erfahrungen und Ergebnisse eines zweijährigen Modellprojektes im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales Sachsen-Anhalt zusammen. Das Projekt **„ProfessionalsCare – Fachkräftesicherung durch Stärkung der mentalen Leistungskraft in der Sozialwirtschaft Sachsen-Anhalts – Bewältigung der Doppel- und Mehrfachbelastung“** wurde aus Mitteln des Landes Sachsen-Anhalt und des Europäischen Sozialfonds finanziert.

Das Projekt „ProfessionalsCare“ setzte auf Fachkräftesicherung durch Erhaltung und Stärkung der mentalen Leistungskraft von Teams und Geschäftsleitungen kleiner und mittlerer Unternehmen in der Sozialwirtschaft, insbesondere in der Pflege. Wir gingen davon aus, dass die Potenziale von Fachkräften und anderen Beschäftigten durch eine optimale Entwicklung ihrer mentalen Leistungskraft länger und umfassender genutzt werden können, als bisher.

Die Stärkung der mentalen Leistungskraft in der Sozialwirtschaft zielt darauf, dass die Mitarbeiter/-innen ihre geistigen, seelischen und psychischen Ressourcen nicht nur schlechthin nutzen, um die Anforderungen des Arbeitsalltags zu bewältigen, sondern sich zu bewussten Gestalter/-innen des Einsatzes dieser Ressourcen entwickeln.

Dazu wurden in enger Zusammenarbeit zwischen Coaches des isw Instituts und Vertreter/-innen von Pflegeunternehmen Veränderungen und Lernprozesse initiiert, die in ihrer Gesamtheit zu spürbaren positiven Ergebnissen führten. So konnten die Teams die Sicherung und Entwicklung ihrer mentalen Leistungskraft besser organisieren, Störfaktoren überwinden und die Stärkung und Entwicklung relevanter Kompetenzen vorantreiben.

Die Vertreter/-innen des isw Instituts leisteten in diesem Prozess Hilfe zur Selbsthilfe. Ihre Tätigkeit basierte auf einem systemischen Ansatz, der vom Team als Kern des Unternehmens ausgeht, von diesem zur Entwicklung von Führungskompetenzen vordringt, um schließlich die Einzelperson (Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen) zu erreichen.

An diesem Modellprojekt nahmen 30 kleine und mittelständische Unternehmen teil, die vor allem in der ambulanten und stationären Alten- und Krankenpflege tätig waren und sind. Aber auch Unternehmen aus dem Bereich sozialpädagogischer Dienstleistungen arbeiteten im Projekt mit.

Das vorliegende Handbuch möchte der interessierten Öffentlichkeit die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen zur Nachnutzung zur Verfügung stellen und die Leser/-innen für die Belange der Stärkung der mentalen Leistungskraft sensibilisieren. Es richtet sich vor allem an Menschen mit Führungsverantwortung in kleinen Pflegeunternehmen. Wir konzentrieren uns darin auf Themen und Erfolgsfaktoren, die nach unserer Erfahrung die größte Hebelwirkung – im Sinne von Veränderungswirkung – für die Stärkung der mentalen Leistungskraft haben und deren Bearbeitung daher auch die spürbarsten positiven Veränderungseffekte für das Unternehmen und für die darin arbeitenden Menschen bewirkt.

Das Projekt bot uns die Möglichkeit, mit über 300 Menschen aus der Pflege und der Sozialpädagogik länger als zwei Jahre zusammenzuarbeiten. Wir konnten tief in ihren Arbeitsalltag eintauchen, Fragen stellen, zuhören, verstehen und gemeinsam Lösungen für die vielfältigen Alltagsprobleme ausprobieren. Wir möchten uns an dieser Stelle für das Vertrauen und die große Offenheit all dieser Menschen sowie für die Möglichkeit bedanken, sie – die jeden Tag Herausragendes leisten – kennengelernt zu haben.

Auch und gerade für Führungskräfte in kleinen Unternehmen gilt: Wer führt, führt nicht nur ein Unternehmen. Eine Führungskraft führt zugleich Menschen und sie führt immer auch ein eigenes Leben. Auch wenn dieses eigene Leben oftmals zu kurz kommt, hat sich deutlich gezeigt, dass die persönliche Lebensführung von ganz entscheidender Bedeutung für den Erfolg beim Führen von Menschen und Unternehmen ist. Bei allem, was ein Mensch tut oder sagt, äußert sich immer auch seine innere Haltung zum Leben im Allgemeinen, zu seinen Mitmenschen und zu sich selbst. Gerade bei Konflikten und Problemen geht es oftmals weniger um Sachfragen, sondern vielmehr um dahinter liegende Haltungen. Darum wird sich dieses Handbuch neben der Unternehmens- und Mitarbeiterführung auch mit Fragen der Erfolgshaltungen auseinandersetzen.

Die Darlegungen zu diesen drei Ebenen haben wir wie folgt überschrieben:

- 1. Lebensführung & Selbstmanagement**
7 innere Erfolgshaltungen für Führungskräfte
- 2. Managementkompetenz & Unternehmensführung**
4 Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung
- 3. Mitarbeiterführung & Teambildung**
5 Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung

Wir wissen, dass Menschen in Führungsposition ständig mit der Zeitknappheit kämpfen. Daher ging es uns auch nicht darum, mit diesem Handbuch das Thema erschöpfend zu behandeln. Wir diskutieren die im Rahmen unserer wissenschaftlichen Arbeit identifizierten wichtigsten Erfolgsfaktoren und Problemfelder anwendungsorientiert und „alltagstauglich“.

Die folgende Abbildung soll den Zusammenhang zwischen den aus der Sicht der Projekterfahrungen zentralen Themenfeldern der Stärkung der mentalen Leistungskraft verdeutlichen:



Jedes der hier genannten drei Themenfelder ist Gegenstand eines Kapitels des vorliegenden Handbuches.

Auf der 2. Umschlagseite finden Sie eine Übersicht, welche Problem- bzw. Fragestellungen den einzelnen Themenfeldern zugeordnet sind.



1

Lebensführung & Selbstmanagement

7 innere Erfolgshaltungen für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft

Es hat sich in der Arbeit mit den Unternehmen immer wieder gezeigt, dass die innere Einstellung beziehungsweise Haltung von grundlegender Bedeutung für die Bearbeitung von Problemen und die Gestaltung gewünschter Erfolge ist. Immer wieder war zu erleben, dass kräftezehrende Konflikte nicht zu einer nachhaltigen Lösung kommen, weil sie auf Haltungen treffen, die eine solche Lösung torpedieren. Es hat dann auch wenig Sinn, Seminare und Trainings über Führungsinstrumente und Lösungsstrategien zu veranstalten. Nicht wenige Menschen in Führungspositionen haben bereits Weiterbildungen zum Thema Führung und Kommunikation hinter sich und waren von diesen auch begeistert. Dennoch konnten sie nach eigenen Aussagen im Alltag sehr viel weniger von dem umsetzen, was sie gelernt hatten, als erhofft. Die Erklärung war meistens, dass das neu Gelernte auf persönliche Einstellungen und Haltungen stieß, die damit nicht kompatibel waren. Diese Haltungen haben in der Regel eine lange Lebensgeschichte und es gibt gute Gründe, ihnen treu zu bleiben. „Verhalten macht Sinn“ lautet das Credo systemischen Denkens. Dennoch ist es wichtig genau hinzuschauen, welche Haltungen Erfolg fördern und welche nicht. Aus diesem Grund wurde diesem Thema in der Projektarbeit große Aufmerksamkeit geschenkt.

Im Ergebnis dessen liegen vielfältigste Erfahrungen und Erkenntnisse dazu vor – und können weitergegeben werden –, welche Haltungen zum Erfolg von Führungsarbeit führen und welche den Erfolg eher behindern als befördern.

1 Beruf ist Berufung – Lust an der Beziehungsgestaltung

Welche Bedeutung hat der Faktor für den Unternehmenserfolg?

In unseren rund 300 Einzelinterviews und Befragungen hat sich eines sehr deutlich gezeigt: Sowohl in der Pflege als auch in der Sozialpädagogik ist der Beruf eine Berufung. Es geht den Beschäftigten nicht nur und auch nicht primär um die Erzielung eines Einkommens. Es geht um die Befriedigung humanistischer Vorstellungen vom Umgang mit hilfsbedürftigen Menschen sowie um die Gestaltung einer bestimmten menschlichen Atmosphäre der Warmherzigkeit, des Mitgefühls und des „Füreinander-da-Seins“. Unter nichts schien das befragte Pflegepersonal mehr zu leiden, als unter einem realen oder empfundenen Mangel an Zeit für die Gestaltung der Beziehung zu ihren Patient/-innen und Klient/-innen. Der Wunsch, diesen alten und kranken Menschen eine schöne Zeit zu ermöglichen und ihrer Einsamkeit mit Nähe zu begegnen, war unüberhörbar. Daneben ging es immer auch um die Bestätigung eines Selbstbildes als kompetente Helferin beziehungsweise als kompetenter Helfer. Aber es geht nicht nur um die Beziehung zu den Patient/-innen. Nicht selten bekamen wir zu hören: „Hier bei uns in der Pflegebranche menschelt es eben.“ Dieses „Menscheln“ bezog sich immer auch auf den Umgang miteinander im Team und auf die Art und Weise, wie man von der Geschäftsführung behandelt werden wollte. Man kann ohne Übertreibung sagen: Wer in der Pflege als Führungsperson in der Lage ist, warmherzige Beziehungen zu gestalten, kann bezüglich seines Personalmanagements den wichtigsten Punkt für sich verbuchen. Wer jedoch eher wenig Lust zu Nähe und Beziehungsgestaltung hat, sondern lieber nüchtern und „kalt“ nach sachlichen Fakten „regiert“, muss in der Pflegebranche mit einem gerüttelten Maß an sozialem Stress und Widerstand rechnen. Wir haben immer wieder erlebt,

wie Menschen ihre Leistungsgrenzen überschritten haben, wenn sie das Gefühl hatten, vom Führungspersonal warmherzig und verständnisvoll behandelt zu werden. Wir haben aber genauso beobachten müssen, zu welchen Mitteln der Intrige und bewussten Schädigung des Unternehmens Teammitglieder greifen können, wenn sie sich kaltherzig und ungerecht behandelt fühlten. Sobald dies der Fall war, wurden Sachthemen „missbraucht“, um Unzufriedenheit mit der Beziehungsebene indirekt Ausdruck zu verleihen. Dass dieser Missbrauch von Sachthemen für Beziehungsthemen die Effizienz der Arbeit und damit die Existenzfähigkeit des Unternehmens auf Dauer ins Schwanken bringt, liegt auf der Hand.

Welche Maßnahmen haben sich bewährt?

Fragen Sie sich als Führungsperson, wie viel Lust auf Nähe und Beziehungsgestaltung Sie wirklich haben. Bewerten Sie für sich selbst Ihre „Beziehungslust“ auf einer Skala von „1“ bis „10“. Eine „1“ heißt, Sie haben überhaupt keine Lust auf Menschen und sitzen am liebsten allein vor einem Computer, und „10“ heißt, für Sie gibt es nichts Schöneres und Sinnvolleres als menschliche Beziehungen. Egal wie Ihre Antwort ausfällt: Sie bewegen sich von jetzt an auf der Ebene der anerkannten Wirklichkeit.

Was ist, wenn Sie feststellen, dass Sie eigentlich nur wenig „Beziehungslust“ haben (Das wären Werte ab „5“ abwärts)? Erkennen Sie das an und machen Sie es im Gespräch mit Ihrem Team öffentlich. Das Team wird es sehr schätzen, wenn Sie beispielsweise erklären:

„Ich weiß, Sie möchten lieber einen Chef/eine Chefin, der/die warmherzig und gesprächig ist. Das wäre ich vielleicht sogar gerne. Aber ich bin es nicht. Dennoch möchte ich, dass Sie sich gut fühlen. Was können wir tun, um das Problem für Sie erträglich zu machen?“

Wenn Erwartungen nicht erfüllt werden können, ist es immer gut und richtig, diese Erwartungen zumindest offen anzuerkennen und gemeinsam nach einer Lösung zu suchen. Irgendein Kompromiss ist immer möglich. Doch wenn Sie versuchen, Erwartungen zu ignorieren oder gar zu diskreditieren, nur weil Sie diese nicht erfüllen können, dann provozieren Sie Widerstand. Sie müssen beim Thema Beziehung übrigens nicht alles alleine machen. Auch wenn Sie Führungsfunktionen haben: Bezüglich der Beziehungsgestaltung dürfen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ruhig mit in die

Verantwortung nehmen. Seien Sie nicht enttäuscht, wenn Ihr Team vielleicht nicht offen auf Ihre Erklärung und Ihr Angebot reagiert. Sie haben es verständnisvoll angesprochen und signalisiert, dass Sie bereit sind, im Rahmen Ihrer persönlichen Möglichkeiten nach Lösungen zu suchen. Damit verhindern Sie, dass das Problem sein „Unwesen“ in der Tabuzone treiben kann. Taktvolle Offenheit im Umgang mit Differenzen ist die Strategie, die sich am meisten bewährt hat. Es ist möglicherweise nicht gerade angenehm, scheinbare oder tatsächliche Schwächen offen zum Thema zu machen. Doch wenn Sie als Vorgesetzte/-r es tun, stehen die Chancen gut, dass Ihr Team sich das zum Vorbild nimmt.

Was ist, wenn Sie sich bei der oben aufgeworfenen Frage einen Wert oberhalb der „5“ gegeben haben? Dann haben Sie erst einmal ein Problem weniger. Allerdings kann es trotzdem nicht schaden, sich bezüglich der eigenen Beziehungskompetenz zu professionalisieren. Hier dürfen Sie all die vielen Seminare, Workshops, Bücher und CDs ausprobieren, die im deutschsprachigen Raum so umfangreich zu diesem Thema angeboten werden. Dabei gilt das Motto: Was zu Ihnen passt ist richtig. Beziehungsgestaltung zu professionalisieren wird Ihnen auf jeden Fall die Führungsarbeit und damit Ihr Leben erleichtern und Ihr Zeitbudget entlasten. Fragen Sie sich einfach, wie viel Zeit und Kraft Sie täglich für die Bewältigung zwischenmenschlicher Probleme aufbringen.

Persönliche Ebene

Ihr Beziehungsverhalten hat eine lange Geschichte und ist Teil Ihrer Persönlichkeit. Sie haben gute Gründe, so zu sein, wie Sie sind, und es steht Ihnen auch als Unternehmer/-in frei, selbst zu entscheiden, wer Sie diesbezüglich sein möchten oder nicht. Nicht ohne guten Grund meiden die meisten Menschen inzwischen Seminare, in denen man vermittelt bekommt, wer und wie man zu sein hat. Doch bedenken Sie, dass dies auch für Ihre Mitarbeiter/-innen gilt. Auch sie haben gute Gründe für ihre Beziehungsbedürfnisse. Versuchen Sie also gar nicht erst, daran etwas ändern zu wollen. Wenn Ihr Beziehungsverhalten und die Beziehungserwartung ihres Teams nicht zusammengehen, dann sollte man nicht versuchen, die anderen zu ändern oder in ihren Erwartungen abzuwerten bzw. zu ignorieren. Es ist sehr aufwendig, den Lauf von zwei Flüssen ändern zu wollen. Viel einfacher ist es, eine Brücke zu bauen. Und genau darum sollte es gehen: Brücken bauen! Eine der wichtigsten Haltungen im Bereich der

Beziehungsgestaltung ist somit das gegenseitige Anerkennen des „Soseins“ und die Fähigkeit, Brücken zu bauen. Da man zum Brückenbauen wissen muss, zwischen welchen Punkten man diese errichten kann, ist es wichtig, sowohl das eigene Beziehungsverhalten als auch die Erwartungen der anderen zu kennen. Wenn Sie mit dieser Aufgabe nicht allein zurechtkommen, spricht nichts dagegen, sich von einem guten Coach helfen zu lassen. Meiden Sie Coaches, die Sie davon überzeugen wollen, sich zu ändern. Wenn Sie dies selber wollen, spricht nichts dagegen. Aber das bestimmen Sie. Ansonsten lautet die Aufgabenstellung, das eigene Beziehungsverhalten zu verstehen und zwischen differierenden Erwartungen zu vermitteln. Sie werden von diesem Prozess auf allen drei Ebenen profitieren: in Ihrer Lebensführung, in ihrer Unternehmensführung und in der Führung der Mitarbeiter/-innen. Unternehmensführung ist im Wesentlichen Beziehungsgestaltung.

Unternehmensebene

Es gibt einen sehr einfachen Grund, weshalb es für Ihr Unternehmen existenziell ist, die Beziehungserwartung beziehungsweise soziale Motivation der Mitarbeiter/-innen zu pflegen und professionell zu bedienen. Seien Sie ehrlich: Finden Sie wirklich, dass der übliche Lohn für Schichtarbeit, Wochenend- und Feiertagsarbeit mit Kranken, Alten und Sterbenden unter schweren körperlichen und seelischen Belastungen derzeit angemessen ist? Würden Sie sich nicht für Ihre Pfleger/-innen finanziell lukrativere Arbeitsbedingungen wünschen? Diese sind aber erst einmal nur bedingt gegeben, aus welchen Gründen auch immer. Welcher Motivation jenseits der Beziehungsmotivation kann die Branche also ausreichend gerecht werden? Menschen, die in ihrem Beruf viel Geld verdienen und ein hohes Sozialprestige erreichen wollen, entscheiden sich eher nicht für den Pflegeberuf. Die hohen ethischen und sozialen Beziehungserwartungen Ihrer Mitarbeiter/-innen sind eine der wichtigsten Motivationen für diesen Beruf. Wenn Sie ihr nicht ausreichend Rechnung tragen, riskieren Sie eine rasante Demotivation. Denn was bleibt den Pfleger/-innen noch für eine Motivation? Wer Leistung fordert, muss die treibende Motivation berücksichtigen. Und wer außergewöhnliche Leistung fordert, muss die treibende Motivation außergewöhnlich gut berücksichtigen.

Gesellschaftliche Ebene

Die Gesellschaft sowie die Kranken- und Pflegekassen sollten sich die Frage stellen: Können wir vor dem Hintergrund dieser hohen sozialen Beziehungsmotivation der Pfleger und Pflegerinnen den Pflegeprozess zeitlich wirklich immer mehr verdichten? Ist es mit der Motivationsstruktur der Pfleger/-innen vereinbar, die Arbeit im Minutentakt vorzugeben und abzurechnen? Der Trend zur Pflege als Fließbandarbeit hat sich im Projekt ProfessionalsCare als der größte Stressfaktor und Vernichter von Motivation erwiesen. Bei allen verständlichen Zwängen zu Effizienz und Wirtschaftlichkeit lässt sich die Pflegearbeit nicht 1:1 der üblichen Logik der Wertschöpfung unterwerfen, ohne die Fachkräftebasis nachhaltig zu zerrütten. Fachkräftesicherung auf gesellschaftlicher Ebene muss die Motivationsstruktur der Pfleger/-innen berücksichtigen. Beruf als Berufung ist in der Pflegebranche kein Einzelphänomen, sondern die Regel. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen müssen es erlauben, diese Berufung zu leben, ohne sie auszunutzen.

Haltungen

1. Die Beziehungsmotivation der Pfleger/-innen ist das Fundament, auf dem die Pflegebranche ruht.
2. Führen heißt, mit dem eigenen Beziehungsverhalten bewusst umzugehen.
3. Es ist wichtig, einander zu verstehen, bevor man Änderungen einfordert.
4. Ich kann lernen, professionell Brücken zwischen unterschiedlichen Erwartungen zu bauen.
5. Professionelle Beziehungsgestaltung in der Pflege kostet nichts und leistet viel.
6. Gute Beziehungsgestaltung erhöht die Effizienz der Arbeitsabläufe.
7. Externe Hilfe einzuholen, ist ein Zeichen von Stärke.
8. Perfektion ist nicht nötig, es reicht, „am Ball zu bleiben“.

2 Verstehen geht vor Bewerten und Abwerten

Welche Bedeutung hat der Faktor „Verstehen“ für den Unternehmenserfolg?

Es gibt mehrere Gründe, weshalb Verstehen generell vor Bewerten oder gar Abwerten stehen sollte. Der naheliegendste Grund ist der, dass das Bewerten eines Sachverhaltes oder Verhaltens, noch bevor man ihn oder es richtig verstanden hat, wenig hilfreich ist. Dies gilt sowohl für die Unternehmensführung als auch für die Führung der Mitarbeiter/-innen. Wenn eine Bewertung, beispielsweise des Marktes, nützlich sein soll, dann muss sie mit der Wirklichkeit möglichst gut übereinstimmen. Ansonsten besteht eine große Gefahr, die falschen Entscheidungen zu treffen. Insofern ist es immer wichtig, zuerst eine umfassende, möglichst neutrale Betrachtung aller einschlägigen Informationen und Zusammenhänge vorzunehmen, und erst dann zu einer Bewertung zu kommen.

Im Umgang mit Menschen geht es bei der Forderung nach einem Verstehen der anderen nicht nur um den Respekt und die Würdigung der Sichtweise anderer bzw. um Gerechtigkeit. In dem Moment, in dem ich eine Bewertung oder gar eine Abwertung des Verhaltens meiner Mitarbeiter/-innen vornehme, beende ich voreilig einen Dialog. Meine Mitarbeiter/-innen verschließen sich dem Gespräch. Wenn ich davon ausgehen muss, dass alles, was ich sage, gegen mich verwendet werden kann, vermeide ich das Gespräch. Niemand ist offen, wenn eine Bewertung oder gar Abwertung zu befürchten ist. Vor nichts haben Menschen in der Regel mehr Angst, als davor, nicht angenommen zu werden. Dies gilt vor allem für Menschen in Pflegeberufen, denen es – wie bereits vorangehend ausgeführt – gerade um warmherzige Beziehungen und Nähe geht. Während des Projektes haben Führungspersonen oft beklagt, dass man doch mit allem zu ihnen kommen könne und offen sagen könne, was man denkt. Dennoch würden dies die Mitarbeiter/-innen in der Regel nicht tun. Auf unsere Frage, warum sie nicht offen sagen, was sie denken, antworteten die Angestellten zumeist, dass sie Angst vor Nachteilen hätten. Die Angst vor Entlassungen war eher nicht so groß. Aber die Angst, die Gunst des bzw. der Vorgesetzten zu verlieren und daher Nachteile zu erleiden, wurde immer wieder formuliert. Im Grunde handelt es sich dabei um die Angst, bewertet und abgewertet statt verstanden

zu werden. Diese Angst vor Abwertung hat sich als ein großer Stressfaktor und als signifikanter Störfaktor für die erfolgreiche Gestaltung des Miteinanders im Unternehmen erwiesen.

Welche Maßnahmen haben sich bewährt?

Wie wirkt folgender Satz auf Sie?

„Ich möchte Sie gerne verstehen. Bitte erklären Sie mir, welche Überlegungen oder Erfahrungen Sie bewogen haben, sich so und nicht anders zu verhalten.“

Würden Sie sich diesem Anliegen verschließen oder würden Sie freimütig erklären, was Ihre Beweggründe waren? Und was würden Sie tun, wenn man dann noch fragt:

„Aus meiner Sicht würde es den Kunden, den Patienten und dem Unternehmen aus den und den Gründen besser gehen, wenn wir es in Zukunft so statt so machten. Was meinen Sie?“

Wären Sie dann bereit, den Vorschlag zu überdenken und den neuen Weg auszuprobieren? Oder würden Sie sich verschließen, weil Sie sich von ihrem Gegenüber abgewertet und beschämt fühlen? Vermutlich würden Sie sich einbezogen und akzeptiert fühlen. Wer fragt, der führt. Es ist ein Zeichen hoher Führungsfähigkeit, der bzw. dem anderen Fragen zu stellen und genau zuzuhören. Sie gestalten damit nicht nur gesunde Beziehungen, sondern Sie lernen Ihre Mitarbeiter/-innen kennen, hören eventuell interessante Ideen, die Sie für Ihr Unternehmen gut nutzen können und bewirken, dass die Mitarbeiter/-innen selbst offen für Ihre Gedanken und Vorstellungen bleiben. Wenn es Ihnen gelingt, den anderen das Gefühl zu vermitteln, dass sie an der Erarbeitung des neuen Vorgehens beteiligt waren, dann erhöht dies die Chance, dass es auch genauso gemacht wird. Gerade wenn es um Veränderungsprozesse geht, sollten alle Beteiligten das Gefühl haben: Das hat etwas mit mir zu tun. Wenn Sie aber sagen:

„Das, was Sie da gemacht haben, war eine große Enttäuschung für mich. Wie kann man nicht wissen, dass es so und nicht anders gemacht werden muss?“,

dann laufen Sie Gefahr, dass alle zwar nicken oder vielleicht sogar schweigend den Blickkontakt meiden, danach aber so weitermachen wie bisher. Möglicherweise tut man das sogar als kleine Rache, weil man sich von Ihnen nicht angenommen, sondern beschämt fühlt. Das ist für jeden von uns ein unangenehmes Gefühl, das sich ungünstig auf die Motivation auswirkt. Wer fragt und versteht, führt. Wer nicht fragt, sondern bewertet und abwertet, wird nicht selten von den Beschämten und Abgewerteten irgendwann vorgeführt.

Persönliche Ebene

Vielleicht werden Sie einwenden, dass gewisse Dinge einfach gesagt werden müssen und gewisse Dinge einfach unterlassen oder getan werden müssen und Sie im Übrigen die Verantwortung für das Unternehmen tragen. Darin würden wir Ihnen nicht widersprechen. Doch gerade weil Sie die Verantwortung für das Unternehmen tragen und gewisse Dinge getan oder unterlassen werden müssen und Sie im Übrigen in der Sache im Recht sind, ist es wichtig, die Durchsetzung der richtigen Sache nicht zu behindern, indem die Beziehungsebene gestört wird. Eine gut gepflegte Beziehungsebene ist die Voraussetzung für die erfolgreiche Durchsetzung der sachlichen Anforderungen an die Arbeit. Diese Regel gilt in keiner Branche mehr als in der Pflegebranche. Nichts tut der Beziehungsebene so gut wie Fragen, Zuhören und Verstehen und nichts zerstört die Beziehungsebene so nachhaltig wie Bewerten (noch dazu vielleicht auf der Grundlage von Vorannahmen), Abwerten und Beschämen. Machen Sie sich Ihr Leben und Ihre Führungsaufgabe nicht schwerer als nötig und verzichten Sie auf diese Dinge. Ihr eigenes „Nervenkostüm“ wird es Ihnen danken.

Unternehmensebene

Es wurde bereits darauf hingewiesen, wie wichtig es für Ihr Unternehmen ist, die Beziehungsebene so zu gestalten, dass Gedanken und Ideen frei kommuniziert werden (dürfen). Der freie Fluss der Gedanken und Ideen ist gewissermaßen der Schmierstoff der innerbetrieblichen Zusammenarbeit und Kooperation. Installieren Sie also eine Kultur des Verstehens statt des Bewertens und Abwertens. In diese Kultur sollen und müssen alle einbezogen werden. Das heißt, Sie als Vorgesetzte/-r dürfen und müssen von allen Teammitgliedern verlangen, dass sie sich um ein Verstehen der anderen bemühen. Treten Sie Tendenzen der Abwertung und des gegenseitigen Beschämens konsequent entgegen. Der Schaden für das Unternehmen ist sonst auf Dauer zu groß.

Gesellschaftliche Ebene

Die Arbeit der Pfleger/-innen steht auf der gesellschaftlichen Ebene häufig im Mittelpunkt von Kritik. Dabei wird zu oft eine Kultur des Abwertens statt des Würdigens und Verstehens praktiziert. Die in solchen Fällen sichtbar werdende Ungerechtigkeit und Beschämung wirkt sich nach unserer Erfahrung sehr negativ auf die Motivation von Pfleger/-innen aus und mindert damit die Attraktivität des Berufes. Bezüglich der Fachkräftesicherung heißt dies, dass die Gesellschaft an dem Ast sägt, auf dem sie sitzt. Nichts spricht dagegen, Fehlverhalten öffentlich zu machen. Man sollte jedoch darauf achten, dass die Zuhörer/-innen nicht nur eine Bewertung vornehmen, sondern vor allem ein tieferes Verständnis für Dynamiken und Relationen in Hinblick auf die Arbeit im Pflegebereich erwerben. Auch hier gilt: Verstehen geht vor Bewerten und Abwerten.

Haltungen

1. Verstehen (wollen) liefert wertvolle und nötige Einblicke und Informationen für eine erfolgreiche Führungsarbeit.
2. Jede bzw. jeder möchte verstanden werden, niemand möchte bewertet und abgewertet werden.
3. Eine gesunde Beziehungsebene ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Sache.
4. Bewerten und Abwerten bewirken, dass sich die anderen beschämt und unverstanden fühlen. Die Folge ist eine Störung des Dialogs und mithin der Beziehungsebene.
5. Wer fragt und versteht führt Menschen. Wer bewertet und abwertet führt Menschen vor und wird am Ende selber vorgeführt.

3 Konflikte lösen heißt Win-win-Situationen schaffen

Welche Bedeutung hat der Faktor „Konfliktlösung“ für den Unternehmenserfolg?

In einem Unternehmen kommen Menschen mit unterschiedlichsten Charakteren, Biografien, Erwartungen, Begabungen und Kompetenzen zusammen. Diese wollen und sollen ein gemeinsames Ziel erreichen. Dass es dabei zu Interessenskollisionen, Meinungsverschiedenheiten oder Kontroversen kommt, liegt angesichts der großen sozialen Vielfalt auf der Hand und kann nur als natürlich bezeichnet werden. Generell gibt es zwei Möglichkeiten, mit Interessenskollisionen umzugehen. Man kann entweder sagen, **die Stärkeren gewinnen und zwingen die Schwächeren, sich unterzuordnen** und auf eigene Interessen und Bedürfnisse ganz oder teilweise zu verzichten. In diesem Fall gibt es am Ende des Prozesses Gewinner/-innen und Verlierer/-innen. Oder **man baut eine Brücke und verhandelt einen Interessenausgleich**. Am Ende dieses Prozesses gehen beide Seiten als Gewinner/-innen aus der Auseinandersetzung hervor.

Im Grunde zeigt ein bestehender Konflikt bereits an, dass eine Kontroverse, also eine Meinungsverschiedenheit oder Interessenskollision, nicht nach dem Win-win-Prinzip verhandelt wurde und sich eine oder sogar beide Seiten als Verlierer fühlen. Man beachte: Eine Kontroverse ist nicht identisch mit einem Konflikt. Eine Kontroverse ist eine Aufforderung zum Dialog. Ein Konflikt entsteht erst durch das Vermeiden eines nötigen Dialogs. Es kann viele Gründe geben, warum Menschen die Kontroverse meiden:

- Man geht davon aus, dass eigene Interessen unterlegen sein werden.
- Man verfolgt die Absicht, die Interessen der anderen zu ignorieren.
- Man fühlt sich nicht in der Lage, in einer Kontroverse dem eigenen Standpunkten Geltung zu verschaffen.
- Man befürchtet, die anderen könnten sich verletzt und gedemütigt fühlen, wenn man die eigenen Standpunkte klar und direkt kommuniziert.

Was immer auch die Gründe dafür sein mögen, die Debatte zu meiden – auf jeden Fall befürchtet man, dass es kein erfreuliches Ereignis geben wird, wenn man in die offene Debatte geht. Da gesunde Beziehungen nicht aus einer „Zweisamkeit“ von Verlierer/-innen und Gewinner/-innen besteht, sondern auf Dauer immer auf Respekt vor den Interessen der anderen beruhen, ist die Beschädigung der Beziehungsebene beim Gewinner-Verlierer-Modell vorprogrammiert. Abgesehen davon greift das Verlieren nicht nur das Gerechtigkeitsempfinden des betreffenden Menschen massiv an, sondern auch dessen Selbstwertgefühl. Das alles bewirkt eine Verschiebung der Aufmerksamkeit und der Energie weg von der Sacharbeit hin zum Konflikt. Das Ergebnis ist, dass Sachthemen mehr und mehr unter dem Zeichen des Konfliktes, der Verteidigung des Selbstwertes und des Sich-revanchierens für die Verletzung des Gerechtigkeitsempfindens missbraucht werden. Das dürfte so ungefähr das Schlimmste sein, was der Führung passieren kann. Pflegearbeit für sich genommen stellt schon höchste Anforderungen an Aufmerksamkeit und Energie. Eine Kontroverse, aus der man als Verlierer/-in hervorgeht, untergräbt massiv die eigenen Ressourcen und Möglichkeiten, diesen Anforderungen und gleichzeitig dem eigenen Wohlbefinden gerecht zu werden. Es gibt nur eine Alternative: die Gestaltung von Win-win-Situationen. Das heißt, kontroverse Positionen werden so überbrückt, dass sich niemand als Verlierer/-in, sondern jede und jeder als Gewinner/-in fühlen darf. Das schließt Kompromisse nicht aus, sondern ein. Doch ein Kompromiss beruht auf freiwilliger Einsicht und nicht auf Unterwerfung. Die nötigen Verhandlungen können vielleicht etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen, als eine direktive Entscheidung darüber, wer gewinnt und wer verliert. Dafür ist aber eine Win-win-Situation nachhaltig und wirklich tragfähig. Alle Beteiligten können sich danach wieder voll und ganz in guter Verfassung und aufeinander abgestimmt auf die Arbeit konzentrieren. Und genau das ist es, was gute Führung beabsichtigt.

Welche Maßnahmen haben sich bewährt?

Der Schlüssel zur Herstellung von Win-win-Situationen ist der Abgleich von Erwartungen und Ideen. Das führt uns wieder zur bereits erörterten Haltung zurück, dass Verstehen vor Bewerten und Abwerten geht. Fragen, zuhören, Vor- und Nachteile erörtern sowie offen sein für andere Sicht- und Herangehensweisen sind die Methoden des Abgleichs von Erwartungen und Ideen. Generell haben wir festgestellt, dass Konflikte fast immer durch enttäuschte Erwartungen

ausgelöst werden. Also ist es wichtig, Erwartungen zu ermitteln, zu verhandeln und im Falle von kontroversen Erwartungen eine Brücke zu bauen. Wir hatten in den Pflegeunternehmen immer wieder mit Menschen zu tun, die durchaus bereit waren, auf die Erfüllung eigener Erwartungen ganz oder teilweise beziehungsweise vorübergehend zu verzichten. Auch sind den Betroffenen nicht alle Erwartungen gleich wichtig. Aber man möchte eine plausible Erklärung dafür haben, warum man auf Erwartungen verzichten soll. Diese Erklärungen zu geben, ist Sache der Unternehmensführung.

Persönliche Ebene

Damit Erwartungen nicht enttäuscht werden, sondern diskutiert und aufeinander abgestimmt werden können, ist es wichtig, dass man seine eigenen Erwartungen auch kennt und klar und deutlich benennen kann. Nach unseren Erfahrungen ist dies gar nicht selbstverständlich. Manchmal haben wir in den entsprechenden Workshops die Teilnehmer/-innen gebeten, eine Art Gebrauchsanweisung für sich selbst aufzuschreiben. Neben einer gewissen Erheiterung rief diese Aufgabenstellung vor allem Ratlosigkeit hervor. Es ist offenbar gar nicht so einfach, sich selbst und den anderen deutlich zu sagen, wie man behandelt werden möchte und was man erwartet. Konfliktvermeidung über die Herstellung von Win-win-Situationen setzt also eine gewisse Selbstreflexion und Selbsterkenntnis voraus. Dies gilt nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für alle Mitarbeiter/-innen. Sich nötigenfalls externe Hilfe zu suchen, ist keine schlechte Investition. Man kann davon auch privat profitieren. Beziehung findet überall statt.

Unternehmensebene

Wenn Sie als Führungsperson wissen möchten, welche Erwartungen Ihre Mitarbeiter/-innen an Sie und das Unternehmen haben, sollten Sie dies erfragen. In der Regel hat sich hier ein Fragebogen bewährt, der es Ihren Mitarbeiter/-innen ermöglicht, anonym Wünsche und Erwartungen sowie Vorstellungen über den Grad ihrer Erfüllung zu äußern. Im Anhang (ab Seite 106) finden Sie hierzu einen Fragebogen, wie er im Projekt ProfessionalsCare je nach Bedarf zum Einsatz kam. Diesen können Sie gern verwenden oder sich nach seinem Vorbild einen eigenen Fragebogen zusammenstellen. Wir können nur empfehlen, dieses Thema ernst zu nehmen. Nicht abgeglichene oder nicht erfüllte Erwartungen führen nicht nur zu schwelenden Konflikten

und verhärteten Fronten, sondern auch zur Demotivation und zum gefürchteten Dienst nach Vorschrift. In diesem Zusammenhang soll erwähnt werden, dass in der Unternehmensforschung seit einigen Jahren das Instrument des psychologischen Arbeitsvertrages diskutiert wird. Man geht davon aus, dass bei Einstellung einer Mitarbeiterin beziehungsweise eines Mitarbeiters nicht nur ein regulärer Arbeitsvertrag mit juristischer Relevanz abgeschlossen wird, sondern auch ein mehr oder weniger unausgesprochener psychologischer Vertrag darüber, was beide Seiten – auf der Ebene des Umgangs miteinander und der Beziehung zueinander – voneinander erwarten. Solange dies ein unausgesprochener Vertrag bleibt, ist die Gefahr sehr groß, dass er verletzt und damit zum Problem für die optimale Erfüllung des regulären Arbeitsvertrages wird. Daher ist es wichtig, diese unausgesprochenen psychologischen Erwartungen zu einem möglichst frühen Zeitpunkt, am besten bereits im Einstellungsgespräch, zum Thema zu machen. Den bereits erwähnten Fragebogen können Sie auch als Leitfaden für entsprechende Gespräche nutzen. Was an dieser Stelle betont werden soll ist Folgendes: Es ist nicht Aufgabe des Unternehmens, alle Erwartungen von Mitarbeiter/-innen zu erfüllen. Jedes Unternehmen hat seinen eigenen Charakter und seine eigenen Potenziale. Erwartungen von Mitarbeiter/-innen, die mit diesem Charakter und diesen Potenzialen kollidieren, müssen und dürfen nicht erfüllt werden. Wenn dieser Fall eintritt, erläutern Sie bitte, warum Sie auf eine Erwartung nicht eingehen. Wichtig dabei ist, dass es sich tatsächlich um Gründe handelt, die mit dem Unternehmen und nicht mit der subjektiven Sicht des Unternehmers oder der Unternehmerin zu tun haben. Weitere Ausführungen zu diesem Thema finden Sie im Kapitel Mitarbeiterführung & Teambildung (ab Seite 75).

Gesellschaftliche Ebene

Auch auf der gesellschaftlichen Ebene müssen die gegenseitigen Erwartungen von Gesellschaft und Pflegebranche diskutiert und aufeinander abgestimmt werden. Hier muss es langfristig ebenfalls um eine Win-win-Situation gehen. Viele Pfleger/-innen haben das Gefühl, Verlierer/-innen zu sein und in ihren Wünschen und Bedürfnissen von der Gesellschaft nicht ausreichend anerkannt zu werden. Dies führt zu einer gewissen Frustration, die den Pflegeberuf nicht eben attraktiv erscheinen lässt. Das fällt früher oder später in Form von akutem Fachkräftemangel auf die Gesellschaft zurück.

Die Lösung stellt Anforderungen an beide Seiten. Die Pfleger/-innen müssen bereit sein, der Gesellschaft mitzuteilen, was sie unter welchen Bedingungen leisten und was sie im Gegenzug dafür zu Recht erwarten. Die Gesellschaft muss bereit sein, sich dafür zu interessieren und zuzuhören. Leider wird in den Medien zu oft immer nur dann über die Pflegebranche gesprochen, wenn es um Fälle von Fehlverhalten gegenüber Patienten und Bewohnern geht. Die (enttäuschten) Erwartungen und Bedürfnisse von Pfleger/-innen werden dagegen eher selten zum Thema gemacht.

Haltungen

1. Tragfähige (Arbeits-)Beziehungen entstehen nur als Win-win-Lösungen, das heißt, wenn es keine „Gewinner/-innen und Verlierer/-innen-Logik“ gibt.
2. Kontroversen sind unvermeidbar und bedeuten nichts anderes als eine Aufforderung zum Dialog.
3. Enttäuschte Erwartungen sind der Stoff, aus dem Konflikte bestehen.
4. Erwartungen müssen besprochen und aufeinander abgestimmt werden.
5. Selbstreflexion und Selbstbewusstheit auf beiden Seiten sind die Voraussetzung für einen souveränen Interessensausgleich, d. h. für die Herstellung von Win-win-Situationen.
6. Ein Unternehmen muss und darf nur jene Erwartungen von Mitarbeiter/-innen erfüllen, die mit dem Charakter und den Potenzialen des Unternehmens vereinbar sind.
7. Menschen gehen Kompromisse ein, wenn man ihnen überzeugende Erklärungen liefert. Die Nichterfüllung von Erwartungen muss erläutert werden.
8. Wenn Kompromisse nicht möglich sind, ist Zusammenarbeit nicht möglich.

4 An Kommunikation sparen kommt (zu) teuer

Welche Bedeutung hat der Faktor „Kommunikation“ für den Unternehmenserfolg?

Die Versorgung aller Mitarbeiter/-innen mit allen nötigen und relevanten Informationen ist die Voraussetzung dafür, dass die Arbeit wirklich so erledigt wird, wie Sie als Führungsperson es beschlossen haben. Die Umsetzung von Anweisungen, der Abgleich von Erwartungen sowie die Vermeidung von Konflikten durch Herstellung von Win-win-Situationen sind Eckpfeiler für das Funktionieren der Zusammenarbeit in einem Unternehmen und damit für die Erhaltung seiner Existenzfähigkeit. All diese Eckpfeiler brauchen Kommunikation. Das heißt, sie brauchen Gespräche. Gesprächsführung ist sozusagen das wichtigste Führungsinstrument. Wann immer seitens der Führung an Kommunikation gespart wird, ist die Gefahr groß, dass Missverständnisse entstehen, Gerüchte in die Welt gesetzt werden und Mitarbeiter/-innen auf der Grundlage eigener Vermutungen und Annahmen (die sich selten mit der Intention der Führung decken) selbst Entscheidungen treffen. Der Führung kann dadurch die Kontrolle entgleiten.

Alle Informationen, die Ihre Mitarbeiter/-innen nicht von Ihnen bekommen, aber als wichtig ansehen, ersetzen sie durch Vermutungen und Annahmen. Alle Konflikte, um die Sie sich nicht kümmern, schwelen weiter und verhärten sich eher, als dass sie sich freundlich auflösen. Dadurch verlieren Sie als Führungskraft nicht nur die Kontrolle über die Prozesse. Sie erhöhen vor allem die Gefahr, dass es nicht so läuft, wie Sie es für Ihr Unternehmen beabsichtigen, weil „die anderen“ ungeeignete oder ungünstige Annahmen treffen und sich auch nach diesen verhalten. Sparen Sie daher nicht an der Kommunikation. Versorgen Sie Ihre Mitarbeiter/-innen lieber gleich selbst mit allen Informationen, die nötig und gewünscht sind. Nehmen Sie sich Zeit, Kontroversen zu klären. Natürlich ist die Zeit knapp. Aber wie viel Zeit kostet es, wenn die Dinge erst einmal falsch gelaufen sind? An Kommunikation zu sparen kann Sie sehr teuer zu stehen kommen.

Welche Maßnahmen haben sich bewährt?

Im Anhang finden Sie Regeln, die Ihnen bei der Professionalisierung Ihrer Gesprächsführung behilflich sein können und die sich unserer Erfahrung nach bewährt haben. (Seite 105) Einige generelle Erfolgsprinzipien finden Sie nachfolgend aufgelistet:

- Verstehen, was der bzw. die andere weiß und denkt, ist die Grundlage für Verständigung.
- Trainieren Sie sich in der Kunst des Zuhörens.
- Setzen Sie nichts als selbstverständlich voraus.
- Fragen Sie nach, ob das, was gesagt wurde, wirklich so gemeint war, wie Sie es verstanden haben.
- Nutzen Sie positive Formulierungen statt negativer.
- Gebrauchen Sie Bilder, Vergleiche und Beispiele.
- Vergessen Sie niemals, dass auch in der Kommunikation Gefühle und Emotionen eine Rolle spielen.

Wichtig ist, dass Sie sich fragen, welche Informationen zu einem Vorgang oder einer Veränderung nötig sind. Haben Sie keine Angst, sich zu wiederholen oder Ihren Mitarbeiter/-innen bereits Bekanntes zu sagen. Sie dürfen auch Ihre Zuhörer/-innen auffordern, mit eigenen Worten zu wiederholen, was sie verstanden haben. Das gibt Ihnen als „Sender“ der Nachricht die Möglichkeit zu überprüfen, ob wirklich alle verstanden haben, worum es Ihnen geht. Gegebenenfalls können Sie Informationen „nachliefern“, um Verständnislücken zu schließen.

Persönliche Ebene

Unser Kommunikationsverhalten ist ebenso wie unser Beziehungsverhalten sehr individuell durch unsere Persönlichkeit, unsere Erziehung und unsere Biografie geprägt. Insofern kommt es nicht darauf an, sich zu verbiegen und „nach Lehrbuch“ zu kommunizieren. Authentizität ist ein Schlüsselement professioneller Kommunikation. Dennoch sollte man Grundregeln der Kommunikation lernen und wissen, wie unser Gehirn mit Sprache und Information umgeht.

Nur weil wir sprechen können, heißt dies nicht, dass wir auch kommunizieren können. Im Anhang finden Sie einen Fragebogen, der Ihnen hilft, Ihren derzeitigen Kommunikationsstil etwas bewusster wahrzunehmen und zu ermitteln, wo Sie eventuelle Baustellen haben. (ab Seite 110) Empfehlenswert ist es, sich auch bezüglich der Professionalisierung des eigenen Kommunikationsverhaltens aus dem reichen Angebot an Workshops und Seminaren sowie an Literatur und CDs zu bedienen. Hier gibt es vieles, das Ihre Neugier und Lernfreude wecken wird und das Sie – über den Nutzen für die Berufstätigkeit hinaus – als Bereicherung für das Leben empfinden werden.

Unternehmensebene

Es heißt, Hierarchie sei der Sündenfall der Kommunikation, da Kommunikation nur auf der Grundlage von Gleichrangigkeit möglich sei. Einerseits ist dies zutreffend. Sie sollten als Führungskraft wirklich nicht erwarten, dass Mitarbeiter/-innen „frei von der Leber weg“ mit Ihnen reden. Aber andererseits tragen für das Gelingen der Kommunikation beide Seiten (Sender und Empfänger) Verantwortung. Zudem gilt für die Versorgung mit den nötigen Informationen immer sowohl eine Bringe- als auch eine Holpflicht. Diese Kultur der beiderseitigen Verantwortung sollten Sie allen im Unternehmen deutlich machen und auch einfordern. Wir haben von Pfleger/-innen immer wieder die Klage gehört, dass die Geschäftsführung ihnen dieses oder jenes nicht sagt. Auf unsere Frage, warum man sich die betreffende Information nicht selber geholt habe, hörten wir oft: „Das ist doch Sache der Geschäftsführung“. Tolerieren Sie solche Einstellungen und Verhaltensweisen nicht. Machen Sie es zum Teil Ihrer Unternehmens- und Führungskultur, dass alle im Unternehmen ihren Beitrag für das Gelingen von Kommunikation zu leisten haben. Nicht nur Sie als Führungsperson sollten Ihre Kommunikation professionalisieren und dazu externe Hilfe in Anspruch nehmen. Das Gleiche gilt für Ihr Team. Es spricht daher nach unserer Erfahrung nichts dagegen, Seminare und Workshops zum Thema Kommunikation gemeinsam durchzuführen. Im Gegenteil, es ist sehr nützlich, wenn Team und Führung hier den gleichen Wissensstand haben. Nicht empfehlen können wir, dass Sie zwar Ihre Teams in Seminare zur Kommunikation schicken, Sie selber aber es vermeiden, sich diesbezüglich weiterzubilden. Wenn Ihr Team professioneller kommuniziert als Sie, die bzw. der Sie die Führungsverantwortung haben, riskieren Sie einen rasanten Verlust an Respekt des Teams Ihnen gegenüber!

Haltungen

1. Gesprächsführung ist das wichtigste Führungsinstrument.
2. Kommunikation kann und muss man lernen. Nur weil wir alle sprechen können, können wir nicht automatisch auch kommunizieren.
3. Authentizität steht nicht im Widerspruch zur Professionalität in der Kommunikation, sondern gehört zu ihr als elementarer Bestandteil. Unauthentisch kommunizieren ist niemals professionell.
4. Die Informationen, die ich nicht gebe, ersetzen meine Mitarbeiter/-innen durch Gerüchte, Annahmen oder Vermutungen. Dies senkt die Wahrscheinlichkeit, dass die Dinge so laufen, wie ich es wünsche und wie es mein Unternehmen erfordert.
5. Eine professionelle Kommunikation garantiert mir ein Optimum an Kontrolle über die Prozesse in meinem Unternehmen.
6. Fragen und Zuhören sind der Königsweg der Kommunikation.
7. Nichts ist selbstverständlich, wenn es um Kommunikation geht.

5 Gestärkte Selbstwertkompetenz schützt vor Erpressung

Welche Bedeutung hat der Faktor „Schutz vor emotionaler Erpressung“ für den Unternehmenserfolg?

Was in vielen Gesprächen mit Führungskräften und Beschäftigten auffiel und gleichzeitig überraschte, war das Ausmaß an Erpressung, der sich sowohl Führungskräfte als auch Pfleger/-innen in ihrer Arbeit ausgesetzt sahen und sehen. Da verlangen Patienten von den Pfleger/-innen, man möge doch gleich mal noch dieses und jenes für sie tun, wenn man denn schon einmal da sei. Und natürlich soll all dies kostenlos erledigt werden. Da erpressen neuerdings Mitarbeiter/-innen ihre Vorgesetzten mit Krankschreibung oder Kündigung, wenn die Vorgesetzten nicht dieses oder jenes tun oder ermöglichen. Aber da erpresst man sich auch selbst, weil man meint, die angedrohten oder vorstellbaren möglichen Konsequenzen nicht aushalten zu können, wenn man sich nicht unwidersprochen und exakt so verhält, wie es Vorgesetzte, Kolleg/-innen, Angestellte oder Patient/-innen fordern. Und natürlich gibt es die ganz große Erpressung durch den Wandel am Arbeitsmarkt. Nicht wenig Vorgesetzte (nicht nur in der Pflegebranche) hatten sich in den letzten 20 Jahren gut damit arrangiert, dass es eine hohe Arbeitslosigkeit gab. Man meinte, dass die Angestellten deswegen froh sein müssten, überhaupt einen Arbeitsplatz zu haben, ganz gleich, zu welchen Bedingungen. Das führte in einigen Fällen durchaus dazu, dass man der Professionalisierung der eigenen Personalführung nicht den Stellenwert beimaß, den sie eigentlich, gemäß dem allgemein anerkannten Stand des Wissens in der Unternehmensführung, hätte haben sollen. „Führen mit der Angst“ war ein recht bequemer Weg. Ein wirklich guter war er indes noch nie. In den vorangegangenen Kapiteln wurde immer wieder hervorgehoben, dass eine optimale und effiziente Bearbeitung von Sachthemen auf der Unternehmensebene nur möglich ist, wenn die Beziehungsebene gesund und tragfähig ist. Erpressung und Angst sind absolute Beziehungskiller. Erpressung mit der Angst schädigt eine Beziehung unumkehrbar. Um den damit verbundenen Vertrauensverlust wieder auszugleichen, braucht es sehr viel Zeit und Professionalität – ohne Garantie dafür, dass es gelingt. Aber vor allem kostet eine zerrüttete Beziehungsebene das Unternehmen viel Geld. Denn von Loyalität und kreativem Sich-Einbringen

kann so kaum noch die Rede sein. Nicht zu vergessen, dass Angst und belastete Beziehungen Stressfaktoren von hoher Zerstörungskraft für die mentale Gesundheit von Menschen sind. Es muss daher dringend davor gewarnt werden, zu erpressen und/oder Erpressungen nachzugeben.

Welche Maßnahmen haben sich bewährt?

Die gute Nachricht gleich zu Beginn: Das Phänomen der (emotionalen) Erpressung ist nicht neu, im Gegenteil. Es scheint seit Generationen eine recht übliche Form der Interessendurchsetzung gegenüber anderen zu sein. Das Positive an dieser Feststellung ist, dass es eben deshalb sehr viel Wissen darüber gibt, wie man mit emotionaler Erpressung umgehen kann und sollte und wie man sich wehren kann. Im Projekt ProfessionalsCare musste daher in diesem Punkt auch nichts grundsätzlich Neues erforscht werden. Man konnte sich auf das vorhandene Wissen stützen und auf dieser Grundlage hilfreiche Instrumente zusammenstellen. Als besonders sachdienlich haben sich die einschlägigen Erfahrungen und Erkenntnisse der amerikanischen Psychologin und Psychotherapeutin Susan Forward erwiesen. Auf ihre Erkenntnisse gestützt, wurden bei den betroffenen Personen viele entscheidende „Aha-Erlebnisse“ erzielt. Gute Dienste leistete hier eine von uns bearbeitete und getestete Checkliste, die Sie im Anhang zur freien Verwendung finden (ab Seite 112). Wichtig ist, dass man sich Wissen zu diesem Thema aneignet, um genau erfassen zu können, ob es sich bei einem gegebenen Sachverhalt um eine Erpressung oder um ein ganz normales Verhandeln von unterschiedlichen Vorstellungen handelt, die auch verschiedene mögliche Konsequenzen einschließen. Aber es ist ein großer Unterschied, ob man natürliche und logische Konsequenzen aufzeigt, um einen möglichen Entschluss in seiner Sinnhaftigkeit besser debattieren zu können, oder ob man mit Konsequenzen droht, die als alternativlos dargestellt werden. Hier wird in der Regel erwartet, dass die fraglichen Konsequenzen für die anderen so unannehmbar sind oder sie so sehr treffen, dass sie bereit sind, alles zu tun, um sie abzuwenden und sich darum auf die Erpressung einlassen.

Das Ergebnis einer sachlichen Verhandlung ist immer eine Win-win-Situation. Das Ergebnis einer Erpressung ist – scheinbar – immer eine Gewinner-Verlierer-Situation. Scheinbar deshalb, weil die langfristige Zerrüttung der Beziehung durch Erpressung letztendlich beide Seiten zu Verlierer/-innen macht. Verhandeln ist ein Austausch von

Argumenten und Sichtweisen. Erpressen ist der Versuch der erzwungenen Unterwerfung unter (m)einen Willen durch das Drohen mit unannehmbaren Konsequenzen. Beschäftigen Sie sich mit diesem Thema. Es gibt sehr gute Literatur dazu. So den Titel „Emotionale Erpressung“ von Susan Forward. Das Buch ist sehr gut und verständlich geschrieben und bietet wertvolle Anleitungen dafür, aus der Erpressungsfalle herauszukommen.

Persönliche Ebene

Die Erpresser/-innen – Partner/-innen, Freund/-innen, Kolleg/-innen, Kund/-innen, Vorgesetzte oder Angestellte – wissen genau um die Schwächen und Ängste ihres Opfers und nutzen diese schamlos aus. Denn wer mit seinen Ängsten unter Druck gesetzt wird, kann sich nur schwer wehren. Schließlich steht die gute Beziehung oder die eigene Existenz auf dem Spiel. Doch zu diesem Erpresserspiel gehören immer zwei. Sie entscheiden selbst, ob Sie die Erpressung zulassen oder nicht. Im Grunde funktioniert Erpressung nur, weil wir annehmen, die angedrohte oder – im Falle der Selbsterpressung – vermutete Konsequenz nicht ertragen und verkraften zu können. Diese Annahme stützt sich auf unser Selbstbild. Wir haben ein Bild davon, was wir können und welches unsere Handlungs- und Reaktionsmöglichkeiten sind. Wenn wir einschätzen, dass wir die angedrohte Situation beherrschen können und der Drohung im Zweifelsfall etwas entgegenzusetzen haben, dann ist sie für uns nicht mehr gefährlich. Dann mögen die angedrohten Konsequenzen unerwünscht oder unangenehm sein, aber sie sind eben keine Katastrophe. Wir können die Erpressung abwehren, weil wir über einen „Plan B“ verfügen und Alternativen haben. Ein Mensch, der von sich meint, er finde immer einen irgendwie gearteten Job, wird weniger Angst vor der Arbeitslosigkeit haben. Unternehmer/-innen, die auch gut mit dem Gedanken leben können, das Unternehmen nach unten zu fahren, wenn nicht mehr genug Arbeitskräfte zur Verfügung stehen oder denen es nichts ausmacht, auch selber vorübergehend Schichten zu übernehmen, werden sich nicht von Drohungen mit Krankenschein oder Kündigung erpressen lassen. Eine gute Selbstreflektiertheit, die Auseinandersetzung mit den eigenen Ängsten sowie eine Stärkung der Selbstkompetenz sind gute Wege, sich gegen Erpressungen und Erpressbarkeit zu wehren. Unser Selbstbild beruht auf vielen Annahmen über uns selbst. Möglicherweise stimmen diese nicht, möglicherweise haben wir mehr Ressourcen und Alternativen, als wir dachten. Das Selbstbewusstsein – also das Bewusstsein über

sich selbst – zu stärken, hilft gegenüber Erpressung stark zu sein und die Erpresserin bzw. den Erpresser zu zwingen, sich wieder auf eine gesunde Win-win-Verhandlung einzulassen. Erpressung ist ein großes Thema. Erwarten Sie nicht, es alleine zu bewältigen. Ein externer Coach kann hier eine große Hilfe sein und der Prozess selbst kann sehr viel Freude machen. Gönnen Sie sich das!

Unternehmensebene

Es wurde bereits dargestellt, dass Erpressung dem Unternehmen schadet, weil sie die Beziehungsebene und damit die Unternehmenskultur zu ihrem Nachteil verändert. Sie als Person in Führungsverantwortung sollten sich deshalb davor hüten, zu diesem „Instrument“ der Unternehmenskommunikation zu greifen. Erpressung spart zwar die Verhandlung ein und scheint somit auf den ersten Blick recht effizient zu sein. Aber der Sieg, den Sie damit erringen, ist definitiv ein Pyrrhussieg. Das heißt, der Sieger geht aus dem Konflikt genauso geschwächt hervor wie der Verlierer und kann auf dem Sieg nichts von Wert aufbauen. Lassen Sie es bleiben!

Wenn Sie bei Ihren Mitarbeiter/-innen oder Kund/-innen die Neigung zur Erpressung bemerken, ist eine sofortige und klare Gegenwehr angesagt. Machen Sie deutlich, dass Sie Erpressung nicht zulassen. Investieren Sie nötigenfalls in einen Workshop für Ihr Team, in dem sowohl Strategien der Abwehr von Erpressung als auch Kompetenzen für eine Kontroverse mit sachlichen Argumenten erarbeitet werden.

Gesellschaftliche Ebene

In Gesprächen machen Pfleger/-innen immer wieder deutlich, dass sie sich von der Gesellschaft nicht ausreichend anerkannt und verstanden fühlen. Auf die Frage, weshalb sie sich nicht aktiv darum bemühen, gehört und verstanden zu werden, antworten sie oft, dass es nicht ihre Art sei, sich in den Vordergrund zu drängen und Forderungen zu stellen.

Das zeigt, dass es notwendig ist, die Dialogkultur zwischen Pflege und Gesellschaft zu verändern. Es muss für die Beteiligten – und insbesondere für die Beschäftigten der Pflegebranche – deutlicher werden, dass es nicht angeht, mit Wortmeldungen zu warten, bis sich die

Gesellschaft durch Pflegenotstand und Fachkräftemangel „erpresst“ sieht und akute Probleme sie zur Reaktion zwingen.

Es gibt ein breites Spektrum von Möglichkeiten, kontinuierlich miteinander zu arbeiten und aufeinander zuzugehen, um im Verhältnis von Pflege und Gesellschaft zu einer Win-win-Situation zu gelangen.

Haltungen

1. Jede Form von Erpressung schadet nachhaltig der Beziehungsebene im Unternehmen und ist daher kein geeignetes Führungsinstrument.
2. Erpressung schafft im ersten Moment Verlierer/-innen und Gewinner/-innen. Langfristig schafft sie nur Verlierer/-innen. Der Sieg hat für die Erpresserin bzw. den Erpresser einen hohen Preis.
3. Ein klares Bewusstsein für die Dynamik der Erpressung hilft, sich ihrer zu erwehren.
4. Eine starke Selbstkompetenz, das heißt ein geklärtes Bewusstsein für eigene Ressourcen und Leistungsmöglichkeiten, ist das beste Mittel, um der Erpresserin oder dem Erpresser Grenzen zu setzen.
5. Verhandeln ist ein Austausch von Argumenten, Sichtweisen und möglichen Konsequenzen. Erpressen ist der Versuch, Verhandeln zu umgehen. Erpressung zielt auf die Unterwerfung der anderen unter (m)einen Willen, indem ich mit unannehmbaren Konsequenzen drohe.
6. Ich bin so lange Opfer von Erpressung, wie ich das zulasse.
7. Wenn Erpressung im Unternehmen Teil des normalen Umgangs miteinander ist, ist die Kommunikations- und Beziehungskultur stark beschädigt.

6 Geld zeigt Haltung

Welche Bedeutung hat der Faktor „Geld“ für den Unternehmenserfolg?

Welche Bedeutung hat Geld für den Unternehmenserfolg? Die Antwort liegt wohl für jeden auf der Hand: Unternehmenserfolg ist Geld! Aber diese einfache ökonomische Tatsache trifft nach unseren Erkenntnissen in der Sozialwirtschaft auf ein oftmals zwiespältiges und sogar teilweise ablehnendes Echo. Werden die Gedanken, Positionen und Glaubenssätze rund um die Themen Geld, Gewinn und materieller Wohlstand näher beleuchtet, so zeigt sich, dass es hier im Grunde stets auch um die Identifikation mit dem Ziel des Unternehmens geht. Immer wieder wird deutlich, dass Geld und Wohlstand so gut wie nie zu den führenden Werten der Pfleger/-innen gehören. Das korrespondiert mit der bereits diskutierten intrinsischen¹ Beziehungsmotivation, die sich u. a. in dem Satz ausdrückt: „Uns geht es um die Menschen, nicht um das Geld.“ Dass diese Einstellung bei den meisten Pfleger/-innen mit der ökonomischen Wirklichkeit kollidiert, liegt auf der Hand. Und tatsächlich zeigt genauere Beobachtung, dass viele Menschen in der Pflege beziehungsweise in der Sozialwirtschaft beim Thema Geld in einem inneren Zwiespalt leben. Dem eigenen Selbstverständnis nach ist nicht das Geld, sondern der Mensch wichtig. Im Alltag aber reicht das Geld nicht, um das Leben führen zu können, das einem gut täte. Die Reaktionen auf diesen Zwiespalt sind sehr vielfältig. Sie gehen von Verdrängung über Resignation bis hin zu einem häufigen Arbeitgeberwechsel – in der Hoffnung, beim neuen Arbeitgeber mehr Geld zu verdienen. Andererseits wird ein als zu gering empfundener Lohn gegen die hohe Befriedigung ethischer Ansprüche in der Pflege aufgewogen. So als ob man für eine Arbeit, die innere Befriedigung bringt, nicht auch noch gut entlohnt werden müsse. Die in der Pflege weithin zu beobachtende zwiespältige Haltung zum Geld als Element der individuellen Werteorientierung hat Auswirkungen auf die allgemeine Zufriedenheit und Motivation, aber auch auf das Betriebsergebnis.

¹ Der Begriff „intrinsische Motivation“ bezeichnet das Bestreben, etwas um seiner selbst willen zu tun (weil es einfach Spaß macht, Interessen befriedigt oder eine Herausforderung darstellt). Bei der extrinsischen Motivation steht dagegen der Wunsch im Vordergrund, bestimmte Leistungen zu erbringen, weil man sich davon einen Vorteil (Belohnung) verspricht.

Besonders brisant wird die Haltung zum Geld, wenn es darum geht, Patient/-innen für Zusatzleistungen bezahlen zu lassen, die nicht von der Krankenkasse oder der Pflegeversicherung vergütet werden. Hier zeigten sich Widerstände und Konfusionen an vielen Fronten.

Welche Maßnahmen haben sich bewährt?

Man könnte es sich einfach machen und das Thema Geld als sehr privat zur Seite legen. Dem steht aber entgegen, dass dieses Thema gerade in den kleinen Unternehmen der Pflegebranche unübersehbar eine Quelle von Frustration, Demotivation und Konflikten – auch zwischen Führung und Team – ist. Geldprobleme und die daraus resultierenden beschränkten Gestaltungsmöglichkeiten für das eigene Leben sind eine wesentliche Quelle von Alltagsstress. Viele Klagen über belastende Arbeitsbedingungen entpuppen sich bei näherer Betrachtung als Ausdruck von Geldsorgen im Privatleben.

Was kann man tun? Es gibt darauf nur eine allgemeingültige Antwort: Man muss über Geld und über Haltungen zum Geld tabulos, aber professionell reden. Das gesamte Thema wurde zu oft in die Zone der nebulösen, kaum reflektierten Allgemeinplätze verbannt. Und da gehört es nicht hin. Alte und Kranke zu pflegen ist gewiss eine ganz besonders soziale Arbeit, die unser gesamtes Menschsein erfordert. Nichtsdestotrotz ist es eine Arbeit, die auch angemessen bezahlt werden muss.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass sich die Sozialwirtschaft gerade im Hinblick auf finanzielle Belange noch stärker als eine Wirtschaftsbranche verstehen muss, wie jede andere auch. Das schließt insbesondere für Teams und Führungskräfte kleiner Unternehmen der Branche ein, zu lernen, Geld nicht als „notwendiges Übel“ hinzunehmen, sondern es in seiner Rolle als Vermittler zwischen Angebot und Nachfrage von Leistungen noch präziser geistig zu durchdringen und es so noch bewusster für die Sicherung von Einkommen und Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen.

Persönliche Ebene

Offen und entspannt über Geld zu sprechen ist in unserer Kultur ganz allgemein nicht gerade üblich. Darüber hinaus ist bei vielen das Thema auch emotional belastet.

In einschlägigen Gesprächen verbanden Beschäftigte der Pflegebranche mit dem Thema Geld fast ausnahmslos den Begriff Sparsamkeit. Es hieß: Mit Geld muss man sparsam sein, weil es eine begrenzte Ressource ist. Wie man diese Begrenztheit der Ressource Geld durch zusätzliche Wertschöpfung aufbrechen könnte, beispielsweise durch zusätzliche Angebote, dafür gab es weder ein Bewusstsein noch Ideen oder die nötigen Haltungen. Diese Einseitigkeit in der Denkweise führt unseren Beobachtungen nach in aller Regel dazu, dass man sich außer einem Wechsel zu einem lukrativeren Arbeitsplatz keine andere Lösung vorstellen kann, um mehr Geld zu verdienen. Man (er)wartet, dass Menschen mit mehr Macht, als man selbst zu haben glaubt, an den Rahmenbedingungen etwas ändern. So verharrt man mehr oder weniger zufrieden in einer „Ich-kan-ja-eh-nichts-Machen“-Haltung. Es ist für Geschäftsführungen sehr schwer, mit einer solchen Grundhaltung im Team das Betriebsergebnis, beispielsweise durch den Verkauf von Zusatzleistungen, zu steigern. Wenn dann auch Geschäftsführer/-innen selbst gewisse Vorbehalte gegenüber der Frage nach dem Geld pflegen, ist das Thema insgesamt im Problemmodus. Denn es sind unsere Haltungen, die darüber entscheiden, wie die von uns gewählte Art und Weise des gedanklichen und tatsächlichen Umgangs mit Geld auf unser Leben wirkt. Sich mit diesen Haltungen auseinanderzusetzen hat sich nach unseren Erfahrungen als sehr konstruktiv erwiesen. Gedankliche Klarheit stärkt, gedankliche Unklarheit schwächt. Das gilt allgemein, aber besonders für das Thema Geld.

Unternehmensebene

Mitunter haben Führungskräfte von Pflegeunternehmen die Befürchtung, dass ein offenes Gespräch über das Thema Geld zusätzliche Probleme bringen könnte, die man besser unter der Decke hält.

Wir konnten bei unseren Untersuchungen diese Befürchtungen allerdings nicht bestätigt finden, im Gegenteil. Mit den Selbstreflexionen zum Thema Geld bekamen die meisten Teilnehmer/-innen entsprechender Veranstaltungen Lust, sich Gedanken darüber zu machen, welche Möglichkeiten Geld zu verdienen noch ungenutzt sind. Außerdem fühlten sie sich dank der offenen Diskussionen in ihren Wünschen akzeptiert und gewürdigt. Gerade das hat sich als ein wichtiger Faktor der Motivationspflege erwiesen.

Ein Unternehmen hat die Aufgabe, Gewinn zu erwirtschaften. Menschen arbeiten, um ihre materielle Lebensgrundlage zu sichern. Davon auszugehen, dass man auf die Umstände und Rahmenbedingungen dieses Prozesses nur wenig oder gar keinen Einfluss hat, ist keine unternehmerische Haltung. Ein solches Herangehen ist weder offensiv noch lösungsorientiert.

Wir trafen natürlich auch Unternehmen, die betriebswirtschaftlich vorbildlich und wachstumsorientiert arbeiteten, die in ein professionelles Marketing investierten, sich kontinuierlich um die Erweiterung von Einkommensquellen bemühten und sich auch auf gesellschaftlicher Ebene einbrachten, um die Interessen der Branche öffentlich zu verhandeln. Sie zeigten uns auf beeindruckende Weise, dass dieser klare kaufmännische Blick auf das eigene Unternehmen sehr gut mit einer hohen ethischen Motivation und einem sehr empfindsamen Verständnis für die Patient/-innen harmonieren kann.

Gesellschaftliche Ebene

Die Pflegearbeit ist größtenteils gewinnwirtschaftlich organisiert. Eine beachtliche Zahl von Pflegebedürftigen wird zwar von Angehörigen versorgt, der größte Teil der Pflege wird jedoch von Menschen durchgeführt, die mit dieser Arbeit ihre materielle Existenz absichern müssen. Die Gesellschaft verlangt von ihnen ein breites medizinisches Wissen und Können und besondere soziale Kompetenzen. Darüber hinaus sind Schichten sowie Wochenend- und Feiertagsarbeit zu jeder Jahreszeit gefordert. Die Pflege ist eine körperlich und seelisch herausfordernde Tätigkeit. Pfleger/-innen gehen jeden Tag mit Themen um, die die Gesellschaft gern verdrängt: Alter, Krankheit, Sterben und Tod. Damit die Pflegebranche trotzdem für vorhandene und künftig noch einzustellende Fachkräfte attraktiv bleibt und ihre Zukunftsfähigkeit sichern kann, bedarf es in der Gesellschaft eines Haltungswandels, der sich in einer – auch finanziell – angemessenen Würdigung der Leistungen der Beschäftigten der Branche ausdrückt.

Haltungen

1. Finanzieller Erfolg ist auch das Ergebnis einer inneren Haltung zum Geld.
2. Unzufriedenheit in Geldfragen muss offen und professionell diskutiert werden.
3. Geistige Unklarheit und Glaubenssätze, die mehr Allgemeinplätze denn fundierte Standpunkte sind, verursachen Stress und Demotivation.
4. Ein gedanklich klarer und professioneller Umgang mit dem Thema Geld setzt Leistungspotenziale frei, die sich positiv auf die Entwicklung des Unternehmens und auf die Zufriedenheit des Teams auswirken.
5. Die Würdigung einer Leistung drückt sich auch und nicht zuletzt in einer adäquaten Bezahlung aus.
6. Es ist unzulässig, von Menschen, die mit der Arbeit in der Pflege ihre Existenzgrundlage sichern, kostenlose Leistungen zu verlangen.
7. Es steht nicht im Widerspruch zur sozialen Motivation, von Patient/-innen oder Klient/-innen für zusätzliche Leistungen eine zusätzliche Bezahlung zu verlangen.

7 Ich bin Teil des Systems und Verhalten macht Sinn

Welche Bedeutung hat der Faktor „System“ für den Unternehmenserfolg?

Es ist eine Tatsache, dass Ihr Unternehmen ein System darstellt, in dem unterschiedliche Faktoren, Umstände, Bedingungen, Anforderungen und Ziele von Menschen mit unterschiedlichen Charakteren, Biografien, Erwartungen, Fähigkeiten und Kompetenzen

berücksichtigt werden müssen. Die gegenseitigen Abhängigkeiten und Beeinflussungen bewirken, dass Veränderungen an nur einer Stelle Wirkungen auf alles andere haben. Dieser Interdependenz² Rechnung zu tragen, macht gute Führungsarbeit aus. Es hat sich gezeigt, dass ein großer Unterschied darin besteht, ob der oder die Einzelne sich als aktiver Teil dieses interdependenten Systems versteht oder schlicht als „Opfer“ von Bedingungen und Verhaltensweisen der anderen sieht. Wirklich konstruktiv und lösungsorientiert handelnde Menschen gehen davon aus, dass das eigene Wohlergehen und die eigenen Gedanken nicht nur das Ergebnis der Bedingungen des Verhaltens der Menschen um sie herum sind, sondern dass sie selbst mit ihrem Verhalten auch das Wohlergehen, Denken und Tun der anderen beeinflussen. Das System ist nicht nur etwas, was auf mich selbst wirkt, sondern es ist immer auch das Ergebnis meines Wirkens. Wenn mir am Verhalten der anderen etwas nicht gefällt, ist es demnach eher wenig hilfreich, dieses Verhalten nach meiner Logik zu interpretieren und zu bewerten und im schlimmsten Fall abzuwerten. Es ist im Gegenteil sehr wichtig, dieses Verhalten als etwas zu begreifen, das zumindest der Möglichkeit nach auch das Ergebnis meiner eigenen Reaktionsmuster sein könnte.

Welche Maßnahmen haben sich bewährt?

Bewährt haben sich Fragen – Fragen, die ich mir selber stellen kann und sollte, die ich aber genauso gut auch der Person stelle, mit der ich eine Verhaltensänderung diskutieren möchte. Geeignete Fragen sind beispielsweise die folgenden:

- Wie muss/sollte ich mich ändern, damit der/die andere sich ändern kann?
- Was braucht der/die andere, um sich ändern zu können?
- Wie kann wer behilflich sein, damit dem/der anderen eine Veränderung möglich ist beziehungsweise gelingen kann?

Hier wird man so manche Überraschung erleben. Es fragt sich also: Wie offen sind Sie für Gespräche mit offenem Ausgang?

Gerade bei der Handhabung von Kontroversen und Konflikten durch die Führung ist es ein sehr friedvolles und lösungsorientiertes Verhal-

2 „Interdependenz“ bedeutet wechselseitige Abhängigkeit und Beeinflussung.

ten, davon auszugehen, dass das Verhalten der bzw. des anderen Sinn hat, auch wenn ich diesen Sinn nicht sofort erkennen kann. **„Verhalten macht Sinn“** ist eine Haltung, die es ablehnt, in den anderen Gegner, Versager oder „Böse“ zu sehen. Im Gegenteil. Begreift man, dass „Verhalten Sinn macht“, so blickt man auf den Menschen als ein respektiertes Individuum mit eigener Logik und Reife, eigenen Erfahrungen und Perspektiven. Nur wenn ich diesen Menschen einbeziehe, statt ihn abzuwerten und zu diskreditieren, kann ein wirklicher Dialog und damit Veränderung gelingen. Sobald ich mich dabei ertappe, bei meinem inneren Dialog unerwünschtes Verhalten zu bewerten oder mich gar darüber zu empören (was menschlich durchaus verständlich ist) sollte ich anfangen zu überlegen:

- Welchen Sinn macht das Verhalten für die anderen?
- Welchen Nutzen/Vorteil bringt ihr Verhalten?
- Kann ich den gleichen Nutzen genauso gut oder besser auch durch ein anderes Verhalten erzielen?

Sie dürfen Ihre Mitarbeiter/-innen gern auch direkt fragen. Es entwickeln sich einfach andere Gespräche und Beziehungen, wenn Mitarbeiter/-innen nicht mehr ermahnt und kritisiert, sondern im Gegenteil gefragt werden:

- Was waren deine Überlegungen und Argumente für dieses Verhalten?
- Welche Vorteile bringt dir dieses Verhalten, die dir wichtig sind und die berücksichtigt werden sollen?
- Hast du Ideen, wie man durch ein anderes, mit den Interessen des Unternehmens besser zu vereinbarendes Verhalten einen ähnlichen Nutzen für dich herstellen könnte?
- Welche Unterstützung brauchst du, um dieses neue Verhalten im Alltag umsetzen zu können?
- Wer sollte sich ebenfalls ändern – und wie sollte sie/er sich ändern –, damit du dich ändern kannst?
- Welchen Beitrag könntest du leisten, damit der/die andere sich leichter ändern kann?

Diese und ähnliche Fragen geben Ihnen als Führungsperson die Möglichkeit, Konflikte und Kontroversen zu nutzen, um die Beziehungsebene zu verbessern, indem mehr gegenseitiges Verständnis und damit mehr Nähe und Vertrauen aufgebaut wird. Auf diese Weise stärken Sie auch Ihre eigene Konfliktfreudigkeit und Ihre eigene Konfliktkompetenz. Gerade die Angst vor der Verschlechterung der Beziehungsebene ist es ja, die Menschen allgemein und Personen in Führungspositionen im Besonderen davor zurückweichen lässt, eine Kritik auszusprechen oder einen Konflikt offensiv anzugehen. Hier gilt die bereits diskutierte Haltung: Verstehen geht vor Bewerten und Abwerten. Wenn Sie Menschen, deren Verhalten Ihnen, anderen oder dem Unternehmen nicht gut tut, auf diese Weise zum Gespräch einladen, fühlen diese Menschen sich nicht abgelehnt (das ist nämlich die große Angst hinter der Angst, kritisiert zu werden), sondern sie fühlen sich akzeptiert, verstanden und einbezogen. Neben dem Abbau des destruktiven Elements im Konflikt ist es Ihnen darüber hinaus möglich, an viele wichtige Informationen zu gelangen wie beispielsweise:

- Welche Ideen und Vorstellungen hat mein(e) Mitarbeiter/-in?
- Wie wirke ich auf mein Team?
- Wo besteht bei mir Änderungsbedarf?
- Welche Hebel kann/muss ich ansetzen, um die Prozesse in Richtung Unternehmensziel zu lenken?
- Was habe ich bisher falsch gedacht, gesehen, gemacht?
- Wer im System muss sich noch ändern?
- Was muss im derzeitigen System an Regeln wie geändert werden?

Ein Konflikt oder eine bisher als eher unangenehm empfundene Situation kann auf diese Weise nutzbar gemacht werden, um wirklich tragfähige Win-win-Lösungen zu entwickeln. Das verbessert nicht nur das Wohlbefinden aller, sondern es hilft auch, durch eine adäquatere Interaktion und Intervention die Effizienz der Zusammenarbeit zu erhöhen.

Übrigens eignet sich diese Herangehensweise auch im Falle von Erpressungen. Hier können scheinbar festgefahrene Fronten wieder aufgelöst und das Spiel zwischen Erpresser/-in und Erpresster bzw. Erpresstem in einen Dialog zwischen Wunsch und Möglichkeit umgewandelt werden.

Zum Schluss noch ein letztes Argument für diese Haltung: Ein Führungsstil, der auf der Prämisse beruht „Ich bin Teil des Systems und Verhalten macht Sinn“ wird immer als professionell wahrgenommen. Sie erhöhen also Ihre Autorität im Unternehmen. Da alles eine Übungssache ist, wäre zu empfehlen, sich diesbezüglich die Freiheit des Übens zu nehmen. Es kann auch nicht von Nachteil sein, sich einige Seminare oder Trainings zum Thema systemische Führungskommunikation zu gönnen.

Persönliche Ebene

Die Haltung „Ich bin Teil des Systems und Verhalten macht Sinn“, ist eine sehr persönliche Einstellung zu sich selbst sowie zum Menschen und zur Gesellschaft. Sie wird entweder zu unserer zweiten Natur oder sie funktioniert nicht, weil sie aufgesetzt und damit wirkungslos ist. Im Rahmen dieses Handbuches kann nicht tiefer auf diese Haltung eingegangen werden. Erinnerung sei aber noch einmal an die im Vorwort formulierte Position, dass Führung auch und zualtererst Führung des eigenen Lebens bedeutet. Die systemische Sicht auf das Leben wirkt auf die Art und Weise, wie Sie Ihr Leben führen. Dies ist zwar eine sehr private Entscheidung, aber sie hat Wirkung auf Ihre Unternehmensführung. Auch Sie als Mensch sind ein System aus vielen Erfahrungen, Sichtweisen, Neigungen, Glaubenssätzen, Ideen, Wünschen, Verhaltensweisen und Gewohnheiten. Wenn Sie an einer Stelle etwas ändern, wird dies zwingend Wirkungen auf andere Seiten Ihrer Lebensführung und Lebenseinstellung haben. Die systemische Sicht auf das Leben und den Menschen fordert Übung und Zeit, aber sie erhöht die Selbstkompetenz und damit den Freiraum für die eigene Lebensgestaltung.

Unternehmensebene

Sie dürfen gerne auch Ihren Mitarbeiter/-innen diese Haltung als allgemein praktizierte Kultur des Umgangs miteinander ans Herz legen. Auch hier wären entsprechende Seminare oder Supervisionen eine gute Investition. Denn wie wir immer wieder gesehen haben,

stellen Beziehungsprobleme einen großen Teil der Alltagsprobleme dar und sind eine Hauptursache für Stress und Fluktuation. Es ist für alle im Team wichtig zu begreifen, dass sie Teil des Systems sind und es mitprägen. Wir haben oft erlebt, wie vor allem Pflegerinnen die Atmosphäre im Team durch boshafte Klatsch und Tratsch belastet und vergiftet, sich dann aber uns gegenüber über die schlechte Teamatmosphäre beklagt haben. Hier war es wichtig, auf die eigene Verantwortung für die Gestaltung der Umgangskultur im System Unternehmen hinzuweisen und auf ihre bewusste Wahrnehmung hinzuarbeiten. Diese Verantwortung und die entsprechende Selbstreflexion dürfen Sie von Ihren Mitarbeiter/-innen verlangen. Da, wo sie nicht ausreichend ausgeprägt und professionalisiert sind, können Sie entsprechende Weiterbildungen anbieten (oder sogar anordnen). Aber es ist an Ihnen, diese Haltung zum prägenden Element Ihrer Unternehmenskultur zu machen, sie vorzuleben und klar zu kommunizieren.

Gesellschaftliche Ebene

Die Einstellung „**Ich bin Teil des Systems und Haltung macht Sinn**“ ist auch gut für den Umgang mit Kund/-innen, Auftraggeber/-innen, Behörden und Gesellschaft geeignet. Zu fragen, was der Sinn hinter dem Verhalten der Kund/-innen, der Versicherung, der Behörde oder der Öffentlichkeit ist, eröffnet Ihnen Spielräume für die Verhandlung von Win-win-Lösungen. Aber das Gleiche gilt auch für die Haltung von Kund/-innen, Versicherungen, Behörden und der Öffentlichkeit Ihnen und der Pflegebranche gegenüber. Wenn Sie als Unternehmen oder Teil der Pflegebranche in bestimmten Punkten Ihr Verhalten ändern, muss sich die Gesellschaft früher oder später auch ändern. Ein Beispiel:

Der Sohn einer pflegebedürftigen Patientin im Heim ist ständig dabei, die Arbeit der Pfleger/-innen zu kritisieren. Nichts ist gut genug. Für die Pfleger/-innen ist dies eine sehr unangenehme Situation, zumal sich alle viel Mühe geben. Statt sich ständig zu verteidigen, kann es hilfreich sein zu erfragen, worum es dem Sohn tatsächlich geht. Vielleicht kommt dabei heraus, dass er seiner Mutter gegenüber ein schlechtes Gewissen hat, weil er nicht selber für sie sorgt. Wenn man das weiß, kann man ein völlig anderes Gespräch führen, als wenn man auf der Verhaltens- und Bewertungsebene bleibt. „Verhalten macht Sinn ...“ Welchen Sinn hat das ständig kritisierende Verhalten dieses Angehörigen? Es gibt ihm das Gefühl, doch noch gut für seine

Mutter zu sorgen. Nachdem dies klar ist, könnte man das Gespräch beispielsweise auf folgende Fragen lenken:

- Was brauchen sie, um das Gefühl zu haben, sich gegenüber ihrer Mutter nicht lieblos verhalten zu haben, als sie sie ins Heim brachten?
- Was können wir gemeinsam tun, damit sie in der Zeit, in der sie hier zu Besuch sind, nicht mehr von ihrem schlechten Gewissen geplagt werden, sondern stattdessen die gemeinsame Zeit gut nutzen können?
- Warum glauben sie, dass es ihrer Mutter zu Hause besser ginge als hier im Heim?

Aber auch für den Umgang der Gesellschaft mit der Pflegebranche gilt: die Pfleger/-innen sind Teil des Systems, das heißt Teil der Gesellschaft. Als solchem liegt es auch in ihrer Hand, wie die Gesellschaft auf sie schaut. Wie bereits erwähnt, beklagen sich Pfleger/-innen nicht selten darüber, dass in den Medien „nur“ schlecht über die Pflegearbeit berichtet wird. Die Frage, weshalb sie derartige Beiträge unwidersprochen lassen, wird in der Regel wie folgt beantwortet:

- Ich habe keine Zeit, ich muss pflegen.
- Das ändert doch sowieso nichts.
- Wir äußern uns eben nicht.
- Wir Pfleger/-innen werden nie gesellschaftlich aktiv sein.
- Wir haben doch Verbände, sollen die was machen.

Diese Antworten weisen darauf hin, dass man sich selbst eben nicht als Teil des Systems begreift, sondern als sein „Opfer“. Das ist schade, denn auf diese Weise können für die Probleme und Herausforderungen nicht so leicht Win-win-Lösungen gefunden werden.

Haltungen

1. Ich bin Teil des Systems und als solcher gestalte ich es mit (auch wenn mir das Ergebnis nicht gefällt).
2. Verhalten macht Sinn.
3. Den Sinn hinter dem Verhalten des/der anderen verstehen zu wollen heißt Dialoge eröffnen.
4. Den Sinn des alten Verhaltens zu erkennen und ihm mit einem neuen Verhalten Rechnung zu tragen, erleichtert die Verhaltensänderung für alle Seiten.
5. Zu fragen, „Wie kann ich mich ändern, damit der/die andere sich ändern kann“, stärkt mein Selbstbewusstsein und meine Selbstdurchsetzung.
6. Wenn ich mein Verhalten ändere, kann der/die andere nicht so weiter machen wie bisher.



2

Managementkompetenz & Unternehmensführung

Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung in der Sozialwirtschaft

Ohne die entsprechenden Haltungen hilft es wenig oder gar nicht, sich konkretes Wissen sowie Methoden und Instrumente zur Unternehmensführung anzueignen. Doch das Gleiche gilt auch umgekehrt. Haltungen allein reichen nicht aus. Das Thema Unternehmensführung ist umfassend genug, um ganze Studiengänge auszufüllen. Das vorliegende Handbuch hat nicht die Absicht, dem etwas Neues hinzuzufügen. Im Gegenteil möchten wir alle Personen in Führungsverantwortung einladen, sich an dem reichen Schatz von Wissen und Erfahrung, der unserer Gesellschaft in dieser Beziehung zur Verfügung steht, nach Belieben zu bedienen. Allerdings würden wir gerne auf einige Instrumente und Methoden hinweisen, die sich für die Führung kleiner und mittlerer Pflegeunternehmen als besonders gut handhabbar und sehr hilfreich erwiesen haben. Nachfolgend stellen wir eine Auswahl solcher Erkenntnisse dar, deren Anwendung aus unserer Sicht eine besonders große Hebelwirkung im Sinne von Veränderungen hat.

1 Anwendung der Prinzipien der Vereinfachung als Antwort auf die Bewältigung der multifunktionalen Überlastung

Führung in mittelständischen Unternehmen steht ganz allgemein vor dem Problem, dass hier eine multifunktionale Belastung zu bewältigen ist. In der Regel kann es sich ein mittelständisches Unternehmen nicht leisten, ausgebildete Personalmanager/-innen, Controller/-innen, Marketingexperten bzw. -expertinnen, Jurist/-innen oder Verantwortliche für Öffentlichkeitsarbeit einzustellen. Im Gegenteil, wer im Mittelstand Führungs- oder Inhaberverantwortung hat, muss alles in einem sein: Manager/-in, Strategie bzw. Strategin, Personalverantwortliche/-r, Marketingexperte bzw. -expertin, Controller/-in, Public-Relations-Manager/-in und anderes. Das ist eine multifunktionale Überlastung. Nicht selten kommt dann noch eine Doppelfunktion hinzu, nämlich die, dass man sowohl im Team arbeitet als auch das Team leitet. Man ist Führungskraft und Teammitglied in einem. Dies alles trifft in der einen oder anderen Weise auch für die meisten Pflegeunternehmen zu. Wie kann man nun mit dieser Funktionsballung im Alltag umgehen? Natürlich kann man sich zu jedem einzelnen Thema betriebswirtschaftliches Wissen aneignen. Aber dies wäre nur eine Möglichkeit, sich die Arbeit zu erleichtern. Die Frage ist doch vor allem, wie ich mit der Funktionsballung umgehen kann.

Wenn vieles zusammenkommt ist es ganz besonders wichtig, die Dinge und Prozesse zu vereinfachen. Die Technik und das Design machen uns das seit vielen Jahren vor. Ein iPhone beispielsweise hat heute ungefähr die hundertfache Leistung eines Handys von vor 20 Jahren. Würde man bei der Entwicklung der iPhones nicht radikal auf Prinzipien der Vereinfachung gesetzt haben, wären die Produkte für die einfachen Kund/-innen nahezu unmöglich zu bedienen. Die Prinzipien der Vereinfachung sind darum von Techniker/-innen und Designer/-innen am besten analysiert und erprobt worden. Aus diesem Grund haben wir bei ihnen Anleihen genommen und ihr Herangehen auf den Alltag der Führung in der Pflege übertragen. Vor allem die Erkenntnisse von John Maeda, Grafik-Designer, Computer-Wissenschaftler und Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT),

zu den Gesetzen der Vereinfachung leisteten uns in der Arbeit mit den Unternehmen gute Dienste, wenn es um die Vereinfachung von Prozessen zur Bewältigung der multifunktionalen Überlastung ging. Nachfolgend sollen einige wichtige Aussagen von John Maeda zu diesem Thema vorgestellt und diskutiert werden.³

Folgende Maßnahmen beziehungsweise Prinzipien führen zu einer Vereinfachung von Prozessen und damit zu deren besserer Handhabbarkeit:

1. **Reduzieren:** Der einfachste Weg. Einfachheit ist die gut überlegte Reduktion.
2. **Organisieren:** Organisation bewirkt, dass das viele weniger erscheint.
3. **Zeit:** Jede Zeitersparnis wirkt wie eine Vereinfachung.
4. **Kraft:** Investiere weniger, erreiche mehr – Lob der Faulheit.
5. **Offenheit:** Offenheit vereinfacht Komplexität.
6. **Lernen:** Wissen macht alles einfacher.
7. **Differenzieren:** Einfachheit und Komplexität schließen sich nicht aus, sondern brauchen einander.
8. **Vertrauen:** Vertrauen vereinfacht. In Einfachheit vertrauen.
9. **Distanz:** Viel erscheint weniger, wenn man es aus der „Ferne“ betrachtet.
10. **Scheitern:** Wenn ich scheitern darf, fällt mir die Entscheidung leichter.

Nachfolgend möchten wir kurz auf die einzelnen Punkte eingehen.

³ Maeda, John: Simplicity. Die Zehn Gesetze der Einfachheit in Design, Technologie, Wirtschaft, Leben, Reihe Spektrum, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 2012

Reduzieren: Der einfachste Weg, Einfachheit zu erreichen ist die gut überlegte Reduktion

Um gut zu reduzieren ist es wichtig, Prioritäten zu setzen. Was ist wichtig und was ist weniger wichtig? Der amerikanische Großinvestor Warren Buffett soll einmal gesagt haben:

„Wenn Sie jemanden einstellen möchten, dann achten Sie auf drei Qualitäten: Integrität, Intelligenz und Energie. Aber die wichtigste Qualität ist Integrität. Denn wenn jemand die nicht aufweist, wird er seine Intelligenz und Energie einsetzen, um Sie fertig zu machen.“

Dies wäre ein Beispiel für eine klare Prioritätensetzung. Worum geht es beim aktuellen Thema oder Problem wirklich und was hat welche Priorität? Worauf könnte notfalls verzichtet werden? Was braucht das System auf jeden Fall, um funktionieren zu können, und was ist „nice to have“, schön zu haben, aber nicht wirklich lebenswichtig? Das Problem beim Prioritätensetzen ist also im Allgemeinen, dass es seinen Preis hat. Denn jede Entscheidung **für etwas** ist immer auch eine Entscheidung **gegen etwas**.

Manchmal vereinfacht es die Arbeit beziehungsweise die Entscheidung auch schon erheblich, wenn man sich der Störfaktoren entledigt – nach dem Motto: Leistung ist gleich Potenzial minus Störfaktoren. Als Störfaktoren bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben können wir folgende ansehen:

- Perfektionismus
- ungeprüfte Anforderungen an sich und andere
- Ängste bzw. vermutete und unbestätigte Befürchtungen
- Widerstände und innere Empörung
- Lernverweigerung
- unbegründetes Zögern
- Hervorkehrung des Ego und Eitelkeiten ...

Für die Beantwortung der Frage, ob die Vereinfachung gelungen ist oder nicht, gilt:

Wenn Sie es geschafft haben, Ihre Arbeit, Ihre Prozesse oder Aufgaben ohne nennenswerte Einbußen für das Funktionieren Ihres Unternehmens zu reduzieren, dann ist die Vereinfachung gelungen.

Organisieren: Organisation bewirkt, dass viel weniger erscheint

Nachfolgend finden Sie zwei Darstellungen jeweils der gleichen Begriffe. Bei welcher Darstellung fällt es ihnen leichter, die Begriffe und ihren Zusammenhang zu erfassen?

Fuchs See Lilie Bär Baum Nil Rose
 Sambesi Ente Kaktus Bach Strauch Fisch
 Wolf Ulme Primel Orinoko Schaf
 Gras Huhn Donau Ochse Geranie Fluss
 Giraffe Aralsee Liane Schwein
 Hund Wolga Krokodil
 Meer Kastanie Eisbär
 Orchidee Wasser

Tier	Gewässer	Pflanze
Wolf, Fuchs, Bär, Ente, Fisch, Schaf, Huhn, Ochse, Schwein, Giraffe, Hund, Krokodil, Eisbär	See, Nil, Sambesi, Bach, Orinoko, Donau, Fluss, Aralsee, Wolga, Meer, Wasser	Lilie, Baum, Rose, Kaktus, Strauch, Ulme, Primel, Gras, Geranie, Liane, Kastanie, Orchidee

Nach allen Regeln der Wahrnehmungsfähigkeit dürfte es Ihnen bei der zweiten Darstellung leichter fallen zu erfassen, worum es geht. Hier wurde ein Ordnungsprinzip eingeführt, das die Begriffe nach drei Kategorien unterscheidet und zusammenfasst und diese Zuordnung noch durch eine einheitliche Farbwahl unterstreicht. Ordnung vereinfacht also den Umgang mit Vielfalt. Ordnung zu schaffen heißt, Prinzipien zu definieren, nach denen Sie ordnen wollen. Im Unternehmensalltag könnten das die folgenden sein:

- Wichtigkeit
- Arbeitsaufwand
- Aufteilung in Komponenten / Klassifizierung
- Vergleich / pro und contra
- Ursache und Wirkung
- Räumliche Aufteilung

Es steht Ihnen völlig frei, sich für ein bestimmtes Ordnungsprinzip zu entscheiden. Wenn es darum geht, mit welcher Aufgabe Sie im Alltag beginnen, dann könnte es hilfreich sein, Ihre Psyche zu bedienen: Beginnen Sie mit dem, was Ihnen am schnellsten ein Erfolgserlebnis verschafft. Das motiviert für die nächste Aufgabe. Oder erledigen Sie das zuerst, was am schnellsten erledigt werden kann, dann reduziert sich die Zahl der noch zu erledigenden Aufgaben. Auch das wirkt wie eine Vereinfachung. Sie bekommen früher das Gefühl, Ihre Arbeit gut schaffen zu können.

Reduzieren und Ordnen arbeiten übrigens Hand in Hand: Je erfolgreicher Sie reduziert haben, desto effizienter ordnen und organisieren Sie!

Zeit: Jede Zeitersparnis wirkt wie eine Vereinfachung

Ein Zeichen dafür, dass Sie gut vereinfacht haben ist, dass Sie Zeit einsparen. Allerdings sollte Ihre Zeitersparnis nicht ein Mehr an Zeitaufwand für Mitarbeiter/-innen oder Klient/-innen bewirken. Dann war es kein Erfolg. Wenn Sie aber für Ihre Mitarbeiter/-innen oder Klient/-innen Zeit ohne Effekt für sich selbst einsparen, war die Vereinfachung ein Erfolg, denn schließlich ist Führung eine Dienstleis-

tung. Der Kern der Vereinfachung ist Wohlgefühl und wenn sich Ihre Mitarbeiter/-innen und/oder Klient/-innen durch eine Maßnahme der Vereinfachung wohler fühlen, ist das Dienstleistung auf höchster Stufe. Jede Zeiteinsparung wirkt wie eine Vereinfachung und jede Vereinfachung muss zu einer Zeiteinsparung führen. Wenn die Zeiteinsparung nur für Sie spürbar ist und gleichzeitig anderen keinen höheren Zeitaufwand bringt, ist das gut. Wenn Sie Zeiteinsparung nicht nur für sich, sondern auch für andere bewirken, ist das perfekt.

Übrigens: Nichts lässt uns Dinge schneller kompliziert erscheinen, als wenn wir warten müssen. Wenn Sie gezwungen sind zu warten, fühlen sich die Dinge komplex und kompliziert an. Das heißt, die Frage ist immer:

- Wie kann ich die Wartezeit (für mich und andere) verkürzen?
- Wie kann ich das Warten akzeptabler/erträglicher machen?

Computerexpertinnen und -experten haben in den letzten Jahren kontinuierlich versucht, Prozesse zu beschleunigen, damit wir nicht am Computer sitzen und warten müssen. Wir sind sonst ungeduldig und schalten schnell weg. Wir sind aber nicht erst mit den Computern ungeduldig geworden. Warten mochten wir auch schon früher nicht. Auch wenn man es bei roter Ampel kaum schafft, einen Satz in der Zeitung auf dem Beifahrersitz zu lesen, erscheint uns die Rotphase immer zu lang. Wenn wir gezwungen sind zu warten, haben wir das Gefühl, die Dinge sind umständlicher als nötig. Die Computerdesigner/-innen haben übrigens aus genau diesem Grund Wartezeitangaben „eingebaut“. Uns wird damit ständig gesagt, wie lange es noch dauert, bis z.B. eine Software heruntergeladen ist. Das gibt uns das Gefühl, die Dinge unter Kontrolle zu haben und das macht das Warten dann wieder erträglich. Auf die Unternehmensführung übertragen heißt dies: Wenn Ihre Mitarbeiter/-innen oder Kund/-innen – auf was auch immer warten müssen, geben Sie ihnen zumindest Zwischeninformationen darüber, wie der Stand der Dinge ist. Menschen möchten wissen, wo sie stehen und was wann auf sie zukommt. Wenn Sie ihnen diese Informationen nicht geben laufen Sie Gefahr, ihre Bereitschaft zu verlieren, „bei der Stange zu bleiben“.

Bezüglich des Themas Zeitdruck und Stress durch „zu wenig Zeit“ würde ein Einstellungswandel vielleicht die Dinge erleichtern. Beim Neuro-Linguistischen Programmieren (NLP) nennt man dies „Reframing“. Dies heißt im Grunde nichts anderes, als dass man unangenehme Dinge in ein besseres Licht rückt und sie so für sich erträglicher macht. Was den Zeitdruck angeht, so könnte man ihn auch als etwas Positives ansehen, da er durchaus geeignet ist, Kreativität und Innovation zu befördern. Angeblich sind wir selten so effektiv, wie am letzten Arbeitstag vor dem Urlaub. Die Dinge in einem anderen Licht betrachten, kann auch für den nächsten Punkt hilfreich sein.

Kraft: Investiere weniger, erreiche mehr – Lob der Faulheit

Wir haben oft Beschwerden darüber gehört, dass Kolleginnen bzw. Kollegen einfach nur ihre Arbeit und nicht einen Handschlag mehr machen. Dies wurde in der Regel als Beweis dafür interpretiert, dass die Betroffenen nicht wirklich an der Arbeit interessiert sind. Möglicherweise trifft diese Interpretation die Wahrheit, möglicherweise aber auch nicht. An dieser Stelle könnte es weiterhelfen, die Dinge aus einer anderen Perspektive zu betrachten.

1. Faulheit ist nicht durchweg eine negative menschliche Eigenschaft. Mitunter wird gesagt, dass die besten Mathematiker alle zu faul zum Rechnen waren. Sie haben ihre genialen Formeln entwickelt, um das Rechnen einzusparen. In der Ökonomie gilt der Grundsatz: „Nie so gut wie möglich, immer nur so gut wie nötig, denn jedes Mehr kostet Geld und wird nicht bezahlt.“ Und schließlich: „Wenn wir Menschen nicht zu faul zum Laufen wären, hätten wir nie das Fahrrad oder das Auto, den Bus oder die Straßenbahn erfunden.“ Faulheit war stets einer der zentralen Motoren für Erfindungen, die zu einer großen Vereinfachung unseres Lebens geführt haben.
2. Faulheit ist aber nicht nur ein Motor für Erfindungen zur Vereinfachung unseres Lebens, Faulheit ist auch ein üblicher und in der Regel sogar bewährter Weg, sich das Leben einfach zu machen. Das Problem ist nur, für wen macht man damit gleichzeitig das Leben schwerer? Wenn Sie also der Meinung sind, dass die tatsächliche oder vermeintliche Faulheit eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin jemand anderem das Leben schwerer macht, dann kritisieren Sie nicht die Faulheit, sondern laden Sie

alle Seiten ein, gemeinsam darüber nachzudenken, wie alle von der Faulheit der betreffenden Person profitieren können.

3. Das, was für Außenstehende als faul erscheint, kann ein Versuch sein, der in der Pflege so häufig anzutreffenden Überlastung etwas entgegenzusetzen. Faulheit ist durchaus eine funktionierende Methode, sich vor dem Burnout zu schützen. Wenn Sie also Mitarbeiter/-innen haben, die ihnen als faul erscheinen, kann es durchaus Sinn haben zu fragen, ob Sie damit gut für ihre Gesundheit sorgen möchten. Wenn dem so ist, dann wissen Sie auf jeden Fall, was das eigentliche Thema ist, über das man reden sollte. Das Problem ist dann nicht die Faulheit, sondern der dahinterliegende Sinn. Erinnern Sie sich? Verhalten macht Sinn. Hier haben Sie ein Thema, bei dem diese Haltung selbst Sinn macht. Vielleicht können Ihnen die vermeintlich oder tatsächlich Faulen interessante Ideen zur Gesundheitsprävention und Stressprophylaxe liefern, von denen das gesamte Unternehmen profitieren könnte?

4. Nach unserer Erfahrung im Projekt sind es gar nicht immer und nicht vorrangig die Arbeitsprozesse und realen Probleme, die den größten Stress auslösen. Wie wir über die Probleme denken, welche unserer Glaubenssätze und Vorstellungen von Richtig und Falsch betroffen sind, entscheidet viel öfter als allgemein angenommen darüber, wie viel Kraft wir in Widerstände und Empörung investieren und wie viel Kraft in die Bewältigung der realen Anforderungen. Tatsächlich hatten wir oft den Eindruck, dass die Art und Weise, wie man gedanklich und emotional mit bestimmten Herausforderungen umgegangen ist, den größten Teil der Kraft verbrauchte und den größten Stress auslöste.

Die Empfehlung lautet: Investieren Sie Ihre Kraft in Effizienz, nicht in die Empörung über vermeintliche oder tatsächliche Faulheit. Es geht nicht darum, dass niemand faul ist, sondern dass alle ihre Arbeit erledigen und sich dabei wohl fühlen. Wenn dies dank der „Faulheit“ mit minimalem Aufwand erreicht werden kann, so sei der Faulheit Dank gesagt.

Offenheit: Offenheit vereinfacht Komplexität

Als Jeffrey Preston „Jeff“ Bezos, der Gründer und Präsident von Amazon, beschloss, dass die Kunden die Bücher auf der Website des Online-Händlers offen und für alle lesbar auch kritisch bewerten dürfen, war das eine Offenheit, die auf den ersten Blick gegen die Regeln erfolgreichen Marketings verstieß. Wer möchte schon, dass seine Angebote offen kritisiert werden? Tatsächlich lag und liegt gerade in dieser konsequenten Offenheit ein Schlüssel zu großem Erfolg bei vergleichsweise niedrigem Marketing-Budget. Offenheit schafft Vertrauen und nichts vereinfacht (Geschäfts-)Beziehungen so sehr wie Vertrauen. Es mag Risiken auf kurze Sicht geben, auf lange Sicht aber erreichen wir stabile und berechenbare Personensysteme, die gut miteinander arbeiten. Aber es gibt noch weitere Vorteile durch Offenheit:

- Durch Offenheit erreiche ich, dass viele Ideen und Sichtweisen diskutiert werden und die einfachsten und besten Lösungen sich herauskristallisieren können.
- Wenn ich für die Ideen und den Beitrag der anderen offen bin, muss ich selber weniger Ressourcen aktivieren. Ich spare an Kraft und das vereinfacht die Situation für mich (und manchmal auch für die anderen).
- Wenn ich für andere Sichtweisen offen bin, ermuntert dies die anderen, ohne Umwege und Kompliziertheit zu sagen, was sie bewegt. Man bringt die Dinge schneller auf den Punkt. Dies führt zu Zeit- und Kraftersparnis, und beides vereinfacht die Dinge.
- Delegieren braucht Offenheit und Vertrauen. Delegieren bewirkt, dass ich die Komplexität meiner Aufgaben reduziere und mich auf das konzentriere, was wirklich nur ich tun kann und sollte. Aber ich muss mich für die Ideen und Lösungen anderer offen halten. Wenn ich glaube, nur mein Weg und nur meine Sichtweise sind richtig, erhöhe ich die Komplexität meiner Arbeit und erschwere mir das Leben. Die Fähigkeit zu bestimmen, wann man sich sorgen beziehungsweise kümmern sollte und wann man vertrauensvoll delegiert, ist das Herzstück eines effizienten und damit vereinfachten Führungsstils.

Ein ganz wichtiger Punkt aber ist Ihre Offenheit in der Selbstdarstellung. Eine Geschäftsführerin sagte uns einmal, sie möchte nicht,

dass ihre Leute wüssten, wer sie sei. Das ist ihr gutes Recht, aber damit wird es ihr nur äußerst schwer gelingen, eine Vertrauensbasis im Unternehmen zu schaffen. Tatsächlich hatte sie mit einer sehr hohen Fluktuation zu kämpfen. Wenn ich nicht weiß, wen ich wirklich als Vorgesetzte/-n habe, weiß ich nicht, was mir in diesem Unternehmen alles passieren wird. Also bin ich selbst nicht offen und kooperativ, sondern ständig auf der Hut. Das kostet nicht nur Kraft, es belastet mein Wohlbefinden und ist nicht wirklich hilfreich bei der Bewältigung der Herausforderungen in der Pflege. In der Regel haben es Menschen eben gern, wenn sie in einer so existenziellen Frage wie der Arbeit wissen, woran sie sind. Ein geheimnisvoller Mister X als Chef kann dieses Bedürfnis wohl kaum befriedigen. Seien Sie also offen und berechenbar für Ihre Teams. Das macht es für alle Seiten leichter.

Lernen: Wissen macht alles einfacher

Dass ich ein Problem einfacher lösen kann, wenn ich weiß, wie es geht, liegt auf der Hand. Tatsächlich ist Nichtwissen ein Faktor, der das Leben erschwert. Aber diese Tatsache ist so einleuchtend, dass es keiner weiteren Argumente bedarf. Was Sie als Führungsperson diesbezüglich beachten sollten, wären folgende Überlegungen:

- Lassen Sie nicht zu, dass Mitarbeiter/-innen ihr Wissen anderen vorenthalten. Sorgen Sie für eine kollegiale Lernkultur, in der alle ihr Wissen weitergeben.
- Wenn Sie in die Weiterbildung von Mitarbeiter/-innen investieren, sorgen Sie dafür, dass diese den anderen darüber berichten, was sie gelernt haben, damit möglichst alle partizipieren und sich die Investition maximal rentiert. Man darf sich irren!
- Diese Position erleichtert das Lernen ungemein. Darauf kommen wir später noch einmal zurück.
- Regeln Sie, wer im Unternehmen auf wen mit Wünschen bezüglich der Weiterbildung zugehen sollte. Manchmal haben wir beobachten müssen, dass die Mitarbeiter/-innen meinten, „der Chef“ bzw. „die Chefin“ müsse etwas anbieten, während diese sich beklagten, dass die Mitarbeiter/-innen niemals Wünsche äußerten. Eine klare Absprache diesbezüglich erleichtert die Dinge.

- Es ist in Ordnung, dass Ihre Mitarbeiter/-innen Bildung auch als ein sehr individuelles Bedürfnis betrachten, das ihrer Selbstverwirklichung dient. Die Frage ist aber, ob es sich Ihr Unternehmen leisten kann, in Weiterbildung zu investieren, die für die Arbeit selbst nicht gebraucht wird. Hier gilt es zwischen dem Druck zu Wirtschaftlichkeit und dem Verständnis für die Interessen Ihres Teams abzuwägen. Die eventuelle Absage eines Qualifizierungswunsches sollten Sie aber auf jeden Fall sachlich, das heißt betriebswirtschaftlich begründen.
- Vielleicht können Sie aus bestimmten Interessensgebieten und fachlichen Neigungen Ihrer Mitarbeiter/-innen ein neues Geschäftsfeld entwickeln.

Wie Sie sich auch immer entscheiden, für oder gegen Weiterbildung, Wissen kann für das allgemeine Wohlbefinden und das Funktionieren der Zusammenarbeit folgende Wirkungen haben:

- sich zuversichtlich fühlen (durch Beherrschen der Grundlagen)
- gute Intuition haben (Konditionierung durch Wiederholung)
- sich sicher fühlen (durch Vermeiden von Verzweiflung)

Differenzieren: Einfachheit und Komplexität schließen sich nicht aus, sondern brauchen einander

Wenn Sie nicht vereinfachen können, wird es Ihnen nicht gelingen, Komplexität zu beherrschen. Darüber hinaus sagt Ihnen das Gefühl „das ist jetzt einfach“, dass Sie das anfänglich Komplexe wirklich begreifbar und beherrschbar gemacht haben.

Vertrauen: Vertrauen vereinfacht. In Einfachheit vertrauen

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass ein Mangel an Vertrauen alle Prozesse im Unternehmen unnötig komplizierter macht. Deshalb sollten Sie alles vermeiden, was Vertrauen erschüttert und alle Kompetenzen und Fähigkeiten professionalisieren, die Vertrauen schaffen. In welchem Ausmaß Vertrauen Ihr Leben und das Ihrer Mitarbeiter/-innen vereinfacht wird deutlich, wenn man sich an Situationen erinnert, die von Misstrauen geprägt waren. Eine solche Atmosphäre ist nicht nur gefühlsmäßig für alle Seiten belastend.

Misstrauen bewirkt, dass man sich mit Ideen, Meinungen und insgesamt mit seinem Engagement zurückhält. Informationen fließen zäh, Sachthemen werden „missbraucht“. Sie werden z. B. benutzt, um sich für Enttäuschungen und Verletzungen „zu rächen“, die einst zum Verlust des Vertrauens führten. Schließlich meidet man ganz allgemein die Kommunikation. Das alles bewirkt, dass Probleme und Herausforderungen, die bei gutem Willen aller Beteiligten engagiert bewältigt würden, auf einmal als unüberwindliche Hürden erscheinen. Kommunikation ist das Hauptinstrument erfolgreicher Kooperation und damit erfolgreicher Führungsarbeit. Vertrauen ist die Grundlage für gelingende Kommunikation und Kooperation. Das heißt, einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Führungsarbeit ist die Pflege der Vertrauensbasis. Wann immer Sie als Führungskraft es sich im Konfliktfall oder bei der Durchsetzung von Anweisungen einfach machen wollen, müssen Sie sich davor hüten, zu Mitteln und Maßnahmen zu greifen, die die Vertrauensbasis erschüttern. Auch wenn Sie im konkreten Fall „die Sache schnell vom Tisch“ haben – ein Vertrauensverlust wird in jedem Fall auf lange Sicht die Zusammenarbeit mit Ihren Teams massiv erschweren und die Bearbeitung zukünftiger Herausforderungen unnötig verkomplizieren. Mitarbeiter/-innen haben ein langes Gedächtnis und man wird Sie spüren lassen, „was da mal war“.

In diesem Handbuch wurden an vielen Stellen Haltungen und Wege erläutert, die Vertrauen schaffen. Die hier genannten Faktoren der Vereinfachung von Prozessen sind ebenfalls geeignet, Vertrauen zu fördern. Nicht zuletzt dadurch, dass hier Vereinfachung als eine wertvolle Dienstleistung für das Wohlbefinden aller verstanden wird. Darüber hinaus erhöht Vereinfachung die „Handhabbarkeit“ der Prozesse. Dies wiederum stärkt das Gefühl, dass man die Dinge überschauen und kontrollieren kann. Das gibt Sicherheit. Und genau das ist es, was Ihre Mitarbeiter/-innen wünschen: Berechenbarkeit und Sicherheit. Die Vereinfachung ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg dahin.

Distanz: Viel erscheint weniger, wenn man es aus der „Ferne“ betrachtet

Im Grunde ist dieses Prinzip der Vereinfachung jedem bekannt. Das berühmte „Erst-einmal-drüber-Schlafen“ kennen wir alle. Tatsächlich bekommen wir neue Ideen und sehen das Wesentliche klarer und in einfacheren Zusammenhängen, wenn wir die Dinge aus einer gewissen Distanz betrachten. Gönnen Sie es sich daher, sich mit einer

von Ihnen selbst gewählten Regelmäßigkeit und Logik auch einmal aus dem System und dem jeweiligen Problem „herauszunehmen“. Sie dürfen auch in einem heißen Disput sagen:

„Ich werde darüber nachdenken und komme in dieser Sache wieder auf sie zu.“

Erlauben Sie das gleiche Verhalten auch Ihren Mitarbeiter/-innen. Wichtig ist, dass Sie nicht im Vagen lassen, wann es weitergehen wird. Sagen Sie den anderen deutlich, wie lange sie auf Ihre Reaktion warten müssen. Erinnern Sie sich? Warten lässt alles komplizierter erscheinen. Klare Informationen darüber, wie lange das Warten dauern wird, bewirken, dass es leichter fällt zu warten.

Wann immer Ihnen die Dinge zu viel werden, ist es nach dieser Logik der Vereinfachung ratsam, sich aus dem Unternehmen völlig herauszunehmen. Das kann für eine Stunde geschehen oder einen Tag und länger dauern. Sie selbst werden darüber am besten befinden. Wichtig ist, dass Sie wirklich für kurze Zeit alles auch innerlich beiseitelegen. Vielleicht hilft Ihnen Sport dabei oder Meditation, ein Hobby oder anderes. Es spricht auch nichts dagegen, sich einen Coach zu gönnen, der Ihnen professionell hilft, neu auf die Situation zu schauen und die Dinge dadurch zu vereinfachen. Es gibt hierfür keine allgemeingültige Regel. Wichtig ist, dass Ihre Art des Distanzierens für Sie stimmig und angenehm ist. Wenn der Gedanke an Distanzierung bei Ihnen innere Widerstände hervorruft, dann sollten Sie das unbedingt professionell betrachten. Sich aus dem System des Unternehmens komplett herausnehmen zu können, ist eines der wichtigsten Elemente erfolgreicher Führung, bei der man gesund und mental leistungsfähig bleibt.

Scheitern: Wenn ich scheitern darf, fällt mir die Entscheidung leichter

Fast jede Entscheidungsmöglichkeit hat ihr Pro und Contra, ihre Chancen und Risiken. Und natürlich sind Sie nicht unfehlbar. Sie können und dürfen sich irren. Fast immer können Irrtümer korrigiert werden, zumindest, wenn es um Unternehmensführung geht. In der Regel gehen Unternehmen nicht deshalb zugrunde, weil die Führung eine falsche Entscheidung getroffen hat. Unternehmen leiden eher daran, dass Fehlentscheidungen nicht oder viel zu spät korrigiert werden, weil man meint, eine gute Führung irrt sich nie.

Es ist gut und wichtig, vor einer Entscheidung möglichst viele Varianten und ihre Konsequenzen bedacht zu haben. Aber ein Restrisiko wird in jedem Fall bleiben. Wegen dieses Restrisikos mit der Entscheidung länger als nötig zu warten, macht Führung kompliziert. Außerdem sind derartige Situationen erhebliche Zeitfresser, die bewirken, dass nötige Arbeiten liegen bleiben und damit der Berg von unerledigten Aufgaben und Entscheidungen wächst. „Versuch und Irrtum“ ist ein bewährtes pädagogisches Prinzip. Der Irrtum ist Teil des Lernens.

Arthur Schopenhauer soll einst gesagt haben: „Kein Geld ist vorteilhafter angewandt als das, um welches wir uns haben prellen lassen; denn wir haben dafür unmittelbar Klugheit eingehandelt.“

Und dem überaus erfolgreichen Unternehmer Henry Ford wird der Satz zugesprochen:

„Ganz oben auf der Liste meiner Erfahrungen steht die Erkenntnis, dass man unangenehmen Dingen nicht einfach aus dem Weg gehen kann.“

Sich in Führungsentscheidungen zu irren gehört gewiss zu den eher unangenehmen Dingen. Aber es vereinfacht Führung ungemein, wenn man die Möglichkeit des Irrtums als berechtigten Bestandteil des Führungsalltags zu betrachten lernt. Wichtig ist, einen Irrtum zeitnah einzugestehen und durch ein „Stattdessen“ zu ersetzen.

2 Professioneller Umgang mit den Eckfeilern der Unternehmenssicherung im Spannungsfeld zwischen Macht und Verantwortung

Wollte man Unternehmensführung trotz ihrer thematischen und inhaltlichen Vielfalt auf einige generelle Faktoren reduzieren, so wäre es hilfreich zu fragen, auf welchen Eckfeilern ein Unternehmen ruht. Das entspräche dem im vorigen Kapitel erläuterten Prinzip der Vereinfachung durch Reduktion und Priorisierung. Diese Eckfeiler sind im Grunde die folgenden:

1. Die Menschen mit ihren einschlägigen Begabungen und Erfahrungen, ihrer fachlichen Expertise sowie ihrer Leistungsmotivation
2. Das System von Regeln, Zuständigkeiten und Kombinationen von Macht und Verantwortung
3. Die Gestaltung von Informationsflüssen, Anweisungen und klaren Aufträgen
4. Die Versorgung mit materiellen beziehungsweise finanziellen Rahmenbedingungen und Konditionen (Budgets, Gehältern und Löhnen, Arbeitsmitteln usw.)
5. Die Interaktion mit Märkten und Behörden

Das Management der Interaktion mit Märkten und Behörden ist zwar ebenso wichtig, wie alle vorgenannten Punkte. Es soll aber nur insofern Berücksichtigung finden, als alle Ausführungen zum Thema Beziehungsgestaltung und Kommunikation, die in diesem Handbuch zu finden sind, selbstverständlich auch für die Gestaltung der Beziehungen zu Kund/-innen und Behörden gelten. Gerade im ersten Kapitel, in dem es um Haltungen ging, wurden ja immer wieder Aussagen zu Fragen des Umgangs der Unternehmensführung mit der gesellschaftlichen Ebene angeboten. Insofern möchten wir uns nachfolgend mit den vier erstgenannten „Eckpfeilern“ beschäftigen.

Die Menschen mit ihren einschlägigen Begabungen, Erfahrungen, ihrer fachlichen Expertise sowie ihrer Leistungsmotivation

Das Können und Wollen von Mitarbeiter/-innen fällt im Wesentlichen in deren Zuständigkeit selbst. Generell ist es nicht möglich, einen Menschen zu motivieren. Er ist motiviert, etwas zu tun, oder er ist es nicht. Hingegen kann eine Unternehmensführung vorhandene Motivation fördern oder zerstören. Sie kann Motivation pflegen oder sie kann demotivieren. Letzteres führt dann entweder zu dem berichtigten Dienst nach Vorschrift oder zur Kündigung seitens des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin. Auch das Können ist generell Sache der betreffenden Person. Selbstredend kann und sollte das Unternehmen durch Weiterbildungsangebote unterstützend wirken. Aber die grundsätzliche Verantwortung für die Entwicklung der eigenen fachlichen Expertise liegt beim Menschen selbst. Die

Führung hat darauf zu achten, dass im Unternehmen in der Summe all die Kompetenzen und fachlichen Nachweise vorhanden sind, die zum Aufrechterhalten der Arbeitsprozesse erforderlich sind.

Das System von Regeln, Zuständigkeiten und Kombinationen von Macht und Verantwortung

Regeln, Zuständigkeiten und Verantwortungen zu definieren, ist generell Sache der Geschäftsführung. Was Mitarbeiter/-innen dürfen und was nicht, legt die Unternehmensführung fest und sonst niemand. Wichtig ist, dass die Geschäftsführung ihre Festlegungen dem Team geduldig und professionell kommuniziert und ihre Sinnhaftigkeit erläutert. Menschen haben ein Bedürfnis nach Sinn. Gerade Spielregeln werden dann eingehalten, wenn sie den Betroffenen sinnvoll erscheinen. Tun sie das nicht, werden sie gern unterlaufen und ausgehebelt. Insofern dürfen Sie nicht müde werden, „Ihre“ Spielregeln zu erklären. Sie dürfen diese auch gern mit dem Team diskutieren. Es spricht nichts dagegen, sich Einwänden zu öffnen und diese zu bedenken. Aber im Endeffekt stehen Sie in der Verantwortung für die Existenz des Unternehmens und nicht das Team. Sie dürfen sich im Team beraten, aber entscheiden Sie bitte allein. An dieser Stelle einige Überlegungen zum Thema Macht und Verantwortung: Achten Sie darauf, dass Verantwortung immer mit (Entscheidungs-)Macht ausgestattet ist. Folgen Sie dem Prinzip, dass es keine Macht ohne Verantwortung geben darf. Dies scheint banal zu sein. Tatsächlich haben wir aber diesbezüglich in den Unternehmen häufig ein gerüttelt Maß an Konfusion vorgefunden. Es ist nicht so, dass alle Führungspersonen mit der Macht auf freundschaftlichem Fuße stehen. Das Problem ist nach unserer Erkenntnis nicht, dass man sich aus der Verantwortung stehlen will. Derartiges haben wir niemals beobachtet, im Gegenteil. Das Problem ist, dass Macht einsam macht. Führung heißt letztendlich, dass man von denen, die man führt, isoliert ist. Man ist eben nicht Teil des Teams, bedingt durch die Tatsache, dass es hier eine Hierarchie gibt, mit der ein Machtgefälle einhergeht. Das ist nicht einfach zu ertragen, zumal Inhaber/-innen und Geschäftsführer/-innen im Pflegebereich in der Regel selber einmal Pfleger/-innen waren und über eine hohe intrinsische Beziehungsmotivation verfügen. Werte wie menschliche Nähe, Warmherzigkeit, Fürsorglichkeit und Freundschaft sind ihnen wichtig. Diese Werte mit der Macht zu vereinen fällt nicht immer leicht. Dieses Themenfeld ist daher ein häufiger Gegenstand von Coaching.

Nicht selten werden Mitarbeiter/-innen mit Führungsaufgaben beauftragt. Gerade was die Dienstplangestaltung anbetrifft, werden die PDL (Pflegedienstleiter/-innen) oftmals beauftragt, dafür zu sorgen, dass die Dienste mit entsprechendem Personal abgesichert sind. Doch was, wenn dies aufgrund von Krankheit oder wegen der insgesamt angespannten Personaldecke immer wieder aufs Neue zum Problem wird? Manche PDL finden sich dann auf Dauer in einer Situation wieder, in der sie zwar die Verantwortung für den Personaleinsatz haben, aber nicht die Macht, sich bei anhaltenden Problemen aus dem ganzen Spektrum von Lösungsmöglichkeiten zu bedienen und so beispielsweise Neueinstellungen vorzunehmen. Eine Geschäftsführung, die zwar ihre Macht ausübt, indem sie entscheidet, trotz enger Personaldecke keine neuen Mitarbeiter/-innen einzustellen, dann aber die Handhabung der praktischen Konsequenzen dieser Führungsentscheidung an die oder den PDL delegiert, produziert damit für diese Person maximalen Stress. Verantwortung ohne Macht zu haben ist Quelle für eine Reihe von Enttäuschungen, Konflikten und Frustrationen. Wann immer Sie also an jemanden Führungsverantwortung abgeben (wollen), überlegen Sie, ob Sie diese Person auch mit der nötigen Macht ausstatten möchten. Ein Mensch wird zerrieben, wenn er Verantwortung hat, ohne die nötige Macht zu haben, dieser auch gerecht zu werden. Natürlich dürfen Sie Verantwortung delegieren, aber dann delegieren Sie bitte die dazu nötige Macht mit!

In der Unternehmensführung gilt: Konflikte entstehen aus Führungsvakuum. Sobald Führung sich für bestimmte Führungsthemen nur wenig interessiert und engagiert, entsteht ein Führungsvakuum. Nicht selten haben wir beobachtet, dass Mitarbeiter/-innen im Alltag dann versuchen, dieses Vakuum zu schließen, indem sie, wenn auch nur gedanklich, Führungsverantwortung übernehmen und auf der Teamebene auf Führungsthemen reagieren. Das kann nicht gut gehen und es geht auch nicht gut. An dieser Verantwortung reiben sich Mitarbeiter/-innen auf. Verantwortung ohne die Macht zu entscheiden, ist ein Hamsterrad, dessen Stresspotenzial gar nicht überschätzt werden kann. Wann immer Sie also Macht haben, aber die dazu gehörenden Verantwortlichkeiten nicht voll und ganz ausfüllen, werden Sie massive Konflikte mit und in Ihrem Team produzieren. Es gilt: Keine Macht ohne Verantwortung und keine Verantwortung ohne Macht.

Die Gestaltung von Informationsflüssen, Anweisungen und klaren Aufträgen

Die Auftragsklarheit, die Gestaltung von Informationsflüssen, die Kommunikation von Anweisungen und Aufträgen können nur in Zusammenarbeit von Team und Unternehmensführung gelingen. Der Grund ist einfach: Kommunikation ist ein Gemeinschaftswerk. Alle Forschung und Erfahrung im Bereich Kommunikation beweist ganz eindeutig: Die Empfänger/-innen einer Botschaft entscheiden darüber mit, ob sie diese so verstehen, wie sie die Sender/-innen gemeint haben. Daher müssen sich die Sender/-innen bemühen, stets die Position der Empfänger/-innen mitzudenken.

Hier geht es, vereinfacht ausgedrückt, um das Gestalten und Gelingen von (Arbeits-)Beziehungen. Für das Gelingen von Beziehungen zwischen Erwachsenen sind generell beide Seiten zu 50 Prozent verantwortlich. Natürlich ist es Sache der Unternehmensführung, für offene Informationsflüsse zu sorgen. Aber es gibt eben auch die Verantwortung der Mitarbeiter/-innen dafür, die gewünschten Informationen selbst einzufordern. In Hinblick auf die Informationsflüsse existiert nicht nur eine Bringschuld der Führungsebene, sondern auch eine Holschuld der Mitarbeiter/-innen. Dies gilt auch für das Thema Auftragsklarheit. Hier müssen beide Seiten mit hoher Eigenverantwortung interagieren. Und natürlich werden Spielregeln nicht eingehalten, wenn sie nicht allseits akzeptiert werden. Auch hier sind Austauschprozesse nötig, an denen beide Seiten aktiv mitarbeiten müssen. Gedeihliche Rahmenbedingungen für derartige Klärungsprozesse zu schaffen, fällt hauptsächlich in den Verantwortungsbereich der Unternehmensführung. Während unserer Projektarbeit in den Unternehmen haben wir viel Wert darauf gelegt, jedem Versuch der Teams zu widersprechen, die alleinige Verantwortung für die Versorgung mit nötigen Informationen an die Führungsebene zu delegieren. Dabei geht es gar nicht darum, ob die Führung bereit und willens ist, die alleinige Verantwortung zu übernehmen. Selbst wenn sie das tut, wird es nichts bessern. Hier geht es um objektive, quasi natürliche Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation. Und die gelingt eben nur, wenn beide Seiten Verantwortung für sie übernehmen und sie professionalisieren.

Kommunikationstrainings dürfen und sollen daher immer von Team und Geschäftsführung gemeinsam wahrgenommen werden. Es ist gut und wichtig, dass man diesbezüglich die gleiche Professionalität an den Tag legt. An dieser Stelle ein Hinweis aus unserer Coaching-Praxis: Gelegentlich gaben uns Geschäftsführungen zu verstehen, dass sie sich selber nicht mit Kommunikationstrainings beschäftigen möchten, es aber gerne sähen, wenn wir als Coaches mit ihren Teams auf diesem Gebiet arbeiten würden. Natürlich hätten wir auch nur die Teams in ihrem Kommunikationsverhalten professionalisieren können. Aber wir haben in solchen Fällen darauf hingewiesen, dass dadurch ein Kompetenzgefälle zuungunsten der Geschäftsführung entstünde. Das würde die Kommunikationsprobleme zwischen Führung und Team nicht reduzieren, sondern verstärken, weil nun die Teams einfach sehr professionell das mangelhafte Kommunikationsverhalten ihrer Führung kritisieren können. Es darf ein Kompetenzgefälle im Hinblick auf Kommunikation zugunsten der Führung bestehen. Das schadet nicht, sondern unterstreicht die natürliche Autorität der Führung und erleichtert ihre Aufgaben. In umgekehrter Richtung ist ein Kompetenzgefälle jedoch völlig kontraproduktiv und unter allen Umständen zu vermeiden. Hier lohnt es sich, Geld und Zeit zu investieren, um an sich zu arbeiten. Aufgrund der Bedeutung dieses Themas für den Unternehmenserfolg gibt es in unserem Kulturraum dazu viel hervorragend aufgearbeitetes Wissen. So ist es sicher kein Problem, gute Angebote zum Thema Kommunikationstraining zu finden. Sollten Sie dennoch merken, dass Sie diesbezüglich keine gute Wahl getroffen haben, dann denken Sie an das Prinzip der Vereinfachung: Wenn ich scheitern darf, fällt mir Entscheidung leichter. Auch im Bereich des Kommunikationstrainings gibt es gute und weniger gute Angebote. Das sollte Sie aber nicht davon abhalten, am Thema „dranzubleiben“.

Die Sicherung der materiellen beziehungsweise finanziellen Rahmenbedingungen und Konditionen (Budgets, Gehälter und Löhne, Arbeitsmittel usw.)

Dieses Thema ist voll und ganz Sache der Unternehmensführung. Dies gilt auch in der Pflegebranche – obwohl oder gerade weil es hier sehr viele Vorgaben und Rahmenbedingungen von Ärzten, Krankenkassen, Pflegeversicherungen und Politik gibt. Auf jeden Fall ist es Führungssache, die jeweiligen Rahmenbedingungen und Konditionen mit diesen Instanzen und Einrichtungen zu verhandeln. Sich hierfür das nötige Wissen im Bereich Verhandlungsführung anzueig-

nen, ist Aufgabe der Geschäftsführung. Es würde nicht helfen, diese Aufgabe an das mittlere Leitungspersonal zu delegieren. Denn diese Mitarbeiter/-innen stehen weder in der Verantwortung der Unternehmenssicherung, noch sind sie mit den dazu nötigen Machtbefugnissen ausgestattet.

3 Einheit von Kundenzufriedenheit, Wirtschaftlichkeit und Pflege der (mental)en Leistungskraft – 6 Basiskompetenzen

Damit ein Unternehmen auf lange Sicht lebensfähig ist, müssen Kundenzufriedenheit, Wirtschaftlichkeit und Pflege der mentalen und körperlichen Leistungskraft all jener, die hier arbeiten, eine harmonische Einheit bilden. Diese drei Ziele stellen aber jeweils ganz unterschiedliche Anforderungen an die Führungsarbeit sowie an die fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter/-innen. Dabei ist es unerheblich, in welcher Branche ein Unternehmen tätig ist. Auch ein stationärer oder ambulanter Pflegedienst unterliegt einigen generellen Mechanismen des unternehmerischen Erfolgs. Von entscheidender Bedeutung ist vor allem das Zusammenspiel der folgenden sechs Themenfelder:

1. Dienstleistungskompetenz
2. fachliche Kompetenz
3. Erfolgsorientierung
4. Verbesserungsbereitschaft
5. Wertesystem
6. Gesundheitsprävention und Schutz der eigenen Integrität

Die Anforderungen dieser Themenbereiche sollten gleichermaßen auf der individuellen Ebene, der Teamebene und der Führungsebene angemessen erfüllt werden.

Dienstleistungskompetenz

Für den Umgang mit den Kund/-innen, für die Kommunikation mit ihnen, ist neben der fachlichen Kompetenz entscheidend, welche grundsätzlichen Vorstellungen man von Dienstleistung hat und auf welche der nötigen Dienstleistungskompetenzen man zurückgreifen kann. Selbstverständlich geschieht dies vor dem Hintergrund und im Rahmen der generellen Dienstleistungskultur des betreffenden Unternehmens. Diese zu bestimmen und vorzugeben ist Sache der Unternehmensführung. In den Bereich der Dienstleistungskompetenz fallen Themen wie Orientierung an den Kund/-innen, Feedbackkultur sowie Motivation und Wertesysteme. Nicht zuletzt gehört dazu auch die Fähigkeit, Ziele und Wünsche der Kund/-innen treffsicher herauszuarbeiten. Dies erfordert neben kommunikativem und analytischem Handwerkszeug auch ein hohes Maß an sozialer Begabung. Dazu gehören:

- Wahrnehmung der anderen
- Fähigkeit und Bereitschaft, genau hin- beziehungsweise zuzuhören
- Intuition
- emotionale Flexibilität

Fachliche Kompetenz

In der Pflegebranche existiert ein außerordentlich ausgeprägtes Gefühl für die Verantwortung, das eigene Fachwissen kontinuierlich weiterzuentwickeln. In der Regel gibt es in den Unternehmen der Branche eine Lernkultur, die von der Bereitschaft aller geprägt ist, das eigene Wissen auf Anfrage ohne Einschränkungen mit anderen zu teilen. Dies kann nur weiterempfohlen werden.

Erfolgsorientierung

Hierunter sind Fragen der Wertesysteme sowie der Identifizierung des Teams mit den kommunizierten Zielen des Unternehmens zu verstehen. Auch Fragen der Motivation sowie der leistungsgerechten Entlohnung gehören dazu.

Verbesserungsbereitschaft

Hier geht es um die Fähigkeit, aktiv an der generellen Verbesserungskultur im Unternehmen mitzuwirken. Das betrifft Themen wie Feedback und Kritikkompetenz (wertschätzende Kritik), Konfliktfähigkeit sowie die individuelle Fehlerkultur und die Lernbereitschaft.

Wertesystem

Das Wertesystem ist von grundlegender Bedeutung für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Es ist eine unabänderliche Konstante und stellt den Rahmen dar, innerhalb dessen interne Veränderungen überhaupt möglich sind. Außerdem entscheiden Wertvorstellungen darüber, wie effizient und zielführend Ressourcen, fachliche Qualifikationen und Begabungen tatsächlich eingesetzt werden. Veränderungsprozesse in einem Unternehmen sind im Grunde unmöglich, wenn sie mit den Wertvorstellungen derjenigen kollidieren, die in diesem Unternehmen arbeiten. Darum muss das Wertesystem eines Mitarbeiters beziehungsweise einer Mitarbeiterin einigermaßen mit den Möglichkeiten kompatibel sein, die das betreffende Unternehmen aufweist bzw. die es bereit ist, zu gewähren. Hier geht es um Erwartungen. Darauf wird beim Thema psychologischer Arbeitsvertrag noch einmal zurückzukommen sein. Ein Wertesystem eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin, das nicht mit der Ausrichtung des Unternehmens kompatibel ist, wird interne Probleme bei der Teambildung und Leistungsmotivation zur Folge haben.

Gesundheitsprävention und Schutz der eigenen Integrität

Die Arbeit in der Pflege ist eine für Körper und Seele anstrengende Tätigkeit. Wirksame Gesundheitsprävention wird häufig durch einen Mangel an „gesundem Egoismus“ bei den Beschäftigten konterkariert. Allzu oft werden die Wünsche und Interessen der Klient/-innen als wichtiger angesehen als berechnete Interessen im Hinblick auf den Schutz der eigenen körperlichen und seelischen Gesundheit.

Letztere werden in den Hintergrund gedrängt. Dadurch kommt es allzu oft zu einer anhaltenden Untergrabung der eigenen Leistungsfähigkeit. Hier steht jeder in der Verantwortung, gut für sich zu sorgen. Die Führung kann und muss dabei unterstützend tätig werden. Die Verantwortung für die eigene Gesundheitsprävention und den Schutz der eigenen Integrität kann sie niemandem abnehmen. Das Unternehmen kann aber Angebote machen, wie diese Fähigkeiten gestärkt und professionalisiert werden können. Die relevanten Themenfelder sind vielfältiger Natur. Nachfolgend sind einige ausgewählte Themen für Weiterbildungen, Team Workshops und Coachings aufgeführt, die sich im Rahmen des Projektes als relevant und hilfreich erwiesen haben:

- Grundlagen der Kommunikation und wertschätzenden Kritik
- Stärkung der Konfliktfähigkeit
- Stärkung der sozialen Abwehrkräfte im Team
- Eckpfeiler eines gesunden Selbstwertgefühls
- Kundenkommunikation, Einwand-Behandlung und Verkaufsgespräche
- wirtschaftlich denken und sozial handeln
- Verstehen statt Bewerten und Abwerten
- Abgleich und Verhandlung von Erwartungen

4 Der psychologische Arbeitsvertrag – Konflikte durch Abgleich der Erwartungen verhindern

Wir konnten bei den zahlreichen Kontakten mit Unternehmen der Pflegebranche nicht einen Konflikt finden, der seinen Ursprung nicht in enttäuschten Erwartungen gehabt hätte. Die Enttäuschung von Erwartungen ist offensichtlich ein Problem von großer negativer

Hebelwirkung für das soziale Miteinander und die Zufriedenheit. Dies ist Grund genug, sich damit gründlicher zu beschäftigen.

Wann immer Menschen beschließen, miteinander zu arbeiten, wird neben einem juristisch relevanten Arbeitsvertrag auch ein psychologischer Arbeitsvertrag abgeschlossen. Meist ist dieser implizit. Die Erwartungen werden also nicht klar und deutlich geäußert und können daher auch nicht verhandelt und aufeinander abgestimmt werden. Man setzt „irgendwie“ voraus, dass die eigenen Erwartungen, die man noch dazu selten bewusst reflektiert hat, so normal und üblich sind, dass es fast schon an Boshaftigkeit grenzt, wenn die anderen diesen Erwartungen nicht entsprechen. Wenn die Betreffenden – Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte – diese Erwartungen dann tatsächlich nicht erfüllen, wird das als Fehlverhalten und Übelwollen interpretiert. Es entsteht ein diffuses Gemisch aus Frustration, Verletztsein, Brüskiertsein und Abwehr. Leider wird die Enttäuschung nicht offen diskutiert. Stattdessen gibt man seine unguuten Gefühle an andere weiter, die mit dem Problem oftmals nichts zu tun haben. Es wird versucht, Fronten zu bilden und Verbündete „im Kampf“ gegen jemanden zu gewinnen, der sich seines vermeintlichen Fehlverhaltens meistens gar nicht bewusst ist oder bestenfalls eine dunkle Ahnung davon hat, worum es gehen könnte. Das Ergebnis sind Konflikte, die die Leistungskraft und das Wohlbefinden eines ganzen Teams untergraben. Nach unserer Erfahrung wirkt sich das auf das ganze Unternehmen destruktiv aus. Es gibt also sehr gute Gründe, sich mit dem Problem unausgesprochener Erwartungen und dem Instrument des psychologischen Arbeitsvertrags auseinanderzusetzen.

Was hat sich diesbezüglich bewährt? Das ist zumindest auf den ersten Blick recht einfach:

- Reden Sie gleich bei der Einstellung professionell über Erwartungen.
- Formulieren Sie einen expliziten psychologischen Arbeitsvertrag, der diese vereinbarten Erwartungen abbildet.
- Aktualisieren Sie diesen expliziten psychologischen Arbeitsvertrag mindestens aller zwei Jahre.
- Gehen Sie davon aus, dass sich Menschen in ihrem Denken und ihren Vorstellungen verändern. Das Thema Erwartungen kann niemals als „erledigt“ gelten.

Was sich hier recht einfach anhört, ist nach unserer Erfahrung aber nicht ganz so unproblematisch. Hauptproblem sind dabei zwei Dinge.

Erstens: Nicht alle Menschen kennen ihre Erwartungen an andere sehr genau. Die eigenen Erwartungen zu formulieren, setzt viel Selbstreflexion voraus. Darin sind nur wenige sehr geübt. Das betrifft nicht nur die Pflegebranche, sondern die Gesellschaft ganz allgemein. Noch weniger geübt sind wir darin, unserem Gegenüber klar und deutlich zu kommunizieren, was wir von ihm wollen und was nicht. Das trifft vor allem dann zu, wenn es um die Beziehungsgestaltung geht. In diesem Punkt scheint es übrigens kaum nennenswerte Unterschiede zwischen der Teamebene und der Führungsebene zu geben.

Wie kann man als Führungsperson mit diesem Problem umgehen? Im Anhang finden Sie eine Anlage zum Thema Erwartungen. (ab Seite 106) Diese können Sie als Leitfaden für ein Erstgespräch, aber auch für eine wiederholte Abfrage des Standes der Erwartungen verwenden. Auch der im Anhang (ab Seite 116) beigefügte Fragebogen zu den führenden Werten hat sich sehr gut bewährt. Er setzt unserer Erfahrung nach interessante Selbstverständigungsprozesse in Gang und provoziert das Durchdenken von Erwartungen. Sie können diese zwei Fragebögen nach Belieben verändern. Hier kann man eigentlich nichts falsch machen. Auch ein quasi spielerischer Umgang mit diesen Befragungsinstrumenten ist völlig in Ordnung.

Zweitens ist die Frage zu beantworten: Welche Erwartung ist für den Arbeitsalltag und die Arbeitsaufgabe relevant und passt zum Unternehmensziel? Beispielsweise könnte jemand die Erwartung hegen, im neuen Team einen Ersatz für ein gerade nicht vorhandenes oder wenig erfüllendes Privatleben zu finden. Diese Erwartung ist nicht schlimm oder falsch, aber leider ist es ganz und gar nicht Sache des Unternehmens, ein Privatleben auszufüllen. Hier muss man darüber sprechen, worauf Mitarbeiter/-innen Anspruch haben oder nicht. Vor allem ist deutlich zu machen, dass es nicht Aufgabe der Unternehmensführung ist, eine solche Erwartung zu erfüllen. Vielleicht ist die Führung im Gegenteil sogar zu der Erkenntnis gekommen, dass allzu enge private Kontakte zwischen Teammitgliedern, aus welchen Gründen auch immer, gar nicht wünschenswert sind. Wir konnten gelegentlich beobachten, dass private Verbindungen zwischen einem Mitglied der Führung und des Teams, seien es Freundschaften oder Liebesbeziehungen, tatsächlich zu sogenannten Verantwortungsstörungen infolge von Interessenskonflikten führten. Nun kann man

dem Menschen nicht verbieten Mensch zu sein. Dazu gehören Sympathien und Gefühle. Aber es ist wichtig, damit sehr behutsam und professionell umzugehen. Aufgrund der sehr fein gesponnenen Netze von Erwartungen, Gefühlen und Bedürfnissen des Unternehmens sollten zur Klärung entsprechender Probleme auf jeden Fall externe, ausgebildete Moderator/-innen hinzugezogen werden. Leider war das in den Fällen, die uns bekannt wurden, nicht geschehen. Die negativen Auswirkungen hierarchieübergreifender Privatbeziehungen auf die Unternehmenssituation waren aber gravierend.

Wie können Sie als Führungsperson auf diesen zweiten Problemkreis reagieren?

Stellen Sie sich zwei Fragen:

- Wer bin ich?
- Was ist das Wesen oder der Charakter meines Unternehmens?

Themen, die von Ihnen „durchdekliniert“ werden sollten, sind dabei mindestens folgende:

- Führungsstil und Anforderungen an das Selbstmanagement
- Formen der Anerkennung guter Leistungen
- Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Unterstützung der Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen
- Handhabung des internen Beschwerdemanagements

Beachten Sie dabei, dass sich der psychologische Arbeitsvertrag ausschließlich auf Themen bezieht, die nicht durch das Arbeitsrecht geregelt sind und kein Gegenstand des regulären Arbeitsvertrages zu sein haben. Nachfolgend soll die generelle Logik der Handhabung und Verhandlung der einschlägigen Erwartungen in Verbindung mit den verschiedenen Führungsstilen erläutert werden.

Führungsstil: Der „richtige“ Führungsstil wird im Grunde vom Charakter Ihres Unternehmens vorbestimmt. Zum Thema Führungsstil gibt es so viel Fachliteratur, dass Sie aus der Lektüre eine Hauptbetätigung machen könnten. Wir haben gefunden, dass man sich gut darauf beschränken kann, fünf verschiedene Stile auf ihre Eignung zu überprüfen:

- den autoritären Führungsstil
- den parentifizierenden Führungsstil⁴
- den Laissez-Faire⁵-Führungsstil
- den kooperativen Führungsstil.

Aus wissenschaftlicher Sicht ist keiner dieser vier Stile von vornherein richtig oder falsch. Es kommt tatsächlich auf das Unternehmen an. Man kann – je nach Situation – auch eine Mischung aus diesen vier Stilen leben. Es gibt Unternehmen, die aus kreativen Einzelkämpfer/-innen bestehen müssen. Zum Beispiel IT- oder Medienunternehmen. Hier dürfte ein autoritärer Führungsstil nicht zum Erfolg führen. Eher kann und muss man beim Führen der kreativen IT-Expert/-innen vieles einfach laufen lassen und nur ab und zu eingreifen, um Abstimmungen vorzunehmen. Ein Feuerwehreinsatz hingegen kann nicht nach den Regeln des kooperativen, also frei verhandelnden Führungsstils, oder gar mit „laissez faire“ abgewickelt werden. Hier ist der autoritäre Stil der Natur des Prozesses nach am besten geeignet, das Feuer zu löschen.

Das heißt, Ihr Unternehmen gibt vom Grundsatz her vor, welcher Führungsstil am besten geeignet ist, die typischen Arbeits- und Verwaltungsprozesse zu managen. Nachdem Sie in diesem Punkt Klarheit gewonnen haben ist es wichtig, sich selbst zu fragen, wie gut Ihnen das Ergebnis dieser Untersuchungen persönlich gefällt. Was, wenn Sie beispielsweise zu der Auffassung gelangen, dass der auto-

⁴ Parentifizieren kommt aus dem Englischen und wurde von dem Wort „parents“ – Eltern – abgeleitet. Es meint, dass es Eltern gibt, die ihre Rolle nicht übernehmen möchten oder können und deren Kinder in die Elternrolle schlüpfen. In Anlehnung daran beinhaltet der Begriff „parentifizierter Führungsstil“, dass Führungskräfte eher wenig Verantwortung übernehmen und dann zulassen, dass die Mitarbeiter/-innen einspringen und das so entstandene Führungsvakuum zu schließen versuchen.

⁵ „Laissez faire“ kann hier als „ich lasse alles einfach laufen“ verstanden werden.

ritäre Stil am besten für Ihr Unternehmen geeignet ist, Sie sich aber gar nicht damit wohlfühlen? Oder nehmen wir in einem anderen Fall an, dass Sie eher jemand sind, die oder der alles kontrollieren muss, um sich wohlfühlen, aber die Natur ihres Unternehmens Sie dazu zwingt, Ihren Teams die Freiheit zu lassen, selbst zu entscheiden und zu handeln.

Was also, wenn es einen Konflikt zwischen dem Charakter Ihres Unternehmens und Ihrem Charakter gibt? Was ist dann zu tun? Die Antwort lautet: Nehmen Sie das Problem so ernst, dass Sie sich einem Coach anvertrauen und gemeinsam mit ihm dieses Thema professionell bearbeiten. Es wird Ihnen sehr viel Stress und Frustration ersparen, wenn Ihr Charakter und der Charakter Ihres Unternehmens in diesem Punkt Freundschaft geschlossen haben. Wir konnten an mehreren Beispielen beobachten, welch großer emotionaler Stress für Führungskräfte dadurch entsteht, dass das Unternehmen ihnen einen Führungsstil abverlangt, dem sie aufgrund ihres persönlichen Charakters nur sehr ungern entsprechen. Dieses Thema ist außerordentlich wichtig. Sie müssen in diesem Punkt Klarheit haben, bevor Sie mit Ihren Teams deren Erwartungen an den Führungsstil diskutieren und vereinbaren können. Und sicher ersparen Sie sich viele Enttäuschungen, wenn Sie bereits im Einstellungsgespräch herausfinden, dass der von Ihnen und Ihrem Unternehmen favorisierte Stil nicht die diesbezüglichen Erwartungen Ihres Bewerbers oder Ihrer Bewerberin trifft.

Wichtig ist zu erkennen, dass die Anforderungen, die sich aus der Natur Ihres Unternehmens ergeben, der fest definierte Rahmen sind, innerhalb dessen Sie mit Ihren Mitarbeiter/-innen verhandeln können. Auch wenn Sie und Ihr Team sich einig sein sollten, dass sie einen Laissez-Faire-Stil bevorzugen – wenn entscheidende Prozesse Ihres Unternehmens einen mehr autoritären Stil verlangen, dann muss man sich dem beugen und schauen, ob und wie man eventuell an sich selbst arbeiten könnte.

Der Führungsstil muss in erster Linie zum Charakter Ihres Unternehmens passen, in zweiter Linie zu Ihrem Charakter als Inhaber/-in bzw. Geschäftsführer/-in und erst dann zu den Erwartungen Ihrer Mitarbeiter/-innen. Es ist uns bewusst, dass diese stringente Ausrichtung des Miteinanders an den Bedürfnissen des Unternehmens gerade für Menschen in der Pflegebranche schwer zu akzeptieren ist. Nichtsdestotrotz ist es das, was sich als funktionsfähig bewährt hat.

Konfusionen in diesem Themenbereich führten hingegen immer zu Problemen für das Unternehmen und damit für die Menschen im Unternehmen. Es ist Ihre Aufgabe als Führungsverantwortliche/-r, hier sozusagen als Übersetzer/-in zwischen den Bedürfnissen des Unternehmens und den Bedürfnissen Ihrer Teams zu fungieren. Diese Übersetzungs- und Vermittlungsfunktion ist ein Hauptbestandteil Ihrer Führungsarbeit.

Die gleiche Logik gilt für die Verhandlung von Erwartungen in den anderen vier Punkten. Es ist Ihr Unternehmen, das über Ihren Handlungsspielraum entscheidet, Erwartungen der Mitarbeiter/-innen in Bezug auf Form und Umfang der Honorierung guter Leistungen außerhalb der vereinbarten Lohnregelungen zu erfüllen.

Ein schriftliches Fixieren des „psychologischen Arbeitsvertrages“ wird Ihnen helfen, die erarbeiteten Vereinbarungen im Bewusstsein aller zu halten und sich immer wieder darauf beziehen zu können. Die Frage beispielsweise, ob Sie auch jene Weiterbildungswünsche mit Freistellungen bzw. Finanzen unterstützen, die für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens nicht unmittelbar nötig sind, wird in erster Linie davon abhängen, welche Ressourcen das Unternehmen erwirtschaftet. Und natürlich dürfen Sie selbst auch entscheiden, welchen Teil der verfügbaren Ressourcen Sie wofür einsetzen wollen. Auch die Erwartungen an das interne Beschwerdemanagement werden sich den objektiven Gegebenheiten anpassen müssen. In einem Unternehmen mit nur fünf Mitarbeiter/-innen wird es kein Problem sein, den Chef oder die Chefin immer direkt anzusprechen, wenn einem etwas nicht gefällt. Beschäftigt das Unternehmen jedoch 50 oder mehr Mitarbeiter/-innen, wird es schwer fallen, erfolgreich zu führen, wenn man ständig für jeden und jede ansprechbar sein soll. Hier wird es strenge Regeln und Einschränkungen geben müssen.

Wichtig ist, dass die erarbeiteten Vereinbarungen und Kompromisse schriftlich fixiert und in bestimmten Zeitabständen neu diskutiert werden. Ein psychologischer Arbeitsvertrag ist ein Instrument der Führung. Er ist nichts, das in Stein gemeißelt für die Ewigkeit gültig wäre.

Nachfolgend finden Sie einen Vorschlag zur Struktur eines besprochenen, vereinbarten und verschriftlichten psychologischen Arbeitsvertrages.

Psychologischer Arbeitsvertrag – Abgleich von Erwartungen

Thema und Vereinbarung	Das ist der Beitrag des Unternehmens	Das ist der Beitrag der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters
<p>Führungsstil</p> <p>Das sind seine Elemente:</p>		
<p>Anerkennung guter Leistungen</p> <p>Das kann angeboten werden:</p>		
<p>Vereinbarkeit von Beruf und Familie</p> <p>Das sind die Ziele:</p>		
<p>Persönliche und fachliche Weiterentwicklung</p> <p>Das sind die Rahmenbedingungen:</p>		
<p>Internes Beschwerdemanagement</p> <p>Das sind die Verfahrensweisen:</p>		
<p>Gültig bis:</p> <p>Unterschrift:</p>		



3

Mitarbeiterführung & Teambildung

1 Auswahl der Bewerber/-innen richtig gestalten und strategisch führen

Gerade in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels kommt der Auswahl der passenden Bewerberin / des passenden Bewerbers eine große Bedeutung zu. Viele Faktoren müssen bedacht werden. Der entsprechende Druck auf die Geschäftsführungen ist häufig groß. Wie oft hörten wir nicht, dass Geschäftsführer/-innen bereit sind, nach fast jedem Strohalm zu greifen, nur um die offenen Stellen zu besetzen! Allerdings mussten wir auch beobachten, dass man sich auf diese Weise manchmal mehr Belastung als Entlastung ins Unternehmen geholt hat.

Was ist zu tun, um genau dies zu vermeiden? Unabhängig davon, wie groß der Handlungsdruck gerade ist, sollten Sie sich vorab dennoch folgende Fragen in Ruhe stellen:

- Welche konkreten fachlichen Mindestvoraussetzungen muss die neue Pflegekraft auf jeden Fall erfüllen?
- Welche fachlichen Qualifizierungen können ggf. auch später nachgeholt werden? (Wunschvoraussetzungen)

- Welches Verhalten und Handeln wünschen wir uns, damit die neue Fachkraft gut in das bestehende Team passt? (Erwartungen an das Teamverhalten)
- Welche inneren Einstellungen und Haltungen passen zum Führungsstil und welche passen keinesfalls dazu? (Erwartungen an Selbstmanagement und Kommunikation)
- Welche persönlichen Haltungen sind Voraussetzungen dafür, dass die neue Fachkraft der Unternehmensidentität gerecht wird und die geforderte Kunden- und Dienstleistungsorientierung leben kann?

Die gründliche persönliche Beantwortung dieser Fragen hilft Ihnen als Geschäftsführer/-in, Klarheit darüber zu erlangen, auf welche Einstellungen, Erwartungen und Kompetenzen Sie im Vorstellungsgespräch besonders achten möchten.

Das Vorstellungsgespräch zum Abgleich von Erwartungen nutzen

Das persönliche Vorstellungsgespräch ist das übliche Prozedere für die Auswahl der Bewerber/-innen. Nicht selten gehen übrigens Initiativbewerbungen „zufällig“ zum richtigen Zeitpunkt im Unternehmen ein und führen zu einem sofortigen spontanen Bewerbungsgespräch. Aber ganz gleich, ob Bewerbungen so oder auf anderen Wegen erfolgen – das Vorstellungsgespräch ist DAS Instrument, das letztendlich zur Entscheidung führt. Daher ist jede Geschäftsführung gut beraten, wenn sie dieses Instrument professionell einsetzt und die eigenen Kompetenzen dafür entsprechend ausbaut. Es geht darum, die Bewerberin bzw. den Bewerber soweit kennenzulernen, dass Sie eine möglichst realistische Entscheidung treffen können. Konfrontieren Sie die Bewerber/-innen im Gespräch mit konkreten Alltagssituationen, die genau die Haltungen und Kompetenzen abverlangen, die Sie als unerlässlich für die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens ansehen. Fragen Sie, wie sich die betreffende Person in dieser Situation verhalten würde und welche Lösungsvorschläge sie hätte. Die üblichen Fragen nach Stärken und Schwächen der Bewerber/-innen sind eher weniger informativ. Die Bewerber/-innen erwarten solche Fragen und bereiten sich in der Regel darauf vor, hier die vermeintlich gewünschten Antworten zu geben. Der Informationswert der betreffenden Fragen ist daher eher gering. Besser wäre es zum Beispiel, eine typische Situation zu beschreiben und

die Bewerber/-innen aufzufordern, zu erläutern, wie sie in dieser Situation vorgehen würden. Oder Sie stellen typische Aufgaben oder Herausforderungen in einen Kontext, der nicht direkt mit dem Beruf zu tun hat, und fragen wiederum danach, wie die Bewerber/-innen in diesem Fall agieren würden.

Dieses Vorgehen im Vorstellungsgespräch hilft Ihnen, neben den manchmal auch eingeübten Antworten auf Standardfragen ein authentischeres Bild der Bewerber/-innen zu erhalten.

Das persönliche Gespräch bietet den potenziellen Mitarbeiter/-innen zugleich die Gelegenheit, für sich zu prüfen, ob man auch in der Art und Weise des Umgangs miteinander zueinander passt. Versuchen Sie, möglichst viele Erwartungen abzugleichen. Je treffsicherer Sie dabei agieren, desto geringer ist die Gefahr, eine falsche Entscheidung zu treffen. Informieren Sie über die Aspekte, die dem Unternehmen, Ihnen als Führungskraft und dem Team wichtig sind. Je klarer und präziser Sie an dieser Stelle in der Kommunikation sind und je deutlicher Sie Ihre Erwartungen aussprechen, desto eher können auch die Bewerber/-innen abwägen, ob sie zu Ihnen passen.

Sie erinnern sich an die Ausführungen zum psychologischen Arbeitsvertrag? Auch hier spielt er eine wesentliche Rolle, um spätere Missverständnisse, Konflikte und Frustration zu vermeiden. Diese entstehen fast zwangsläufig, wenn Erwartungen nicht klar ausgesprochen und abgeglichen werden. Wenn es Ihnen also bereits im ersten Gespräch gelingt, die wichtigsten Haltungen und Erwartungen auf ihre Passfähigkeit hin zu überprüfen, dann leisten Sie damit bereits einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der späteren Zusammenarbeit.

Lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach?

Nicht selten hören wir, dass sich Geschäftsführer/-innen durch den zunehmenden Mangel an qualifiziertem Personal auf dem Arbeitsmarkt hilflos und mitunter sogar erpresst fühlen. Das Spannungsgefüge aus der Kombination von vertraglichen Verpflichtungen gegenüber Versicherungen und Patient/-innen einerseits und dem Ruf des Teams nach Entlastung andererseits lässt Personalverantwortliche mitunter zum letzten Strohalm greifen. Nicht selten ist der Preis hoch, wenn bei der Einstellung aus der Not heraus ein zu großer Kompromiss eingegangen wird. Neben finanziellen Belastungen sind hier auch die Belastung des Teams durch Mehrarbeit bei der

Einarbeitung neuer Kolleg/-innen, die Verunsicherung der Patient/-innen durch wiederholten Personalwechsel und die ungünstige Außenwirkung für das Unternehmen zu nennen.

Daher empfiehlt es sich abzuwägen, ob die erhoffte Entlastung tatsächlich größer ist als der zusätzliche Betreuungsaufwand.

Was ist damit gemeint? Unternehmen stellen neue Mitarbeiter/-innen ein, um eine Entlastung bei der Bewältigung der aktuellen und künftigen Aufgaben zu erfahren. Eine Neueinstellung bedingt im Idealfall für das Unternehmen nur kurzzeitig einen leicht erhöhten Betreuungsaufwand für die Einarbeitung in die internen Spielregeln und Abläufe sowie für den Feinabgleich von gegenseitigen Erwartungen. Danach sollte der gewünschte Entlastungseffekt für Führung und Team eintreten. Wenn Sie aber Personal neu einstellen, das dauerhaft viel Aufmerksamkeit und Betreuung benötigt und nur schwer mit den Gegebenheiten Ihres Teams beziehungsweise Ihres Unternehmens zurechtkommt, dann ist der Betreuungsaufwand⁶ größer als die Entlastung. Unter diesen Umständen wäre es besser, ganz auf die Neueinstellung zu verzichten.

Wenn Sie also nicht gerade auf der Suche nach einem neuen Übungsfeld für stetige Moderations-, Motivations- und Schlichtungsarbeit sind, dann ist das genaue Abwägen zwischen erwarteter Leistung und Entlastung einerseits und dem absehbaren Betreuungsaufwand andererseits ein hilfreicher Ansatz bei der Entscheidung für oder gegen einen Kompromiss bei der Einstellung.

Eventuell helfen Ihnen hier auch die nachfolgenden Hinweise:

- **Bei der Arbeit zählt, was man kann!** Nutzen Sie das Gespräch um abzuklopfen, welches Wissen und Können der Bewerber/-innen wirklich abrufbar ist und bei welchen relevanten Kompetenzen noch Weiterbildungsbedarf besteht. Klären Sie am besten gleich, wie man diesen Weiterbildungsbedarf decken könnte.

⁶ „Betreuungsaufwand“ meint in diesem Zusammenhang alle Aktivitäten und Gespräche, die nötig sind, damit neue Mitarbeiter/-innen in die Aufgabe eingearbeitet werden sowie sich gut in das Team einfügen und für die Arbeit motivieren können. Je besser das gelingt, desto weniger müssen Sie hier selbst tun. Mitarbeiter/-innen, die meinen, dass ihr Unternehmen bzw. ihre Führungskraft für ihre Motivation zuständig ist, erzeugen ganz zwangsläufig einen dauerhaft erhöhten Betreuungsaufwand.

- **Suchen Sie keine 100%-Lösung!** Seien Sie sich im Klaren darüber, dass es Ihnen wahrscheinlich nicht gelingen wird, optimale Bewerber/-innen zu finden. Kompromisse sind fast immer nötig. Definieren Sie für sich die Mindeststandards, die erfüllt sein müssen, damit Sie sich für eine Einstellung entscheiden.
- **Der erste Eindruck ist wichtig und mit dem richtigen Fokus zeigt er Ihnen noch mehr als vielleicht erwartet!** Nutzen Sie die erste Begegnung gleich als kleine Übung, um neben dem optischen Eindruck weitere Informationen zu erhalten. Lassen Sie zum Beispiel die Bewerberin oder den Bewerber von einer Kollegin bzw. einem Kollegen zu dem Raum führen, in dem das Gespräch stattfindet. Bereits durch das Anklopfen und die Art und Weise des Eintretens erhalten Sie weitere zusätzliche Eindrücke.
- **Wer fragt führt!** Stellen Sie den Bewerber/-innen Fragen jenseits der üblichen, in allen Ratgeberbüchern nachzulesenden Schwerpunkte der Selbsteinschätzung. Konfrontieren Sie sie mit konkreten Aufgaben und Situationen und fragen Sie, wie sie sich verhalten würden. Fragen Sie Details ab. Sich zu verstellen ist eine geistig anspruchsvolle Tätigkeit, die man nur selten in allen Details schlüssig durchhält.
- **Mimik und Gestik lügen nicht!** Achten Sie im Gespräch auf Gestik und Mimik ihrer Gesprächspartner/-innen. Diese lassen sich nur unter größter Anstrengung über einen längeren Zeitraum verstellen. Wer im Lesen von Gesichtsausdrücken geübt ist, erfährt viel darüber, was sich wirklich im Gegenüber abspielt. Doch Vorsicht! Nicht alle Menschen sind gleich. Insofern ist Ihre Interpretation von Gestik und Mimik eher als Hypothese, denn als sichere Erkenntnis zu behandeln.

2 Burnout-Prävention

Burnout wird im ICD-10 GM⁷ (2014) als Problem mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung beschrieben und stellt danach an sich keine Krankheit dar. Bei dem Burnout-Syndrom handelt es sich um ein typisches Stressleiden, das seine Ursache in einer beruflichen Überbeanspruchung hat und sich mit einer gefühlsmäßigen Erschöpfung und reduzierter Leistungsfähigkeit verbindet. Es kann als das Endstadium einer persönlichen Entwicklung beschrieben werden, die mit persönlichen Idealen und Begeisterung für die Sache begann und über wiederholte frustrierende Erlebnisse zur Desillusionierung hin zu psychologischen Erkrankungen, zu Aggression oder zu einer erhöhten Suchtgefahr führt. Die meisten Mitarbeiter/-innen in der Pflege starten mit viel Elan und Enthusiasmus in den Beruf. Sie wollen sich um andere kümmern, den alten Menschen noch schöne Lebenstage schenken und ihnen ein Lächeln ins Gesicht zaubern. Doch die im Arbeitsalltag erlebte Realität zeigt, dass man recht schnell an seine Grenzen stößt. Das ist nicht verwunderlich. Wir hören immer wieder, dass die Arbeit im Minutentakt bei zahlreichen Pfleger/-innen inneren Stress verursacht. Viele sagen, dass sie es als wenig menschlich betrachten, wenn Waschen, Anziehen und Essenreichen nach Minuten abgerechnet werden. Einige berichten davon, dass sie sich in psychologischer Behandlung befinden oder aktuell mit dem Gedanken daran ringen. Mitunter waren Gespräche, die wir mit Betroffenen führten, Impulsgeber dafür, die eigene Lebenssituation zu überdenken, Unterstützung einzufordern oder Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Im Umgang mit Burnout ist es wichtig, erste Symptome erkennen und zuordnen zu können. So insbesondere:

Körperliche Symptome

- erhöhte Stimmungslabilität
- verminderte Belastbarkeit

⁷ ICD-10: Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandten Gesundheitsprobleme, die durch die WHO herausgegeben wird. Sie stellt das weltweit wichtigste Diagnoseklassifikationssystem dar.

- verstärkte Infekt-Anfälligkeit
- Gewichtsschwankungen (starke Gewichtszu- oder -abnahme)
- ständige Nervosität
- Schlafstörungen, Nicht-Einschlafen-Können, nachts aufwachen und Probleme wälzen
- innere Unruhe, Reizbarkeit, Aggressivität
- Unfähigkeit, sich zu erholen, häufiges Erleben von Urlaub als Stress oder „Leisure Disease“⁸
- Kopf- und Rückenschmerzen
- Magen- und Darmbeschwerden
- Libidoverlust

Psychische Symptome

- emotionale Erschöpfung
- Depersonalisierung
- wiederkehrendes Erleben von Misserfolgen

Die betroffenen Mitarbeiter/-innen sind immer weniger in der Lage, sich ihrer eigenen Stärken bewusst zu werden und sich auf erfolgreiche und schöne Aspekte einzulassen. Emotionale Erschöpfung zeigt sich darin, dass sich die Betroffenen schwach, kraftlos, müde und matt fühlen. Sie leiden unter Antriebsschwäche und sind leicht reizbar. Wenn Pfleger/-innen zunehmend Distanz zwischen sich selbst und den Pflegebedürftigen

⁸ Leisure heißt auf Englisch Muße oder Freizeit haben. Disease bedeutet im Englischen Krankheit. Als Leisure disease wird das seit einigen Jahren beobachtete Phänomen bezeichnet, das Menschen regelmäßig bei Beginn des Urlaubs krank werden. Man interpretiert diese Erscheinung als Hinweis darauf, dass ein hoher Stresspegel während der Arbeit bereits die Regel darstellt. Daran passt sich der Körper auf Grund des Leistungsdrucks erst einmal an. Kommt es dann infolge des Urlaubsantritts zu einem abrupten Rückgang des beruflichen Stresses, reagiert der Körper, indem er das tatsächliche Ausmaß der Erschöpfung anzeigt und krank wird.

oder auch Teamkolleg/-innen und Führungskräften aufbauen, kann dies möglicherweise bereits ein Burnoutsymptom sein. Wir fanden sehr oft Hinweise auf Depersonalisierungstendenzen bei Pfleger/-innen und mitunter auch beim Führungspersonal. Gerade dann, wenn früher ein anderes Verhalten üblich war, sollte zunehmende Gleichgültigkeit bis hin zu einer teilweise zynischen Einstellung gegenüber anderen sachlich als möglicher Ausdruck eines massiven Burnouts thematisiert werden. Der Versuch, die Probleme und Nöte der Patient/-innen, Kund/-innen und Kolleg/-innen nicht mehr an sich herankommen zu lassen und sich auf den sachlichen Aspekt der Beziehungen mit ihnen zu konzentrieren, ist mitunter bereits eine Form der Selbsthilfe.

Er ist eine Form des Selbstschutzes vor Einflüssen, die nicht mehr verarbeitet und vor Anforderungen, die nicht mehr bewältigt werden können. Den Betroffenen Boshaftigkeit, Absicht und Faulheit zu unterstellen, wäre also kontraproduktiv. Achten Sie als Führungskraft aufmerksam auf diese Signale, sodass Sie angemessen reagieren können. Auch wenn Sie bemerken, dass die Arbeit für Mitarbeiter/-innen zur reinen Routine wird, sollten sie genau hinschauen, bevor Sie urteilen, verurteilen und sanktionieren. Auch Führungskräfte können in die Burnoutfalle tappen. Wenn Sie die genannten Symptome bei sich entdecken, hüten Sie sich vor den typischen Selbstheilungsversuchen. Diese sind zwar menschlich verständlich, aber leider verschlimmern Sie damit das Problem, statt es zu lösen.

Typische Selbstheilungsversuche

- Kaffee
- Nikotin
- Alkohol
- Arzneimittel
- Sport
- sich noch mehr anstrengen
- sich „zusammenreißen“
- Krankschreibung als Flucht

Klar ist, dass alle hier genannten Strategien nicht zu einer dauerhaften Lösung des Problems führen werden. Wichtig ist, dass Sie als Führungskraft die Anzeichen eines Selbstheilungsversuches erkennen und in Gesprächen im Sinne der bereits diskutierten Haltung „Verstehen geht vor Bewerten oder Abwerten“ handeln. Dies gilt sowohl im Umgang mit Ihren Mitarbeiter/-innen als auch im Umgang mit sich selbst.

Glaubenssätze als Auslöser

Es gibt gewisse persönliche Einstellungen zum Leben, zur Arbeit und zum Umgang mit Problemen, die auf Dauer zum Burnout führen können oder auch die Behandlung eines vorhandenen Burnouts erschweren. Im Projekt sind uns hier vor allem die nachfolgenden „Glaubenssätze“ begegnet:

- „Workaholics sind die Helden der Neuzeit.“
- „Wer immer breit ist, Überstunden zu machen, ist hoch motiviert.“
- „Für Erfolg muss man hart kämpfen.“
- „Wer es sich leicht macht, ist oberflächlich und faul.“
- „Wenn ich es nicht tue, macht es niemand richtig.“

Was ist Ihre Aufgabe als Geschäftsführung?

Eines vorweg, der professionelle Umgang mit Burnout ist ein vielschichtiges Thema, das hohe Professionalität und eine spezielle Ausbildung erfordert. Als Geschäftsführer/-innen sind Sie keine Burnout-Therapeut/-innen. Als Führungskraft obliegt es Ihnen allerdings, sich mit dem Burnout thematisch auseinanderzusetzen, die betreffenden Warnsignale zu kennen sowie durch zeitnahes Handeln die Weichen zu seiner Bekämpfung richtigzustellen. Dies ist wichtig, damit Sie nicht unbeabsichtigt durch Ihr Handeln oder unachtsame Bemerkungen zur Verstärkung statt zur Lösung des Problems beitragen. Nachfolgend möchten wir daher kurz noch einmal etwas stärker auf zwei Symptome oder Reaktionsmuster bei Burnout eingehen, die uns immer wieder – und zwar ganz intensiv – begegnet sind. Das sind die Depersonalisierung und die Flucht in den Krankenstand.

Beide Erscheinungen haben nach unserer Beobachtung eine besonders dramatische Wirkung auf die internen Unternehmensabläufe, die Motivation der Teams und die Existenzfähigkeit des Unternehmens.

Depersonalisierung und Flucht in die Krankheit – Verhalten macht Sinn!

Depersonalisierung

Sowohl Geschäftsführungen als auch Beschäftigte beschwerten sich mitunter darüber, dass Mitarbeiter/-innen pünktlich nach Hause gehen, nicht gewillt sind, zusätzliche Schichten zu übernehmen oder es ablehnen, an Betriebsveranstaltungen teilzunehmen. Es wird von Situationen berichtet, in denen Mitarbeiter/-innen zynisch reagieren oder sich vermeintlich wenig engagierten. Gespräche, die wir mit den betreffenden Mitarbeiter/-innen führten, hinterließen dagegen oftmals ein ganz anderes Bild. Hier spürten wir, dass es sich zumeist sehr wohl um engagierte und an sich sehr motivierte Mitarbeiter/-innen handelt. Sie berichteten davon, dass sie mit ihrem Verhalten versuchten, sich „Luft“ zu verschaffen, um wieder mehr zu sich selbst zu finden und alle Anforderungen „unter einen Hut“ bringen zu können. Uns wurde klar, dass der Versuch, die eigenen Ressourcen durch Abstand zu den Dingen vorübergehend zu schonen und so wieder ins Gleichgewicht zu kommen, eher ein Hilferuf denn ein Ausdruck von Leistungsverweigerung sein könnte. Aus dieser Perspektive betrachtet, macht das Verhalten der Betroffenen Sinn und kann als ein Mechanismus zum Selbstschutz eingeordnet werden.

Flucht in die Krankheit

In vielen Gesprächen mit Geschäftsführungen oder Pflegedienstleitungen hörten wir von dem Eindruck, dass Mitarbeiter/-innen in die Krankheit flüchteten. Das war insbesondere dann der Fall, wenn in der Urlaubsperiode oder bei anderen besonderen Belastungen im Unternehmen reguläre freie Tage gestrichen werden mussten, um die Vertretung der krankgemeldeten Kolleg/-innen zu sichern. Dies bedeutet für die anderen, zusätzliche Dienste zu übernehmen. Dabei kommt es nicht selten zu Einsätzen von 14 oder mehr Arbeitstagen – ohne auch nur einen freien Tag dazwischen. Das ist ein geradezu unerträglicher Zustand, der das gesamte soziale Umfeld der betroffenen Kolleg/-innen in Mitleidenschaft zieht. Grundsätzlich sind die

Mitarbeiter/-innen zu zusätzlichen Diensten bereit. Doch wenn die Anfragen überhandnehmen und die eigene Erschöpfung als zu stark empfunden wird, greift man dann selbst zur „Flucht in die Krankheit“. Dies kann auch als ein Selbstschutz der Betroffenen vor Burnout gewertet werden. Es ist der Versuch, durch eine Auszeit wieder Kraft zu schöpfen und das Nervenkostüm zu entspannen.

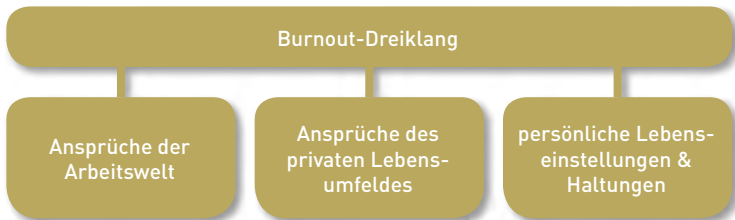
Wie können Sie als Führungskraft reagieren?

Gerade hier sind die Erfolgshaltungen „Verstehen geht vor Bewerten oder Abwerten“ und „Verhalten macht Sinn“ von besonderer Bedeutung. Nicht selten ist bei Führungskräften eine Neigung festzustellen, das Handeln der Mitarbeiter/-innen zu kritisieren, ihnen Vorwürfe zu machen oder sie emotional zu erpressen und damit weiter Druck aufzubauen. Statt dieser Neigung nachzugeben empfehlen wir folgendes Vorgehen:

- Suchen Sie umgehend das Gespräch mit den Betroffenen.
- Nehmen Sie sich Zeit für das Gespräch.
- Machen Sie sich ein Gesamtbild von der Situation der Betroffenen.
- Signalisieren Sie, dass Sie den Versuch, mit dem eigenen Stressleiden umzugehen, anerkennen.
- Zeigen Sie Verständnis für die private Situation.
- Diskutieren Sie, was die Betroffenen selbst tun können, um dem Burnout zu entgehen und wie das Unternehmen hier unterstützend tätig werden sollte.
- Ziehen Sie externe Experten zu Rate und laden Sie diese ins Unternehmen ein.

Es ist uns wichtig, an dieser Stelle nochmals darauf hinzuweisen, dass Burnout ein Zusammenspiel aus verschiedenen ungünstigen Umständen ist und seine Abwehr nicht allein in der Verantwortung des Unternehmens liegt. Es ist ein Dreiklang von Voraussetzungen, der in seiner Summe zur Überforderung und emotionalen Erschöpfung führt. Genauso wie berufliche Belastungen auf das private

Umfeld wirken, so wirken auch private Probleme und ungünstige persönliche Haltungen als Verstärkung der Arbeitsbelastungen.



Wir empfehlen, im Gespräch mit den Betroffenen auf diese Ebenen einzugehen und zu signalisieren, dass Sie durchaus Verständnis für entsprechende private Anforderungen oder innere Haltungen haben. Dennoch ist es wichtig, auch darauf zu verweisen, dass für die Beseitigung jener Ursachen von Burnout, die im privaten Umfeld liegen, die Betroffenen selbst verantwortlich sind. Gern können Sie Hinweise auf Unterstützungsoptionen in das Gespräch einbringen.

Im Ergebnis entsprechender Gespräche sollten Sie mit den Betroffenen eine Vereinbarung darüber schließen, welche Maßnahmen der Auseinandersetzung mit dem Burnoutsyndrom das Unternehmen durchführen kann (z.B. Einschaltung eines Coaches, Supervision, Einstellen von „Ersatzleuten“ etc.) und mit welchen Maßnahmen die Betroffenen selbst konkret zur Entlastung ihrer Situation beitragen können.

Zum Schluss soll noch einmal Folgendes betont werden: Burnout ist eine ernsthafte Beschädigung des seelischen und körperlichen Wohlbefindens eines Menschen. Seine Folge sind nicht selten lang anhaltende gesundheitliche Beeinträchtigungen. Das ist Grund genug, um aufmerksam und mit Feingefühl zu reagieren, wenn sich erste Warnsignale zeigen. Doch wirklich helfen kann nur ein ausgebildeter Experte. Gönnen Sie sich und Ihren Mitarbeiter/-innen diese professionelle Hilfe so zeitnah wie möglich.

3 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Dass bei dem hohen Anteil von Frauen in der Pflege dem Thema der Vereinbarung von Beruf und Familie eine besondere Bedeutung zukommt, wird gewiss niemanden überraschen. Tatsächlich konnten wir aber feststellen, dass auch bei Pflegern die Familie einen hohen Stellenwert hat. Entsprechende Befragungen haben in allen untersuchten Unternehmen gezeigt, dass unabhängig vom Geschlecht die Familie zu den vier wichtigsten Werten von Pfleger/-innen gehört. Nicht nur den Frauen ist es ein persönliches und wichtiges Anliegen, verlässlich ausreichend Zeit für ihre Familien und insbesondere für ihre Kinder zu haben. Auch die Männer äußerten dieses Bedürfnis. Eine zusätzliche Brisanz erhält dieses Thema bei alleinerziehenden Müttern oder Vätern. Oft wurde uns berichtet, dass gerade Alleinerziehende ohne die Unterstützung ihrer Eltern den Beruf mit seinen Schichtdiensten, Wochenend- und Feiertagsdiensten nur auf eine Weise bewältigen können, die massiv zu Lasten des Wohlergehens und der sozialen Bedürfnisse ihrer Kinder geht. Die für die Kinderbetreuung zur Verfügung stehenden Tageseinrichtungen sind zumeist nicht an die Bedürfnisse von Eltern mit Schichtarbeit angepasst. Somit wird den berufstätigen Eltern ein hohes Organisationstalent abgefordert. Und der „andere“ Elternteil muss viel Verständnis dafür aufbringen, dass an Feiertagen und Wochenenden oft kein Beziehungsleben stattfindet.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist vor diesem Hintergrund eine Führungsaufgabe, die nicht nur ein großes Verständnis, sondern vor allem ein sehr großes Geschick im Bereich der Dienstplanung und allgemein in der internen Organisation verlangt. Wenn dann noch Ausfälle durch Krankheit, Urlaub oder Kündigung auftreten, erscheint die Situation nicht selten fast aussichtslos. Zu bewältigen sind diese Probleme nur, wenn die Führung stimmt und eine angenehme Kommunikations-, Informations- und Teamkultur vorherrscht. Jede Demotivation und jeder noch so geringe Angriff auf die Würde und den Selbstwert von Mitarbeiter/-innen rächt sich in solchen Situationen. Die hier zu bewältigenden Aufgaben kommen unter den gegebenen Rahmenbedingungen fast der Quadratur des Kreises gleich. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören insbesondere die folgenden:

- **Berücksichtigung der Wünsche der Kund/-innen.** Daraus ergeben sich für einen zeitlich begrenzten Zeitraum (z.B. morgens) Stoßzeiten mit einem hohen Arbeitsanfall. Sie erfordern einen erhöhten Einsatz von Mitarbeiter/-innen, der nicht konstant über den gesamten Tag hinweg fortgeschrieben werden kann.
- **Altersdiversität in den Teams.** Jüngere Generationen benötigen Zeit für die Kinderbetreuung, ältere Generationen benötigen Zeit für die Pflege der Eltern etc.
- **Krankheit und Fluktuation** müssen im Dienstplan berücksichtigt werden. Sie erfordern oft die Neuorganisation eines ohnehin unter Schwierigkeiten abgestimmten Dienstplanes. Damit geht ein Eingriff in die Freizeit der Mitarbeitenden einher, da die Dienste zwingend abgedeckt werden müssen. Es ist eine Spezifik der Pflege, dass die Arbeit nicht vertagt werden kann und taggleich zum vereinbarten Zeitpunkt zu erbringen ist.
- **Kostendruck** entsteht dadurch, dass Zahl und Qualifikation der Beschäftigten vorgegeben ist, ebenso die Honorierung der erbrachten Leistungen. Der Einsatz von zusätzlichen „Springer/-innen“, beispielsweise zur Entlastung des Systems, wird nach Aussagen der Unternehmen derzeit nicht gegenfinanziert.

Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren ist eine der wesentlichsten Aufgaben, die innovative Lösungen und die Bereitschaft der Mitarbeiter/-innen zur Mithilfe erfordern. Finden Unternehmen hier eine für alle Beteiligten gute und tragbare Lösung, so haben sie einen wesentlichen Beitrag zur Motivation und Bindung der Mitarbeiter/-innen geleistet. Nach unserer Erfahrung gibt es für diese Probleme nur wenig allgemeingültige Lösungen oder Lösungsansätze. Nachfolgend stellen wir Ihnen einige jener Ansätze vor, die sich bewährt haben:

1. Die Essenz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie findet sich für Unternehmen der Pflegebranche in der Dienstplangestaltung wieder. Dies ist in der Regel ein Dauerthema, das Mitarbeiter/-innen wie Führungskräfte gleichermaßen belastet. Gerade jene Kolleg/-innen, die jeden Monat einen praktikablen Dienstplan erstellen müssen, leiden oftmals unter starkem Druck. Deshalb hat es sich bewährt, hier die anderen Teammitglieder einzubeziehen. Viele Unternehmen haben ein „Wunschbuch“ für die Mit-

arbeitenden eingeführt, in denen persönliche Einsatzwünsche notiert werden können. Mit viel organisatorischem Geschick wird dann versucht, möglichst vielen Wünschen der Kolleg/-innen gerecht zu werden. Das hat natürlich zur Folge, dass Dienstpläne kaum noch einen verlässlichen und planbaren Rhythmus erkennen lassen. Oft müssen Einsatz Touren gewechselt werden usw., sodass dem Bedürfnis nach Stabilität und Planbarkeit nicht mehr ausreichend Rechnung getragen werden kann. Wem es gelingt, sich damit zu arrangieren, der ist den anderen einen Schritt voraus.

2. Alle Maßnahmen zur Bindung der Mitarbeiter/-innen und zur Motivationspflege, die in diesem Handbuch erläutert werden, sind bei der Lösungsfindung hilfreich. Hingegen sind alle Störungen in der Beziehungsgestaltung einem optimierenden Kompromiss hinderlich. Es bedarf einer Teamsituation, in der alle Mitarbeiter/-innen das Gefühl haben, dass ihre Bedürfnisse und Interessen gleichberechtigt neben denen ihrer Kolleg/-innen stehen und dass Sonderregelungen nichts mit Ungerechtigkeit zu tun haben.
3. Der moderierte Austausch und Abgleich von Vorstellungen und Gedanken zu den verschiedenen Lebenskonzepten und familiären Rahmenbedingungen kann dazu beitragen, dass im Team ein gegenseitiges Verständnis entsteht. Dies ist wiederum die Grundlage dafür, dass unterschiedliche Arbeitszeitmodelle vom Team akzeptiert werden. Darüber hinaus ist eine Analyse der anfallenden Arbeit und der dafür notwendigen Zeit durchzuführen, auf deren Grundlage jene Phasen der Leistungserbringung ermittelt werden können, die Arbeitsspitzen mit sich bringen. Das ist eine wesentliche Bedingung dafür, Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, die einerseits den wirtschaftlichen Rahmen der Pflege-tätigkeit berücksichtigen und andererseits Spielräume für die persönliche Gestaltung der Dienste ermöglichen.

Dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gerade auch angesichts eines angespannten Arbeitsmarktes eine wesentliche Rolle bei der Mitarbeiterbindung spielt, ist nahezu selbstredend. An dieser Stelle noch ein Wort zu Teildiensten. Mitarbeiter/-innen von Pflegediensten äußerten immer wieder, dass Teildienste abgeschafft werden sollten. Geschäftsleitungen erscheinen Teildienste hingegen wenig problematisch. Bitte berücksichtigen Sie, dass Teildienste neben der psy-

chologischen Wirkung der Tatsache, dass man an einem Tag zweimal auf Arbeit kommt, auch eine zeitliche und finanzielle Doppelbelastung (doppelte Wegezeit / Fahrtkosten) mit sich bringen. Die „Freizeit“ zwischen den beiden Schichten wird nur selten als solche empfunden, da sie nur sehr eingeschränkt für entsprechende Aktivitäten genutzt werden kann. Insofern empfinden nicht wenige Pfleger/-innen einen Tag mit zwei Teildiensten als einen Arbeitstag mit Überstunden. Natürlich sind Teildienste mitunter unumgänglich. Wichtig ist, dass die besondere Belastung bei Teildiensten gewürdigt wird. Lob und Verständnis kosten nichts, bewirken aber sehr viel, weil der betreffende Mensch sich mit seiner Leistung und seinen Problemen wahrgenommen und anerkannt fühlt. Das setzt viele positive Kräfte frei, die Sie als Führungsperson dringend brauchen, um das starke Bedürfnis nach einer optimalen Vereinbarung von Pflege und Familie mit den wirtschaftlichen Zielen Ihres Unternehmens in Übereinstimmung zu bringen.

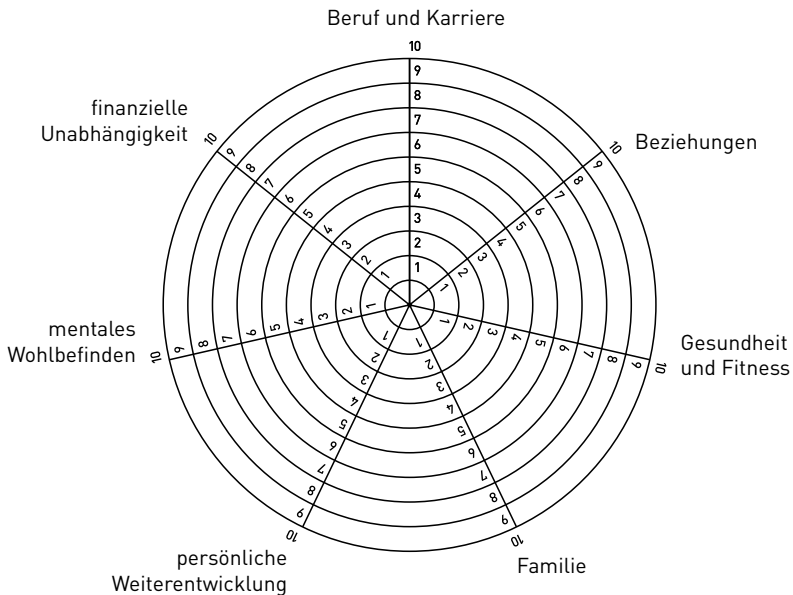
Exkurs: Mein Lebensrad

Auch Sie als Führungskraft haben ein großes Bedürfnis nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehungsweise nach einer Balance zwischen Unternehmen und Privatleben? Das ist nur allzu verständlich. Es ist nicht nur Ihr gutes Recht, sondern die Grundlage für einen dauerhaften Erfolg als Unternehmer/-in. Haben Sie sich in den letzten 12 Monaten einmal Zeit genommen, um über Ihre persönliche Lebensbalance nachzudenken, und Resümee gezogen? Gerade auch Führungskräfte können gut davon profitieren, sich regelmäßig mit ihrem eigenen „Rad des Lebens“ auseinanderzusetzen und zu überprüfen, wie sie für sich selbst Beruf und Privatleben in Übereinstimmung bringen. Vielleicht sind in dieser Hinsicht folgende Fragen hilfreich:

- Wie viel Zeit verbringen Sie täglich oder wöchentlich mit Ihrer Familie und Ihren Freunden?
- Wie groß ist der Raum, den Sie Ihrer persönlichen Entwicklung durch den Besuch von Seminaren oder das Lesen von Fachbüchern geben?
- Können Sie als Führungskraft selbst gut für sich sorgen?
- Stellt das Unternehmen den nahezu einzigen wesentlichen Lebensinhalt für Sie dar?

- Erwarten Sie (bewusst oder unbewusst) von Ihren Mitarbeiter/-innen, dass diese das Wohl des Unternehmens genauso zum Zentrum ihres Lebens machen, wie Sie als Inhaber/-in?

Diese und andere Fragen helfen, sich immer wieder ein wenig innerlich zur Ordnung zu rufen. Das nachfolgend vorgestellte „Lebensrad“ kann ein hilfreiches Werkzeug zur Bestimmung Ihres persönlichen Standortes sein. Wir haben diese Methode mit guten Erfahrungen fallbezogen eingesetzt. Dabei werden die wichtigsten Lebensfelder, wie Beruf, Familie usw. beleuchtet. Bei der Bewertung geht es um den Grad ihrer persönlichen Zufriedenheit im jeweiligen Bereich. Auf einer Skala von 1 bis 10 wird festgestellt, inwieweit der jeweilige Lebensbereich erfüllt ist. Der Wert 10 stellt die optimale, gewünschte Ausprägung dar. Wenn Sie mit dem betreffenden Lebensbereich vollständig zufrieden sind, zeichnen Sie den Punkt am äußersten Ende des Kreises, bei der Zahl 10 ein. Je weniger zufrieden Sie mit dem Bereich sind, desto weiter wandern Sie mit dem Punkt in Richtung Zentrum des Kreises. Danach verbinden Sie die einzelnen Punkte miteinander. Im Ergebnis sehen Sie, wie rund Ihr Leben läuft.



4 Lernkultur – Lobkultur – Kritikkultur

Es hat sich im Projekt gezeigt, dass die Lern- und Verbesserungskultur – auch und nicht zuletzt für die Pflege der mentalen Leistungskraft – ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Deshalb wurde diesem Themenfeld besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Zur Lern- beziehungsweise Verbesserungskultur zählen Themen wie Feedback und Kritikkultur, Lobkultur, Konfliktkultur sowie Fehlerkultur und Lernbereitschaft. Um zu bestimmen, ob die Lernkultur im Unternehmen das nötige Entwicklungsniveau hat, sind folgende Fragen relevant:

- Werden Probleme und Konflikte als eine Aufforderung zum Lernen begriffen und in Lernprozesse umgesetzt oder werden sie nach dem Gewinner-Verlierer-Prinzip ausagiert?
- Ist Ihr Team der Meinung, dass Lernen ein natürlicher Prozess ist, der dem fachlichen und persönlichen Fortkommen dient, oder wird Lernen als eine Gefährdung des Bestehenden abgelehnt?
- Geben die Teammitglieder eigenes Wissen freimütig an andere Kolleg/-innen weiter oder versucht man, sich durch eine Art „Herrschaftswissen“ Vorteile für einen internen Konkurrenzkampf zu verschaffen?
- Sind die Teammitglieder in der Lage, ein wertschätzendes konstruktives Feedback als Ich-Botschaft abzugeben und Kritik wertschätzend zu formulieren oder sind Feedback und Kritik eine Gelegenheit, um Antipathien auf Kosten der Sache auszuleben?
- Werden im Team Fehler als natürlicher Bestandteil des Lernprozesses verstanden und ausgewertet oder werden sie als persönliches Versagen begriffen und vertuscht beziehungsweise geahndet?
- Nimmt das Team neue Entwicklungen offen auf oder lehnt es diese als Angriff auf das Alte und Vertraute ab?

Es geht um einen konstruktiven Umgang mit erkannten Fehlern sowie mit neuen Herausforderungen und Veränderungen. Das setzt bei allen Beteiligten die Offenheit voraus, sich selbst mit Neuem auseinanderzusetzen, Altes zu hinterfragen und das eigene Handeln

immer wieder neu an den aktuellen und künftigen Anforderungen auszurichten. Vielen Menschen fällt das schwer, da das menschliche Denken auf Gewohnheitsmustern basiert. Oft wurde berichtet, dass es persönlichen Stress erzeugt, wenn Handlungen oder Abläufe umgestellt werden müssen oder verschiedene Aufgaben kurzfristig, auf Grund äußerer Anforderungen, neu zu strukturieren sind. Kurz gesagt, wenn bekannte und gewohnte Handlungsabläufe verändert werden, erzeugt dies bei vielen Mitarbeiter/-innen Stress. Auch der Umgang mit Fehlern ist nicht selten Quelle von Konflikten, weil hier Schuld Diskussionen die Sachthemen überschatten.

Um Denk- und Handlungsgewohnheiten so auszuprägen, dass man von einer gut entwickelten Lern- und Veränderungskultur sprechen kann, sind (Selbst-)Reflexion, Zeit und Energie erforderlich.

Gerade im Bereich der Pflege wird an die kontinuierliche fachliche Weiterbildung der Beschäftigten ein hoher Anspruch gestellt. Der Gesetzgeber hat klar definiert, wie viele Weiterbildungsstunden welche Gruppe von Mitarbeiter/-innen jährlich zu absolvieren hat. Durch den Medizinischen Dienst der Kassen wird die Umsetzung und Einhaltung dieser Forderungen jährlich geprüft.

Nach unseren Erfahrungen ist die fachliche Weiterbildungstätigkeit in den Pflegeunternehmen vorbildlich. Die Mitarbeiter/-innen interessieren sich sehr für Weiterbildung und verstehen es durchaus auch als eine Art Belohnung durch die Geschäftsführung, wenn diese Weiterbildungsmaßnahmen finanziert. Auch konnten wir ohne Ausnahme beobachten, dass man das eigene Wissen und Können frei und ohne Einschränkungen an Kollegen oder Kolleginnen weitergibt, wenn diese danach fragen. Hingegen gab es zum Teil erhebliche Defizite in den Bereichen Konfliktfähigkeit, Fehlerkultur und Kritikkultur. Dies betraf die Fähigkeit, Kritik wertschätzend zu formulieren und mit eigenen Fehlern offensiv umzugehen. Des Weiteren betraf dies das Vermögen, Konflikte mit denen zu verhandeln, mit denen man sie hat, statt im Team gegen diese Personen „Stimmung zu machen“ und dadurch die Arbeitsatmosphäre zu belasten. Die gute Nachricht ist, dass man richtiges, das heißt lösungsorientiertes, Verhalten auf diesem Gebiet lernen kann. Die vielleicht weniger angenehme Nachricht ist, dass wir Menschen dies auch lernen müssen. Wir können es nicht „von Natur aus“. Lernkultur muss erlernt werden.

Sich das in der Gesellschaft vorhandene Wissen zu diesen Themen anzueignen ermöglicht ein faires und tragfähiges Miteinander in einem Team, in dem gegenseitiger Respekt und Anerkennung für die individuell erbrachte Leistung besteht und auch verbal zum Ausdruck gebracht wird. Eine aktive Lobkultur unter Mitarbeitenden und eine wertschätzende Kritikkultur motivieren und machen offen für mehr.

Einen ganz wesentlichen Beitrag dazu, im Unternehmen die Kultur des Lernens, Lobens und Kritisierens zu leben, leisten die Führungskräfte. Durch ihr Tun in diesen Bereichen legen sie den Grundstein, an dem sich Mitarbeiter/-innen orientieren. Dabei sollte nicht unterschätzt werden, dass Menschen eine sehr feine Antenne dafür haben, ob verbal oder nonverbal gesendete Botschaften in ihrer Aussage zueinander passen und echt sind.

Noch ein Wort zur Kritik. Mitunter entsteht in Gesprächen mit Führungskräften der Eindruck, dass das Äußern von Kritik heute kaum noch möglich ist und Beschäftigte nach kritischen Äußerungen mitunter in den „Dienst-nach-Vorschrift-Modus“ wechseln. Nicht selten wird daraus geschlossen, dass Mitarbeiter/-innen nur noch mit Samthandschuhen angefasst werden können. Man meint, dass Kritik möglichst schonend verpackt werden muss, damit im Ergebnis nicht eine Krankenschreibung oder Kündigung vorgelegt wird. In Gesprächen mit Mitarbeiter/-innen kommt hingegen immer wieder zum Ausdruck, dass Kritik gewünscht ist. Jeder Mensch möchte gerne wissen, wo er mit der von ihm erbrachten Leistung steht und wie diese von seiner Führungskraft eingeschätzt wird. Berechtigte Kritik und das Aufzeigen von Fehlern wird von Beschäftigten eingefordert. Dabei macht aber „der Ton die Musik“. Mitunter hören wir von Standpauken vor anderen Kolleg/-innen oder sogar vor Patient/-innen und deren Angehörigen, von recht lauten Gesprächen bis hin zu verbalen Entgleisungen. Hier zeigen sich bei Führungskräften und Mitarbeitenden Hilflosigkeit und das Fehlen von kommunikativer Kompetenz im Umgang mit Kritik.

Fehler müssen angesprochen werden. Und gerade wenn Fehler im Umgang mit einem uns anvertrauten Menschen passieren, müssen diese zeitnah besprochen und abgestellt werden. Dafür gelten folgende Regeln. Sie sollten Berücksichtigung finden, damit entstandene Fehler genutzt werden können, um voneinander zu lernen:

- Schonen Sie die Beziehungsebene, indem Sie den Fehler sachlich und ruhig ansprechen.
- Führen Sie das Gespräch unter vier Augen.
- Erklären Sie, welches Verhalten richtig ist.
- Vergewissern Sie sich, dass Ihr Gegenüber Sie richtig verstanden hat.
- Nutzen Sie Teambesprechungen, um gemeinsam aus Fehlern zu lernen.

Auf der Ebene der Unternehmen liegt der Schlüssel zur erlebten Kultur in den Händen der Führungskräfte. Ihnen obliegt es zu verinnerlichen, dass die Führung der Mitarbeiter/-innen in der Pflegebranche zu einem großen Teil von einer attraktiven Beziehungsgestaltung und Beziehungspflege abhängt. Das heißt, dass neben materiellen Aspekten der Motivationspflege insbesondere die aktive Lobkultur bzw. verbale Anerkennungskultur im Team einen sehr hohen Stellenwert hat. Wer in der Sozialwirtschaft nach dem Motto „nicht getadelt ist genug gelobt“ führt, wird auf Dauer bei seinem Personal eher die Frustration pflegen als die Motivation.

Zum Thema Fehlerkultur gehört auch, Fehlverhalten zu sanktionieren. Nicht selten kritisierten Mitarbeiter/-innen uns gegenüber, dass die Geschäftsführungen zu nachsichtig gegenüber Regelverstößen seien. Es ist wichtig, Fehler oder Fehlverhalten zeitnah und konstruktiv, das heißt wertschätzend anzusprechen, sodass gemeinsam aus Fehlern gelernt werden kann. Wenn Fehler oder Fehlverhalten hingegen nicht angesprochen oder nicht wie vorher angekündigt sanktioniert werden, lernen Ihre Teams auch etwas, nämlich dass es in Ordnung ist, Regeln nicht einzuhalten und dass man Ihren Anweisungen nicht zwingend Folge leisten muss. Wenn Sie dann dazu übergehen, manchmal zu sanktionieren und manchmal nicht, dann gelten Sie bei Ihren Teams sehr schnell als unberechenbar und unfair. Gerechtigkeit und Gleichbehandlung sind entscheidende Bestandteile einer funktionierenden Konflikt- und Kritikkultur. Ohne diese Faktoren kann man Sie nicht als eine Persönlichkeit wahrnehmen, die Klarheit, Stabilität, Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit ausstrahlt - Qualitäten, die aber gerade in einem emotional und seelisch anstrengenden Berufsfeld eine tragende Rolle spielen.

Exkurs: So pflegen Sie die Lernkultur in Ihrem Unternehmen:

- Loben oder kritisieren Sie nicht die Person, sondern deren Leistung!
- Loben und kritisieren Sie zeitnah, also möglichst direkt im Anschluss an die betreffende Leistung.
- Räumen Sie den Kritisierten immer das Recht ein, ihre/seine Sicht der Dinge zu erläutern.
- Loben und kritisieren Sie konkret, beziehen Sie sich genau auf die Tatsache, die Ihnen lobenswert oder kritikwürdig erscheint. Überprüfen Sie, gerade wenn eine Leistung im Team entstanden ist, wer das Lob oder die Kritik „verdient“ hat.
- Loben und kritisieren Sie nicht nur fachliche Leistungen, sondern auch solche im psychosozialen Bereich (Teamverhalten, Lernverhalten, Kritik- und Konfliktverhalten).
- Beachten Sie, dass ein Lob nur wirkt, wenn auch das Gegenteil, nämlich die Kritik, möglich ist. Lob und Kritik sind zwei gleichberechtigte Seiten eines Ganzen.
- Wenn Sie Sanktionen für Regelverstöße angekündigt haben, dann verhalten Sie sich im betreffenden Fall auch entsprechend. Ansonsten lernen Ihre Mitarbeiter/-innen nicht die Regeln, sondern die Legitimität der Regelverstöße. Sie installieren eine Art „Gewohnheitsrecht“. Diejenigen, die sich an die Regeln halten, fühlen sich dann benachteiligt gegenüber denen, die sich nicht an die Regeln halten. Was meinen Sie, was „uns“ das lehrt?
- Bemühen Sie sich um ein Feedback, das sachlich bleibt und aus „Ich-Botschaften“ besteht.
- Überlegen Sie, inwiefern es möglich ist, gelegentlich externe Expert/-innen zu diesem Thema in Ihr Unternehmen einzuladen.

5 Mitverantwortung der Mitarbeiter/-innen für die Teamatmosphäre

Ein Unternehmen ist ein Ort, an dem sich souveräne erwachsene Menschen treffen, um gemeinsam Ziele zu erreichen und dabei ihre Existenzgrundlage zu sichern, das heißt, Geld zu verdienen. Diese Aussage mag trivial wirken. Dennoch ist sie von Bedeutung. Bei der Bewältigung konkreter Arbeitsaufgaben sind Hierarchien und unterschiedliche Verantwortlichkeiten zu beachten und auszufüllen. In Bezug auf die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen und einer angenehmen zwischenmenschlichen Atmosphäre dagegen sind alle Menschen in einem Unternehmen in der gleichen Pflicht. Kommunikation und Beziehung funktionieren nicht, wenn sich nicht beide Seiten ähnlich kompetent darum bemühen. Hier alle und jeden mitzunehmen ist insofern eine Führungsaufgabe, als die Geschäftsführung die Forderung nach gleichberechtigtem Mitgestalten erheben und die Rahmenbedingungen dafür schaffen muss. Wie eingangs angemerkt, ist dabei zu berücksichtigen, dass ein Team in einem Unternehmen kein Selbstzweck ist. Das Miteinander im Team muss geeignet sein, Unternehmensziele zu erreichen. Somit ist die erste Frage:

Welches zwischenmenschliche Verhalten braucht das Unternehmen, um zu funktionieren?

Diese Frage zu beantworten, ist Aufgabe der Geschäftsführung, weil sie es ist, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens letztendlich zu verantworten hat. Die Beantwortung der Frage sollte mindestens die drei folgenden Themenbereiche umfassen:

- Art der Zusammenarbeit entsprechend der Art des Führungsstils
- Art der Informations- und Wissensweitergabe
- Umgang mit Fehlern, Missverständnissen und Konflikten

Sie können gern noch weitere Gesichtspunkte hinzufügen. Allerdings sollte die Überschaubarkeit der Themenbereiche und damit der Regeln, die ihnen zuzuordnen sind, gewährleistet sein. Zu jedem dieser Themenbereiche sollten Sie sich folgende Fragen beantworten:

1. Welches Verhalten der Mitarbeiter/-innen unterstützt die Wettbewerbsfähigkeit?
2. Welches Verhalten der Mitarbeiter/-innen schadet der Wettbewerbsfähigkeit?
3. Welche Verhaltensweisen sind wirkungsneutral und damit verhandlungsfähig?
4. Wie und von wem wird nichtadäquates Verhalten sanktioniert?

Es hat sich bewährt, auf jede Frage kurze und einfache Antworten zu geben. Wichtig ist, dass man sich jeweils auf das Verhalten konzentriert, das wirklich eine große Hebelwirkung für das Unternehmen hat. So könnte ein ambulantes Pflegeunternehmen beispielsweise die

Frage 1 damit beantworten, dass man sagt: Informationen sind für alle Mitarbeiter/-innen eine Hol- und zugleich eine Bringepflicht. Wir arbeiten alle daran, möglichst alle relevanten Informationen einzuholen und weiterzugeben.

Bei der Beantwortung der Frage 2 hingegen könnte festgehalten werden, dass ein Zurückhalten von relevanten Informationen dem Arbeitsablauf und damit dem Unternehmen generell Schaden zufügt. Hier könnte auch ein Hinweis auf die Notwendigkeit des freien Flusses von Wissen und der gegenseitigen Informationsvermittlung mit aufgenommen werden.

Frage 3 könnte sich dann mit dem „Wie“ der Informations- und Wissensweitergabe beschäftigen, das als frei verhandelbar eingestuft und mit dem ganzen Team diskutiert wird.

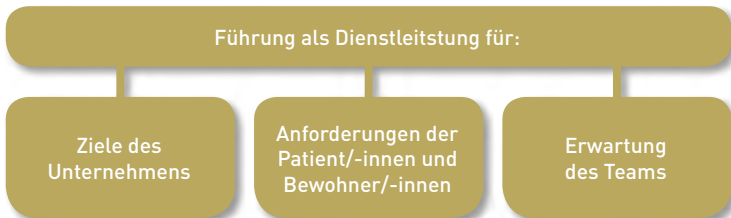
Bezüglich der Sanktionierung von Regelverletzungen würde in Beantwortung der Frage 4 beschrieben, wer in welcher Form solche Regelverletzungen thematisiert, wie diese mit wem geklärt und welche Sanktionen ausgesprochen werden.

Generell empfiehlt es sich, dabei insbesondere die folgenden Merkmale Ihres Unternehmens zu berücksichtigen:

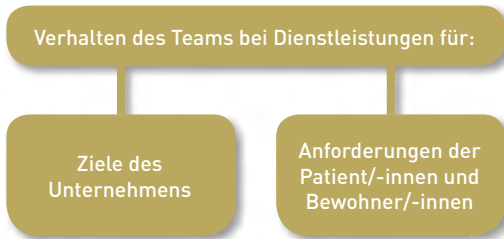
- Unternehmensgröße
- Stabilität oder Variabilität der Teamzusammensetzung
- interne Kommunikationsstrukturen

In einem Unternehmen mit mehr als 40 Mitarbeiter/-innen werden Informationskanäle und die entsprechenden Regeln anders aussehen müssen als in einem kleinen Familienunternehmen mit acht oder neun Mitarbeiter/-innen. Teams, die stabil zusammengesetzt sind, können leichter und effizienter miteinander kommunizieren als Teams, die ständig neu zusammengesetzt werden und deren Mitglieder sich kaum richtig kennen. Gibt es ein betriebliches Intranet, kann die interne Kommunikation zwischen zwei Personen auch für alle anderen sichtbar gemacht werden.

Als Führungskraft sind Sie Mittler/-in zwischen den definierten Zielen des Unternehmens, den Anforderungen der Kund/-innen und den Erwartungen der Teams:



Die Rolle als Dienstleister/-in, die Sie damit innehaben, kann nur bewältigt werden, wenn Ihre Mitarbeiter/-innen die interne Zusammenarbeit und ihr individuelles Verhalten so gestalten, dass sowohl die Erreichung der Unternehmensziele als auch die Befriedigung der Anforderungen der Kund/-innen gleichermaßen unterstützt werden. Das heißt, das Teamverhalten, aber auch das Verhalten jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters, hat sich den Zielen des Unternehmens und den Anforderungen der Kund/-innen unterzuordnen. Diese Forderung ist eine unverrückbare Rahmenbedingung für die Gestaltung der Kooperation und mithin des Teamklimas.



Private Beziehungserwartungen

Im vorangegangenen Kapitel wurde bereits ausgeführt, dass Menschen, die sich entscheiden, in der Pflege zu arbeiten, eine hohe intrinsische Beziehungsmotivation haben. Dementsprechend erwartet man, dass diese Beziehungsmotivation gut bedient wird. Nicht selten kommt es an dieser Stelle und bei diesem Thema zu inneren Konflikten mit dem wirtschaftlichen Ziel und der gesamten ökonomischen Ausrichtung des Unternehmens. Nämlich dann, wenn das Unternehmensziel die Zeit für die Gestaltung der Beziehungen mit den Patient/-innen und Bewohner/-innen streng limitiert. Aber es gibt auch nicht selten die Beziehungserwartung, im Team eine Art Ersatzfamilie zu finden. Diese Erwartung haben wir nicht nur bei Pfleger/-innen beobachtet, sondern durchaus auch bei Mitgliedern der Geschäftsführung und des mittleren Führungspersonals. Hier ist Vorsicht geboten. Diese privaten Beziehungserwartungen können, aber sie müssen nicht erfüllt werden. Mitglieder der Führungsebene sollten sich ihren Wunsch nach freundschaftlichen oder familiären Beziehungen generell nicht mit ihren Teams erfüllen. Wir haben – wie bereits zuvor geschildert – vor allem bei privaten Beziehungen zwischen den Hierarchieebenen oftmals massive Verantwortungsstörungen, d. h. Störungen in der Wahrnehmung der Verantwortung erlebt, die sich geradezu desaströs auf die Teamatmosphäre auswirkten. Dies ging mitunter so weit, dass das Unternehmen in seiner Existenzfähigkeit bedroht war. Am besten gelingt es in einer solchen Situation mithilfe eines externen, neutralen Coaches, die Handhabung der betreffenden Beziehung im Rahmen des Unternehmens zu definieren. Das Ziel ist, jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter die sichere Gewissheit zu geben, dass die Regeln der Gerechtigkeit und Gleichbehandlung im Unternehmen gewahrt sind und bleiben.

Forderungen an das Team

Nehmen Sie Ihre Teams in die Verantwortung. Unterbinden Sie Versuche, persönliche Konflikte über Beschwerden bei der Geschäftsführung zu lösen. Wenn dies passiert, machen Sie deutlich, dass Sie bestenfalls Hilfen und Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen, die konkrete Beziehungsverantwortung aber bei jeder bzw. jedem Einzelnen liegt. Anhaltende Konflikte im Team entstehen in der Regel aus einer Mischung von individueller Konfliktvermeidung und einem diesbezüglichen Führungsvakuum. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist erfüllt, wenn Sie die nötigen Forderungen formuliert, kommuniziert und begründet sowie die passenden Rahmenbedingungen zur Verfügung gestellt haben und Regelverstöße ohne Ansehen der Person sanktionieren. Letzteres heißt aber auch, dass Sie immer und unter allen Umständen die Würde und Integrität der Betroffenen unangetastet lassen! Wenn Sie Ihren Teil der Verantwortung ausgefüllt haben, dürfen und müssen Sie alle weitere Verantwortung an Ihre Mitarbeiter/-innen weiterreichen.

Empfehlungen

Zusammenfassend geben wir Ihnen folgende Empfehlungen:

- Sie als Geschäftsführung definieren die Rahmenbedingungen für die Teambildung.
- Die Ziele des Unternehmens und die Anforderungen der Patient/-innen und Bewohner/-innen sind das Primäre, die Vorstellungen der Mitarbeiter/-innen sind dem unterzuordnen.
- Kommunizieren Sie klar und deutlich die Rahmenbedingungen und Anforderungen an das Verhalten Ihrer Mitarbeiter/-innen. Erläutern Sie deren Sinnhaftigkeit auf der Basis der Unternehmensziele.
- Beantworten Sie in jedem Fall nicht tolerierbares Verhalten exakt mit den angekündigten Sanktionen. Machen Sie keine Unterschiede.
- Persönliche Wünsche hinsichtlich der Beziehungsgestaltung dürfen, aber müssen nicht erfüllt werden.

Wie finde ich die passende Unterstützung?

In diesem Handbuch haben wir Ihnen an verschiedenen Stellen empfohlen, sich bei der Bearbeitung oder Umsetzung der Themen externe Unterstützung zu sichern. Doch wie findet man die passenden Unterstützer/-innen? Auf dem Markt gibt es die verschiedensten Angebote von Coaches, die für Ihr Anliegen mehr oder weniger gut geeignet sind. Daher möchten wir Ihnen einige Anregungen mitgeben, die Sie bei der Suche und Auswahl eines Coaches unterstützen sollen.

1. **Zuhören und fragen**

Eines der wesentlichsten Kriterien bei der Wahl des passenden Coaches ist, dass er/sie sich Zeit nimmt, Ihnen zuzuhören und Fragen zu stellen, um Ihre konkrete Situation möglichst umfassend kennenzulernen. Hüten Sie sich vor einem Coach, der nach den ersten Minuten bereits die passende Lösung parat hat und erklärt, nur diese sei die Richtige!

2. **Bereitschaft, abzugeben**

Niemand kann alles und ist in allem versiert. Die Bereitschaft des Coaches, zu definieren, in welchen Bereichen er Ihnen eine Unterstützung sein kann und wo seine Grenzen sind, kann ein weiteres Kriterium darstellen. Wichtig ist, dass der Coach einen Blick für das Ganze hat, um die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Problemfeldern weiß und überblickt, welche Themenbereiche Ihr Problem mit beeinflussen. In diesem Sinne hüten Sie sich vor einem Coach, der meint, alles zu können!

3. **Klarer Auftrag**

Schauen Sie hin, ob sich der Coach die Zeit nimmt, den Dingen auf den Grund zu gehen und mit Ihnen gemeinsam klar herausarbeitet, um welche Themen es wirklich geht. Daran erkennen Sie, ob der Coach nur an einer schnellen Intervention interessiert ist, oder ob es ihm/ihr wirklich um die nachhaltige Bearbeitung Ihres Anliegens geht.

4. **Zeiteffizienz**

In unserer schnelllebigen Welt ist Zeit ein hohes Gut. Daher sollte der Coach auch effizient und achtsam mit Ihrer Zeit umgehen. Achten Sie darauf, dass die Weichen so gestellt werden, dass jede Coaching-Einheit einen Zugewinn auf Ihrem Weg zur Problemlösung darstellt.

5. **Keine Abhängigkeit**

Gutes Coaching nimmt Ihnen die Führung nicht ab, sondern hilft Ihnen, Ihren eigenen kompetenten Führungsstil zu professionalisieren. Sobald Sie das Gefühl haben, ohne den Coach ginge es nicht mehr, steht zu befürchten, dass Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Ihnen und dem Coach entstanden sind. Dies spricht weniger für die Qualität der Coaching-Arbeit.

6. **Ihr Gefühl**

Und nicht zuletzt: Hören Sie ruhig auf Ihre innere Stimme. Schließlich geht es um ein Vertrauensverhältnis, das Sie zu Ihrem Coach aufbauen. Bei allen objektiven Kriterien kann es Signale geben, die Sie mit dem Verstand nicht wahrgenommen haben, die Ihnen aber Ihr Gefühl vermittelt. Hören Sie darauf!

7. **Sich wohlfühlen**

Ein guter Coach bewirkt, dass Sie und Ihr Team sich beim Lernen und Entwickeln wohlfühlen und Lust auf mehr bekommen.

Wir wünschen Ihnen auf Ihrem Weg und für Ihren persönlichen Lernprozess viel Erfolg. Bitte bedenken Sie, dass Irrtümer und Fehler normale Bestandteile des Lernens sind. Lassen Sie sich davon nicht von Ihrem Weg abbringen. Schon Johann Wolfgang von Goethe sagte: „Erfolg hat drei Buchstaben: TUN!“

Ein Wort in eigener Sache

Die Realisierung des Handbuchs wäre nicht ohne die aktive und großzügige Mitwirkung der 30 Unternehmen aus der Sozialwirtschaft Sachsen-Anhalts möglich gewesen, die uns zur Seite gestanden haben. Sie haben es uns ermöglicht, zu Erkenntnissen zu gelangen, von denen andere Unternehmen profitieren können. Das bedeutete nicht selten, dass man sich trotz hoher Arbeitsbelastung und enger Dienstpläne Zeit genommen hat, engagiert und voller Vertrauen mit uns zusammenzuarbeiten. Dafür möchten wir uns bedanken.

Wir fühlten uns durch das Vertrauen und die Offenheit unserer Gesprächspartner/-innen aus der Sozialwirtschaft persönlich beschenkt und menschlich bereichert. Wir haben sowohl die Pflegearbeit als auch die Arbeit von Sozialpädagogen in ihrer unverzichtbaren Wirkung für das Miteinander in unserer Gesellschaft zu schätzen gelernt.



4

Anhänge

10 Regeln für die Gesprächsführung

1. **Verstehen was der andere weiß und denkt, ist die Grundlage für Verständigung**
2. **Trainieren Sie sich in der Kunst des Zuhörens**
3. **Setzen Sie nichts voraus**
4. **Wie meinen Sie das?**
5. **Nutzen Sie positive Formulierungen statt negative**
6. **Gebrauchen Sie Bilder, Vergleiche und Beispiele**
7. **Vergessen Sie niemals die Gefühle**
8. **Verstehen statt werten und abwerten**
9. **Versuchen Sie immer „Win-win-Situationen“ herzustellen**
10. **Sparen Sie nicht an Kommunikation – Informieren Sie immer ausreichend**

Den vollständigen Text zu den 10 Regeln finden Sie auf unserer Website unter: www.professionalscare.de/downloads

Fragebogen zur Ermittlung Ihrer Erwartungen

Mit der nachfolgenden Befragung können Sie herausfinden, mit welchen Erwartungen Ihre Mitarbeiter/-innen seinerzeit Ihre Arbeit begonnen haben und welche Erwartungen sich im Laufe der Zeit erfüllt beziehungsweise nicht erfüllt haben. Dies ist wichtig zu wissen, weil enttäuschte Erwartungen nicht nur zu Konflikten führen, sondern auch zu Demotivation und Dienst nach Vorschrift. Auch hilft es Ihnen zu wissen, wo genau Sie ansetzen müssen, um vorhandene Motivation zu pflegen.

1.	Hatten Sie die Erwartung, dass man Ihnen eine interessante Tätigkeit anbietet?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
	Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
2.	Hatten Sie die Erwartung, dass man Ihnen gute bis sehr gute Entwicklungsmöglichkeiten bietet?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
	Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
3.	Hatten Sie die Erwartung, dass Sie Ihre Ideen einbringen können?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
	Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
4.	Hatten Sie die Erwartung, dass besonderes Engagement honoriert wird?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
	Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
5.	Hatten Sie die Erwartung, dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
	Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>

6.	Hatten Sie die Erwartung, dass Sie flexibel arbeiten können?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
	Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
7.	Hatten Sie die Erwartung, dass ein angenehmes Arbeitsklima vorhanden ist?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
	Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
8.	Hatten Sie die Erwartung, dass durch Personalentwicklung (beispielsweise Fortbildung, Coaching etc.) seitens des Unternehmens in Ihre Karriere investiert wird?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
	Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
9.	Hatten Sie die Erwartung, dass Ihr Vorgesetzter Sie bei der Ausübung Ihrer Arbeit unterstützen wird?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
	Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
10.	Hatten Sie die Erwartung, dass Ihre Bezahlung im Laufe der Zeit steigen wird?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
	Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
11.	Hatten Sie die Erwartung, dass Sie über arbeitsrelevante Abläufe und Veränderungen zeitnah und ausreichend informiert werden?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
	Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?			
	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	eher nicht <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>

- 12. Hatten Sie die Erwartung, dass die notwendige Ausstattung und Ressourcen für eine effektive Arbeitsbewältigung bereitgestellt werden?**
- | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | eher nicht <input type="checkbox"/> | weiß nicht <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
- Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?**
- | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | eher nicht <input type="checkbox"/> | weiß nicht <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
- 13. Hatten Sie die Erwartung, dass Sie freundliche und unterstützende Arbeitskollegen und Kolleginnen haben werden?**
- | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | eher nicht <input type="checkbox"/> | weiß nicht <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
- Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?**
- | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | eher nicht <input type="checkbox"/> | weiß nicht <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
- 14. Hatten Sie die Erwartung, dass in Ihrem Unternehmen ein mitarbeiterorientierter Führungsstil vorherrscht?**
- | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | eher nicht <input type="checkbox"/> | weiß nicht <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
- Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?**
- | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | eher nicht <input type="checkbox"/> | weiß nicht <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
- 15. Hatten Sie die Erwartung, dass Sie intern aufsteigen oder mehr Verantwortung übernehmen können?**
- | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | eher nicht <input type="checkbox"/> | weiß nicht <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
- Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?**
- | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | eher nicht <input type="checkbox"/> | weiß nicht <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
- 16. Hatten Sie die Erwartung, dass sich Ihre Arbeit gut mit Ihrem Privatleben verbinden lässt?**
- | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | eher nicht <input type="checkbox"/> | weiß nicht <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
- Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?**
- | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | eher nicht <input type="checkbox"/> | weiß nicht <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
- 17. Hatten Sie die Erwartung, dass sich Ihre Anstrengungen im Job für Sie selbst auszahlen werden?**
- | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | eher nicht <input type="checkbox"/> | weiß nicht <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
- Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?**
- | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ja <input type="checkbox"/> | nein <input type="checkbox"/> | eher nicht <input type="checkbox"/> | weiß nicht <input type="checkbox"/> |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|

18. Hatten Sie die Erwartung, dass Sie Ihre Fähigkeiten und Ideen einbringen und Ihr Potenzial entwickeln können?

ja nein eher nicht weiß nicht

Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?

ja nein eher nicht weiß nicht

19. Hatten Sie die Erwartung, dass es sich um einen fairen und guten Arbeitgeber handelt?

ja nein eher nicht weiß nicht

Falls Sie die Frage mit ja beantwortet haben: Hat sich Ihre Erwartung erfüllt?

ja nein eher nicht weiß nicht

Treffen folgende Aussagen für Sie zu?

20. Ich bin stolz darauf, für mein Unternehmen zu arbeiten!

ja nein eher nicht weiß nicht

21. Ich erledige nur, was wirklich notwendig ist!

ja nein eher nicht weiß nicht

22. Für mein Unternehmen bringe ich kein Opfer!

ja nein eher nicht weiß nicht

23. Meinem Unternehmen gegenüber habe ich mich stets loyal verhalten!

ja nein eher nicht weiß nicht

Ich möchte gerne noch folgende Anmerkungen machen:

Checkliste: Wie kommunizieren Sie?

	ja	nein
Äußern Sie Ihre Wünsche klar und freundlich?		
Machen Sie Aussagen, statt unechte Ausflüchte zu formulieren? (Sagen Sie „Ich möchte jetzt gehen“, statt „Ich muss jetzt gehen“)		
Kennen Sie Ihre Talente und Fähigkeiten?		
Können Sie sich gut entschuldigen, wenn Ihnen ein Fehler unterlaufen ist oder jemand sich durch Sie gekränkt fühlt?		
Können Sie sich etwas Gutes tun, auch wenn noch etwas erledigt werden muss?		
Können Sie Ihre Ungeduld zügeln?		
Machen Sie, was Sie für richtig halten – auch im Widerspruch zu anderen, auch wenn man es Ihnen übel nimmt?		
Können Sie Nein sagen?		
Können Sie ein Nein akzeptieren, ohne beleidigt zu sein?		
Lassen Sie sich von niemandem Schuldgefühle machen?		
Versuchen Sie niemals, anderen Menschen Schuldgefühle einzujagen?		
Können Sie um Hilfe bitten?		
Können Sie Hilfe ablehnen, die Sie nicht benötigen, die Ihnen aber jemand aufdrängen will?		
Sagen Sie „wollen“, wenn Sie „wollen“ meinen, statt von „müssen“ zu reden?		
Können Sie Ihre Wut zivilisiert ausdrücken statt unbeherrscht zuzuschlagen?		
Können Sie Ihre echten Gefühle zeigen (sich richtig freuen, traurig sein, Angst und auch Wut authentisch ausdrücken)?		
Lassen Sie sich von niemandem dazu bringen, sich zu rechtfertigen?		
Haben Sie den Beruf, den Sie sich ausgesucht haben, weil er zu Ihren Talenten und Neigungen passt?		
Trennen Sie sich von Menschen, die Ihnen nicht gut tun?		
Kennen Sie Ihre Wünsche und Bedürfnisse?		
Kommunizieren Sie klar und deutlich Ihre Wünsche und Bedürfnisse?		

	ja	nein
Verhindern Sie, dass jemand abwertend mit Ihnen spricht oder Sie respektlos behandelt?		
Probieren Sie Sachen aus, ohne zu wissen, ob sie klappen werden, weil Sie wissen, dass Sie Misserfolg oder Blamage überleben werden?		
Können Sie akzeptieren, dass Sie für Ihre Gefühle selbst verantwortlich sind?		
Gehen Sie davon aus, dass alle Erwachsenen für ihre Gefühle selbst verantwortlich sind?		
Können Sie sich selbst okay finden, auch wenn Ihr Verhalten mal nicht so toll war?		
Können Sie unterscheiden, dass ein Fehler Ihrerseits nichts mit Ihrem allgemeinen Wert zu tun hat?		
Können Sie andere Standpunkte respektieren, auch wenn Sie diese nicht teilen?		
Akzeptieren Sie, dass ein Wunsch ein Wunsch ist und kein einklagbarer Anspruch?		
Können Sie Menschen gut finden, die Dinge tun, die Sie selbst vielleicht nicht tun würden?		
Können Sie nachgeben, ohne das Gefühl zu haben, zu verlieren?		
Halten Sie sich nicht mit Ärger auf und werden stattdessen lieber selbst aktiv, statt zu warten, dass derjenige/diejenige etwas tut, über den/die Sie sich geärgert haben?		
Fragen Sie nach, wie jemand etwas meint, das Sie nicht verstehen oder das Ihnen nicht gefällt, statt sofort zu interpretieren und zu werten?		
Drängen Sie niemandem Ihre Ratschläge auf?		
Ist es Ihnen wichtiger, ein Problem oder einen Konflikt zu lösen als recht zu behalten?		
Haben Sie verstanden, dass Sie niemanden dazu zwingen können, etwas zu tun, zu denken oder zu empfinden, was er nicht will?		
Haben Sie verstanden, dass niemand Sie zwingen kann, etwas zu tun, zu denken oder zu empfinden, was Sie nicht wollen?		
Zählen Sie Ihre „ja“ und „nein“ Antworten:		

Fragebogen – Emotionale Erpressung¹

Eine interessante Beobachtung und Aufgabenstellung im Projekt ProfessionalsCare war das Phänomen der Erpressung im Arbeitsalltag. Der zunehmende Fachkräftemangel in den letzten Jahren hat bei Geschäftsführungen und dem mittleren Leitungspersonal dazu geführt, dass sie sich immer weniger trauen, dass sie Angst vor Kündigungen seitens der Teammitglieder haben und sich von diesen immer öfter unter Druck gesetzt fühlen. Man fühlt sich zunehmend erpressbar und erpresst.

Aber auch Pflegerinnen und Pfleger fühlen sich vor allem von Patient/-innen und deren Angehörigen sowie von ihrer Führung mehr oder weniger häufig (emotional) erpresst.

Nun ist das Phänomen der emotionalen Erpressung kein neues, im Gegenteil. Es scheint seit Generationen eine recht übliche Form der Interessendurchsetzung gegenüber anderen zu sein. Das Positive an dieser Feststellung ist, dass es aus eben diesem Grund sehr viel Wissen gibt, wie man damit umgehen kann und sollte und wie man sich wehren kann. Im Projekt ProfessionalsCare musste daher auch nichts grundsätzlich Neues erforscht werden. Man konnte sich auf das vorhandene Wissen stützen und daraus Instrumente zusammenstellen, die hilfreich waren. Als besonders sachdienlich und hilfreich haben sich die einschlägigen Erfahrungen und Erkenntnisse der amerikanischen Psychologin und Psychotherapeutin Susan Forward erwiesen, mit denen im Projekt viele entscheidende „Aha-Erlebnisse“ bei den betreffenden und vor allem betroffenen Personen erzielt werden konnten. Im Verlaufe des Projektes wurden die nachfolgenden beiden Checklisten entwickelt, die gute Dienste geleistet haben. Deshalb sollen sie hier zur kostenlosen Nachnutzung zur Verfügung gestellt werden.

¹ Die entsprechenden Checklisten basieren auf dem Buch „Emotionale Erpressung“ von Susan Forward

Checkliste: Werden Sie emotional erpresst?

Treffen die folgenden Fragen für Sie zu?	ja	vielleicht	nein
Drohen Ihnen Menschen, die in Ihrem Leben eine wichtige Rolle spielen, damit, Ihnen das Leben schwer zu machen, wenn Sie nicht tun, was sie wollen?			
Sagen diese Menschen Ihnen, dass sie sich selbst vernachlässigen oder verletzen werden oder in Depressionen verfallen, wenn Sie sich ihrem Willen nicht fügen?			
Wollen sie immer noch mehr von Ihnen, gleichgültig, wie viel Sie ihnen schon gegeben haben?			
Gehen diese Menschen grundsätzlich davon aus, dass Sie schließlich doch nachgeben werden?			
Übersehen oder missachten sie regelmäßig Ihre Gefühle und Bedürfnisse?			
Machen sie Ihnen großartige Versprechungen, deren Einlösung sie jedoch von Ihrem Verhalten abhängig machen und die sie deshalb nur selten halten?			
Werden Sie von diesen Menschen fortwährend als selbstsüchtig, schlecht, gierig, gefühllos oder lieblos bezeichnet, wenn sie nicht einlenken?			
Werden Sie von ihnen mit Lob überschüttet, wenn Sie nachgeben, und wird Ihnen Anerkennung entzogen, wenn Sie es nicht tun?			
Setzen sie Geld ein, um sich bei Ihnen durchzusetzen?			
Summe:			

Haben Sie Einstellungen, die Sie leicht zum Opfer emotionaler Erpressung werden lassen?

Treffen die folgenden Fragen für Sie zu?	ja	vielleicht	nein
Es ist in Ordnung, viel mehr zu geben als zu bekommen.			
Wenn man jemanden liebt, dann ist man für sein Wohlergehen verantwortlich.			
Es ist die Aufgabe guter, liebevoller Menschen, den anderen glücklich zu machen.			
Wenn ich das tue, was ich für mich will, dann empfindet der andere mich als egoistisch.			
Zurückgewiesen zu werden ist das Schlimmste, was mir passieren kann.			
Wenn sonst niemand die Sache in Ordnung bringt, dann muss ich es selbst tun.			
Bei dieser Person kann ich nie gewinnen.			
Die andere Person ist klüger oder stärker als ich.			
Es wird mich nicht umbringen, die Forderung der anderen Person zu erfüllen, denn sie braucht mich wirklich.			
Ihre Bedürfnisse und Gefühle sind wichtiger als meine.			
Summe:			

Auswertung Teil 1

Anzahl der „Ja“-Nennungen: _____

Anzahl der „Vielleicht“-Nennungen : _____

Summe: _____

Auswertung Teil 2

Anzahl der „Ja“-Nennungen: _____

Laut Susan Forward sind Sie anfällig für emotionale Erpressung oder bereits ihr Opfer, wenn pro Checkliste mehr als 2 Fragen mit „ja“ beantwortet wurden.

Wenn das Thema für Sie relevant ist, könnten Sie auch versuchen, das Problem alleine zu lösen. Manchmal ist es ja schon ein großer Schritt in die richtige Richtung zu wissen, dass das Thema für einen selbst relevant ist. Besser ist es allerdings, sich einen guten Coach oder Therapeuten zu suchen. Es ist gut investiertes Geld. Ihre Führungsarbeit und Ihre Gesundheit werden es Ihnen danken.

Fragebogen zur Ermittlung der Werteorientierung

Werte sind das, was uns in unserem Inneren antreibt. Sie definieren unsere Motive und Motivationen. Sie sind Motoren unseres Handelns. Wenn Menschen hier ähnlich veranlagt sind, ergeben sich Verständnis und Verständigung oft von selbst. Gibt es hingegen gravierende Unterschiede, sollten diese bewusst gemacht und diskutiert werden, wie man mit diesen Unterschieden im Alltag am besten umgeht.

Das Wertesystem von Beschäftigten und Geschäftsführern ist von grundlegender Bedeutung für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Es ist eine unabänderliche Konstante und stellt den Rahmen dar, innerhalb dessen interne Veränderungen überhaupt möglich sind. Außerdem entscheiden Wertvorstellungen darüber, wie effizient und zielführend Ressourcen, fachliche Qualifikationen und Begabungen tatsächlich eingesetzt werden. Veränderungsprozesse in einem Unternehmen sind im Grunde unmöglich, wenn sie mit den Werten derjenigen kollidieren, die diese Veränderungen umsetzen sollen. Dies gilt selbst dann, wenn die avisierten Veränderungsprozesse dem Team logisch und sachlich überzeugend vermittelt wurden. Nicht selten kommt es dann zu der gefürchteten verbalen Aufgeschlossenheit bei realer Verhaltensstarre. Doch auch aus einem anderen Grund ist es wichtig zu wissen, welches die führenden Werte im Team sind. Geschäftsführer/-innen beklagen sich immer wieder, dass Ihre Form der Honorierung guter und sehr guter Leistungen vom Team zwar entweder angenommen wird aber auf wenig Begeisterung stößt oder aber gänzlich ignoriert wird. Dahinter können sich natürlich verschiedene Gründe und Dynamiken verbergen. Oftmals haben wir im Projekt herausgefunden, dass die konkrete Form der Honorierung besonderer Leistungen deshalb nicht den motivierenden Effekt hat, weil sie nichts mit den Werten derer zu tun hat, die motiviert werden sollen. Hier ist es sehr hilfreich, die Werteorientierung zu kennen, um punktgenau Motivationshebel anzusetzen. Maßnahmen der Motivation müssen die generellen Werteprioritäten berücksichtigen und einbeziehen.

Aber wer kennt schon die führenden Werte der anderen? Wer könnte von sich auf Anhieb sagen, welche seine führenden vier Werte sind? Um hier Hilfestellungen zu geben, haben wir einen entsprechenden Fragebogen entwickelt, der sich gut bewährt hat und den wir zur freien Verwendung zur Verfügung stellen. Wichtig ist, dass die Ergebnisse offen und ohne zu bewerten oder gar abzuwerten, diskutiert werden.

1 Arbeitswelt – Werte und Arbeitsbedingungen

Diese Werte sind mir ...	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Sicherheit des Arbeitsplatzes				
Anerkennung meiner Arbeit durch Kolleg/-innen und Führung				
Anerkennung meiner Arbeit durch meine Klienten/TN				
Flache Hierarchien/Mitbestimmung				
Individualität				
Weiterbildung				
Selbstverwirklichung/Selbstdurchsetzung				
Kreativität entwickeln/Experimentierfreude				
Perfektion				
Flexibilität				
Berechenbarkeit				
Zuverlässigkeit				
Kooperation/Teamgeist				
Gleichheit/Gerechtigkeit				
Cleverness				
Eigenverantwortung				
Wachstum				
Geld				
Für andere da sein				
Vertrauen				
Kritikkultur				
Wettbewerb				
Fleiß und Ehrgeiz				
Optimismus				
Klare Kommunikation				
Einfachheit				
Erfolg durch Leistung				
Kontrolle/Macht über andere				
Meine Ergänzung:				

2 Gesellschaft

Diese Werte sind mir ...	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Fairness				
Solidarität/Benachteiligten helfen				
Gerechtigkeit				
Wohlstand				
Wachstum				
Umwelt(schutz)				
Frieden/Friedfertigkeit				
Macht und Einfluss haben				
Mitbestimmung				
Eigenverantwortung				
Individualität				
Demokratie				
Freiheit				
Religion/Kirche				
Glaubensfreiheit				
Laizismus				
Humanismus				
Ehrlichkeit				
Toleranz/Offenheit				
Wahrheit				
Gleichheit				
Tierschutz				
Universelle Menschenrechte				
Kontrolle über Rohstoffe und Ressourcen				
Nachhaltigkeit				
Internationales Völkerrecht				
Gesetz und Ordnung respektieren				
Tradition				
Mobilität				
Achtung vor dem Alter				
Sauberkeit				
Meine Ergänzung:				

3 Privatleben und Familie

Diese Werte sind mir ...	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Selbstverwirklichung/Selbstdurchsetzung				
Gesundheit				
Wohlstand/Geld				
Flache Hierarchien/Mitbestimmung				
Nähe				
Liebe				
Partnerschaft				
Vertrauen				
Freundschaft/gute Freunde haben				
Harmonie/innere Ruhe				
Ehrlichkeit				
Wahrhaftigkeit				
Lernen und Erfahrung sammeln				
Kinder				
Sicherheit				
Zukunftsgestaltung				
Langes Leben				
Gemeinschaft				
Mitgefühl/Einfühlungsvermögen				
Humor				
Bescheidenheit				
Unabhängigkeit/selbstbestimmtes Leben				
Harmonisches Familienleben				
Abenteuer/ein aufregendes Leben				
Vergnügen				
Das Leben genießen				
Sozialer Aufstieg				
Gehorsam				
Pünktlichkeit				
Ordnung				
Sauberkeit				
Meine Ergänzung:				

4 Zusammenfassung

Bitte wählen Sie nun aus allen Werten, die Sie in den drei Tabellen als „sehr wichtig“ angekreuzt haben, die vier wichtigsten aus und notieren Sie diese nachfolgend (Reihenfolge ist Wertung):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

ProfessionalsCare

isw

**Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung
gemeinnützige GmbH**

Büro Halle
Hoher Weg 3
06120 Halle (Saale)

Autoren:

- Dr. Andrea Ferber
- Sandra Bartels
- Dr. Peter Schönfeld

Internet:

www.professionalscare.de
www.isw-institut.de