

HEIME

Die wichtigsten Punkte rund um das Personal-Management in der stationären Pflege

Personalmangel: Führung ist entscheidend

Wenn immer weniger Personal in der Pflege zur Verfügung steht, kommt es besonders auf das Management der vorhandenen Mitarbeiter an. Führung spielt hierbei eine zentrale Rolle.

VON CASPAR BOSHAMER UND DR. THOMAS HILSE

Gardelegen/Haan // Das komplexe Kerngeschäft Pflege verlangt ein hohe Fachkenntnis sowie fundiertes kaufmännisches Wissen und ein Verständnis der (sozial)rechtlichen Rahmenbedingungen. Führung bedeutet in diesem Kontext, darauf basierende fundierte unternehmerische Entscheidungen - auch unter Beteiligung der Führungskräfte - zu treffen und in das Pflegeunternehmen hinein zu kommunizieren. In Bezug auf die Mitarbeitenden bedeutet Führung aber auch den Einsatz bestimmter Umgangsformen, die es ermöglichen, die Initiative und das Mitdenken des einzelnen zu fördern.

Verantwortung delegieren

Im betrieblichen Alltag ist die Delegation der Verantwortung das wichtigste Mittel, um Führung im unmittelbaren Verhältnis zu den

Mitarbeitenden wirksam werden zu lassen. Die Führungskraft beschränkt sich in ihrer Rolle auf Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle. Wertschätzung ist in diesem Kontext erlebbar, wenn sich Vorgesetzte die Zeit für Dienstaufsicht und Kontrolle auch tatsächlich nehmen.

In der Pflegebranche sind zahlreiche Pflege-Experten aktiv. Führungs-Experten sind in der Pflege allerdings eher unterrepräsentiert, obwohl viele Pflegeunternehmen u.a. bedingt durch Konsolidierungen oder Geschäftsfelderweiterungen stark wachsen. Bereits der Einsatz weniger zentraler Instrumente kann Führung im Unternehmen unmittelbar wirksam werden lassen:

- Mitarbeitergespräche sollten mit allen Mitarbeitern mindestens einmal pro Jahr durchgeführt werden, einer nachvollziehbaren inhaltlichen Struktur gehorchen und verbindliche Vereinbarungen enthalten. Eine gute und rechtzeitige Vorbereitung der



Ein ganz wichtiger Aspekt bei der Führung von Mitarbeitern ist die Kommunikation. Hierbei gibt es in vielen Pflege-Unternehmen noch Nachholbedarf.

Foto: Werner Krüper

Gespräche muss ebenso selbstverständlich sein wie die Überwachung der Umsetzung sämtlicher Verabredungen.

- Eine gezielte Personalentwicklung aller Berufsgruppen muss den Anspruch verfolgen, das Potential eines jeden Mitarbeitenden zu ermitteln und eine gezielte Förderung zu gestalten. Führungskräfte sollten zu allen Mitarbeitern eine Idee haben. Es hat sich als positiv erwiesen, dass beispielsweise von einer Personal-Rotation über Arbeits- und Funktionsbereiche hinweg starke positive Effekte auf die Motivation der Mitarbeitenden ausgehen können.
- Der Dienstplan und die Arbeitszeitmodelle sollten Ausdruck einer planbaren, verlässlichen und fairen Organisation der Arbeit sein und dem Anspruch an eine Familienfreundlichkeit weitestgehend genügen. Insofern gehört auch die IT-Unterstützung

der Dienstplanung, gepaart mit mobilen Zugriffen auf den persönlichen Dienstplan und das eigene Arbeitszeitkonto, zu den Werkzeugen einer transparenten und wertschätzenden Führung.

Führung wird zur wertschätzenden Führung, wenn der Einsatz dieser Instrumente ebenso selbstverständlich ist, wie die tägliche offene Kommunikation im Operativen. Dazu gehört die formale Kommunikation bei Mitarbeiter- und Dienstbesprechungen ebenso wie der informelle, anlassbezogene Austausch. Die Führungskräfte, sowohl als Vorgesetzte aber auch in ihrer Funktion als Arbeitgeber, definieren auf diese Weise den Rahmen für eine gelingende Mitarbeiterbindung und den Aufbau einer Arbeitgeber-Marke.

Arbeitgeberattraktivität ist kein Zustand, sondern ein kontinuierlicher und vielschichtiger Prozess. Neben den objektivierbaren Ar-

beitgeberleistungen (Arbeitsvertrag, Vergütung, Sozialleistungen, Arbeitszeitmodelle, Karrierepfade, betriebliches Gesundheitsmanagement, Services für Mitarbeiter) spielen die subjektiven bzw. wahrgenommenen Faktoren (Image als Arbeitgeber, Familienfreundlichkeit bei der Dienstplangestaltung, Einarbeitung, Bewerbermanagement, Betriebsklima) eine bedeutende Rolle bei der Beurteilung des Arbeitgebers. Dies gilt sowohl für die vorhandenen Mitarbeiter, die als „Markenbotschafter“ in ihrem individuellen Umfeld über ihr Unternehmen kommunizieren, als auch für die zukünftig zu gewinnenden Kräfte.

- Caspar Boshamer ist Geschäftsführer der Boshamer GmbH in Sachsen-Anhalt. Dr. Thomas Hilse ist Inhaber der HILSE:KONZEPT Management- und Kommunikationsberatung in Haan.

DREI TIPPS RUND UM DAS THEMA FÜHRUNG

- Führungskräfte müssen Führen wollen. Sie sollten sich bewusst sein, dass sie stets als Vorbild in Verhalten und Kommunikation wahrgenommen werden. Gute Führung und Mitarbeiterbindung bedingen sich.
- Attraktive Arbeitgeber sind zumeist kommunikationsstark und stellen ihr Unternehmen möglichst offen und transparent gegenüber der Öffentlichkeit und den Mitarbeitenden dar.
- Klare Kernbotschaften vermitteln die gelebten Eigenschaften und Werte des Pflegeunternehmens gleichermaßen nach außen und innen. Sie schaffen ein scharfes Profil im Wettbewerb und unterstützen den Aufbau einer Arbeitgeber-Marke.