

Den Aufstieg unterstützen

NEUE FÜHRUNGSKRÄFTE SIND HÄUFIG NOCH UNERFAHREN UND MÖGLICHERWEISE ÜBERFORDERT. WIE EIN INTERIMS-MANAGEMENT IHRER PFLEGEDIENSTLEITUNG HELFEN KANN, SICH OPTIMAL IN DIE NEUE ROLLE EINZUFINDEN.

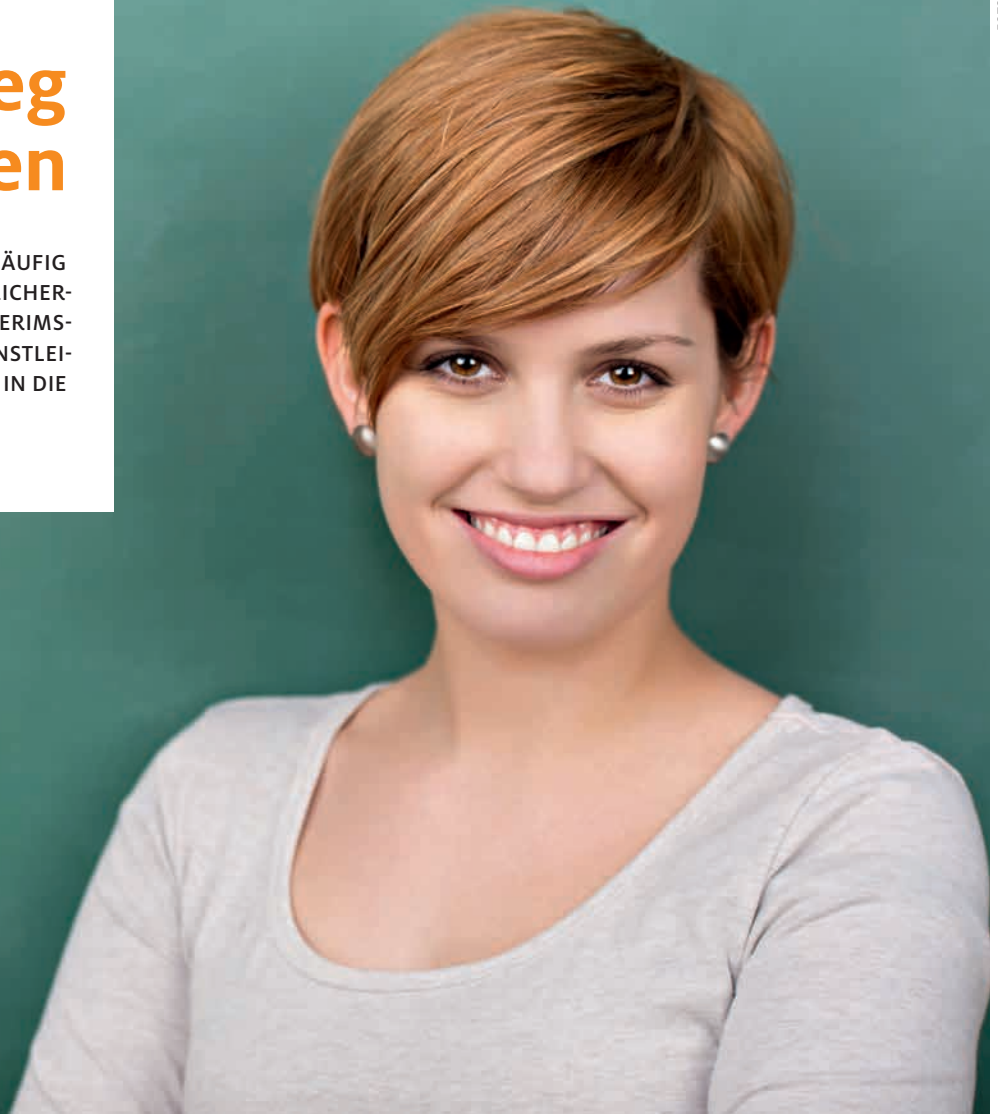


FOTO: FOTOLIA

Von Katrin Biermann

Der Personalengpass in der Pflege wird unter dem Stichwort Fachkräftemangel schon seit längerem thematisiert. Hierbei steht die pflegerische Versorgung von Patienten oder Bewohnern im Fokus der Berichte. Was bisher jedoch zu wenig betrachtet wird: Dass es auch auf der Ebene des mittleren Managements, den Pflegedienstleitern, immer schwerer wird, offene Stellen mit geeigneten Kandidaten zu besetzen. Viele Träger beginnen deshalb schon, Pflegefachkräfte aus den eigenen Reihen zu motivieren, eine Weiterbildung zur Leitung einer Pflegeeinheit zu absolvieren, um anschließend als Leitungskraft im Unternehmen zu wirken.

Als Leitung in einem ambulanten Dienst reicht es aber nicht aus, den Tourenplan zu füllen und neue Kunden zu gewinnen. Das Führen der Mitarbeiter, um sie ans Unternehmen zu binden, gesund zu halten und fachlich zu unterstützen gehört ebenso dazu, wie die Kommunikation der Ziele und der Strategie mit der Geschäftsführung. Up to date zu bleiben mit den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen für die Versorgung und die Kontaktpflege der Pflegekunden, auch in Beschwerdesituationen und bei Unzufriedenheit, sind ebenfalls Teil der vielfältigen Aufgaben.

Der Aufstieg im eigenen Unternehmen vom Team zur Leitung wirkt dabei nicht selten als erschwerender Faktor. In der Pflege sind die Hierarchien nach wie vor flacher als in anderen Branchen. „Wir sind ein Team“ oder ich bin „Teamplayer“ heißt es darum oft, wenn zukünftige oder noch frische Leitungskräfte sich beschreiben. Selbst ‚alten Hasen‘ fällt die notwendige Distanz zum Team oft schwer. Dabei ist diese eine Voraussetzung für erfolgreiches Führen. In der Pflege gilt das „Du“ als übliche Anrede. Mit dem Karrieresprung nach oben, kann das nicht einfach wieder zurückgenommen werden, auch wenn ein „Sie“ jetzt hilfreich wäre, um die nötige Distanz zu schaffen. Mit dieser Schwierigkeit stehen die Leitungskräfte aber nicht allein da. Auch dem Team fällt es schwer, die neue Rolle der ehemaligen Kollegen anzunehmen. Sätze wie „Als Du noch zu uns gehört hast, hast Du das aber anders gesehen“ oder „Früher hättest Du das nicht so gemacht“ hört man darum als Reaktion auf eine Anordnung. Es geht nicht um die Sache, es geht um den Verlust des ‚Wir-Gefühls‘.

SANDWICHPOSITION ERFORDERT DIPLOMATIE

Egal ob aus dem eigenen Team oder neu im Unternehmen, die klassische Sandwich-Position zwischen Geschäftsführung und ehemaligen Kollegen erfordert Diplomatie und breite Schultern. Kandidaten für

» *Neue Führungskräfte brauchen häufig ein Training oder Coaching, das sie auf die neue Rolle vorbereitet.*

Führungspositionen müssen dafür gerüstet sein. Dazu braucht es Fähigkeiten, die nicht vollständig durch die Weiterbildung zur Leitungskraft vermittelt werden können. Es geht nicht nur um Projektmanagement, Pflegetheorien und -konzepte oder die rechtlichen Rahmenbedingungen des Sozialgesetzbuches. Fachwissen hilft einer Leitung festzulegen, wo sie hin will, aber nicht beim wie.

Neue Führungskräfte ohne oder mit weniger Führungserfahrungen erhalten sehr selten weitere Trainings oder gar ein Coaching, die das Führen und die persönliche Weiterentwicklung betreffen und passgenau auf sie abgestimmt sind. Sie bringen die erforderliche Qualifikation mit, um den Pflegekassen gemeldet zu werden und werden in den Alltag als Leitung geschoben. Von der Struktur im Unternehmen stehen diese Führungskräfte jetzt relativ hoch im Organigramm – oft unter der Geschäftsführung, vielleicht gibt es noch die Zwischeninstanz Pflegemanager oder Bereichsleitung. Welche Überlegung dabei aber häufig außen vor bleibt: Verantwortung und Erwartungshaltung sind enorm, gestiegen – ebenso auch das Risiko, sich zu überlasten oder am Druck zu scheitern.

Und dann läuft es nicht rund – die Einnahmen gehen zurück, die Überstunden steigen an, das Team ist unzufrieden, krankheitsbedingte Ausfälle werden die Regel. Kurz gesagt: Der ganze Dienst gerät in Schieflage. Vielleicht war das schon vor dem Beginn der Arbeit der neuen Leitungskraft so, nun wird es aber nicht besser oder sogar schlechter. Das ist eine typische Situation, in der eine Unternehmensberatung mit ins Boot geholt wird. Die Ursachen werden analysiert, neue Ziele festgelegt und ein Maßnahmenkatalog entwickelt. „Jetzt kommen wir alleine klar, den Rest machen wir schon“ ist an dieser Stelle dann leider oft die Entscheidung der Geschäftsführung. Aber gerade dieser Rest ist das Entscheidende. Käme die Leitungskraft mit dem Rest alleine klar, wäre die Beratungssituation so vielleicht gar nicht entstanden. Nun gibt es unterschiedliche typische Szenarien für den weiteren Verlauf der Geschichte:

- Die Leitungskraft versucht sich daran, scheitert und verlässt das Unternehmen. Eine neue Leitung sitzt vor den Scherben und versucht, alles wieder zu richten.
- Die Leitungskraft überlastet sich, hat keinen Erfolg, verbleibt aber im Unternehmen.
- Folge: Es gibt keine wesentliche Verbesserung der Situation.
- Das Unternehmen wendet sich nach einiger Zeit wieder an eine Beratungsfirma.

Die Alternative dazu kann die Berufung einer sogenannten ‚Interimsleitung‘ sein, die nicht die Aufgaben der Führungskraft sofort und umfassend allein übernimmt, sondern als Trainer und Coach begleitet. Das soll sicherstellen, dass kein Abhängigkeitsverhältnis von der Präsenz der Interimsleitung entsteht. Vielmehr geht es von Anfang an darum, zu befähigen, zu zeigen und zu unterstützen. So gelingt es, dass die Pflegedienstleitung nach der Beratung das Erlernte eigenverantwortlich einsetzen kann.

INTERIMSMANAGEMENT IN EINZELSCHRITTEN

- + *Analyse + Klärung der Situation:*
Vor dem eigentlichen Start bestimmen Sie mit oder ohne den Interimsmanager die wirtschaftliche Lage des Betriebes. Auch mögliche Ursachen werden erörtert.
- + *Festlegung gemeinsamer Ziele*
Geschäftsführung, Pflegedienstleitung und Interimsleitung definieren gemeinsam messbare und erreichbare Ziele für die Zusammenarbeit und für die Zeit danach. Das ist leichter gesagt als getan, haben sie doch alle einen unterschiedlichen Blickwinkel auf das Geschäft mit der häuslichen Pflege.
- + *Entwickeln von Maßnahmen*
Hier beginnt das eigentliche Coaching. Jedoch gibt nicht die Interimsleitung vor, was sie in einer bestimmten Situation tun würde. Vielmehr setzt sie Impulse und stellt der Leitungskraft verschiedene Varianten vor. Die gemeinsame Entwicklung konkreter Maßnahmen findet ohne die Geschäftsleitung statt.
- + *Auswertung*

Wie so etwas aussehen kann, wird anhand eines Beispiels erläutert. Ausgangssituation ist die oben beschriebene Schieflage der Station. Aus eigener Kraft und mit eigenen Ideen gelingt es nicht, Erfolge zu erzielen, darum hat die Geschäftsführung ein Beratungsunternehmen beauftragt, Vorschläge für die Rettung der Situation zu machen.

MESSBARE UND ERREICHBARER ZIELE DEFINIEREN

Im ersten Schritt wird die wirtschaftliche Situation analysiert und mögliche Ursachen dafür beschrieben. Dies ist entweder durch das eigene Controlling des Unternehmens bereits erfolgt oder wird durch die externe Beratung zusammengestellt.

Im nächsten Schritt ist es wichtig, dass Geschäftsführung, Pflegedienstleitung und Interimsleitung gemeinsam messbare und erreichbare Ziele für die Zusammenarbeit und für die Zeit danach definieren. Das klingt einfach, ist es aber nicht, denn Pflegedienstleitung und Geschäftsführung befinden sich häufig in anderen Welten und sprechen unterschied-

> Wenn es bei neuen Führungskräften noch nicht rund läuft, kann ein Interimsmanager helfen, Probleme zu analysieren und Lösungen zu finden.



FOTO: HELGE KRÜCKEBERG

liche Sprachen. Die Pflegedienstleitung ist im Kerngeschäft verhaftet, sieht die tägliche Arbeit, die Rahmenbedingungen, das Team und die Kunden. Der Antrieb für die Arbeit ist wertorientiert, das Helfen und der eigene Qualitätsanspruch motivieren und beeinflussen das tägliche Tun. War die Leitung bisher Teil des Teams, gibt es viele emotionale Verwicklungen, die das Führen beeinflussen. Antrieb ist hier auch, die gute Beziehung zu den anderen nicht zu verlieren.

Die Geschäftsführung dagegen betrachtet die ambulante Pflege von oben. Für sie geht es hauptsächlich um die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Gesamtunternehmens – und nicht um den einzelnen Kunden, Mitarbeiter oder die Teilaufgaben der ambulanten Pflege. Erfolg oder Misserfolg zeigen sich in den Zahlen und nicht in Einzelfällen und Details des Kerngeschäftes. Gemocht zu werden ist auch für eine Geschäftsführung schön, aber nicht oberste Priorität.

Das dies so ist, ist auch richtig, denn für die beiden verschiedenen Rollen benötigen die Personen genau diese unterschiedlichen Sichtweisen. Aber für die Definition von gemeinsamen Zielen brauchen sie eine

Zwischenebene, in der beide Welten zusammenkommen können. Erst mit einem gemeinsamen Verständnis der Ist-Situation kann als dritter Schritt eine realistische Zielvorgabe entwickelt werden. Bereits hier kann die Interimsleitung als Mittler zwischen den Welten agieren, indem sie dafür sorgt, dass beide gehört und für beide erreichbare Ziele beschrieben werden.

In Schritt drei wird außerdem festgelegt, wie lange eine externe Unterstützung erfolgen soll. Hierbei ist nicht zwingend ein Zeitraum gemeint. Besser ist es hier, einen Zustand zu beschreiben, der, wenn er erreicht ist, dazu führt, dass die vollumfängliche Leitung wieder an die Pflegedienstleitung übergeben wird und die Interimsleitung das Feld verlässt.

DER INTERIMSMANAGER SETZT IMPULSE

Die Planung konkreter Maßnahmen im vierten Schritt erfolgt ohne die Geschäftsführung und ist der Beginn des Coachings im Rahmen der Interimsleitung. Das bedeutet nicht, dass die Interimsleitung aufgibt, was sie in einer solchen Situation tun würde. Vielmehr ermittelt sie, was die Pflegedienstleitung tun kann, was zu ihrem Führungsstil

passt und was sie auch tatsächlich anwenden wird. Es werden hier Impulse gesetzt und Varianten vorgestellt. Natürlich werden auch konkrete Lösungen vorgeschlagen, aber ebenso wichtig ist es, dass Maßnahme und Person zusammen passen. Ist dies nicht der Fall wird ein konkretes ‚Training on the Job‘ notwendig.

Es kann also sein, dass zu den Maßnahmen das Führen von kritischen

ANWENDUNGSTOOL

Zur Dokumentation der Sollplanung kann diese Matrix eingesetzt werden. Das Ergebnis von Schritt drei wird hier nachvollziehbar und messbar dargestellt. Verwendete Ziele sind so zu formulieren, dass sie S-M-A-R-T sind (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert). Hiermit können sich alle Beteiligten immer wieder darüber verständigen, ob der Veränderungsprozess wie geplant durchgeführt wird. Die Spalte „verschoben auf..., weil“ hat hierbei eine große Bedeutung. Versäumte Fristen werden damit rechtzeitig kommuniziert und begründbar.

Nr.	Ziel	Maßnahmen Was ist zu tun?	Verantwortung Wer tut es?	Frist Bis wann ist es erledigt?	Verschoben auf ..., weil

» *Beim Interimsmanagement bekommt die PDL einen „Schatten“ an die Seite gestellt, der Impulse setzt und Varianten vorstellt.*

Einzelgesprächen gehört, die Leitungskraft sich dem aber nicht gewachsen fühlt,

- weil sie beispielsweise viel jünger ist als die Kollegen, mit denen sie sprechen soll,
- dies bisher überhaupt nicht zur Führungskultur des Unternehmens gehört hat, oder weil
- sie ohne konkreten Grund unsicher ist, wie solche Gespräche geführt werden.

Das ‚Training on the Job‘ wird in drei Schritten durchgeführt:

- *Schritt 1:* Vermittlung der nötigen Theorie des Themas, etwa die Vor- und Nachbereitung von Gesprächen und Allgemeines zur Kommunikation und Gesprächsführung.
- *Schritt 2:* ‚Trockenübung‘: Das Gespräch wird geübt, die Interimsleitung übernimmt die Rolle des Mitarbeiters.
- *Schritt 3:* Begleitete Durchführung des Gesprächs und anschließende Auswertung.

Auch für andere Aufgaben bleibt dieses Schema bestehen. Theorie, Trockenübung, Anwendung und Auswertung. Der konkrete Nutzen dieser Form der Interimsleitung liegt darin, dass die Leitungskraft einen kompetenten ‚Schatten‘ an die Seite gestellt bekommt, anstatt von ihren Aufgaben entbunden oder gar gekündigt zu werden. Sie ist also noch da und soll es, wenn möglich, auch bleiben.



Mehr zum Thema Personalentwicklung lesen Sie im Beitrag

„Kompetent führen – das braucht’s“ in *Häusliche Pflege* 08/2014.

Eine bundesweite Befragung gibt Hinweise zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften.



KATRIN BIERMANN

- > Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens Qualität x Dimension
- > E-Mail-Kontakt: k.biermann@qxd.de