

Den Führungsnachwuchs aufbauen

FÜHRUNGSKOMPETENZ IN DER AMBULANTEN PFLEGE BEDEUTET MEHR ALS PFLEGEFACHLICH FIT ZU SEIN. DAMIT LEITUNGSKRÄFTE AUCH MANAGEMENT-AUFGABEN MEISTERN, SIND MASSNAHMEN WIE COACHING, KOLLEKTIVE BERATUNGEN UND PROZESSOPTIMIERUNGSPROJEKTE GEFRAGT. DAMIT KÖNNEN PFLEGEEINRICHTUNGEN IHRE FÜHRUNGSKRÄFTE GANZ PRAKTISCH DABEI UNTERSTÜTZEN, IHRE KOMPETENZ ZU ENTWICKELN.

Von Maartje Eleonore Schumacher und Juliana Goethe

Wachstum und Marktdynamisierung gehen mit steigenden Anforderungen an Führungskräfte in der ambulanten Pflege einher. Die Ausbildung adäquater Führungskompetenzen ist somit der Schlüssel für nachhaltigen Erfolg der Pflegeeinrichtung. Neben der Vermittlung von Wissen in herkömmlichen Seminaren muss daher gezielt Handlungskompetenz entwickelt werden. Mit Maßnahmen wie Coaching, kollektiven Beratungen und Prozessoptimierungsprojekten können Pflegeeinrichtungen ihre Führungskräfte ganz praktisch bei der Kompetenzentwicklung unterstützen.

In ambulanten Pflegeeinrichtungen betragen die Personalkosten 80 Prozent der Gesamtkosten. Die Qualität der Pflegearbeit hängt maßgeblich davon ab, wie die Führungs- und Personalentwicklungsarbeit gestaltet wird. Ihr fachliches Niveau und damit ihre Marktposition werden viele Pflegeeinrichtungen nur halten können, wenn sie ihre Ressource Personal pflegen und systematisch fördern. Der Schlüssel zu nachhaltigem Unternehmenserfolg liegt demzufolge in einer zeitgemäßen Auswahl und in der gezielten Entwicklung von Führungskräften.

Häufig erfolgt jedoch Personalarbeit in Pflegediensten noch nach unsystematischen Grundsätzen:

- Mitarbeiter werden aufgrund einer Stellenbeschreibung ausgewählt, die oft nur die aktuelle Situation und nicht den Bedarf beschreibt.
- Je nach beruflichem Werdegang wenden Führungskräfte unterschiedliche Führungsphilosophien an.
- Personalentwicklungsinstrumente wie Zielvereinbarungen oder Führungskräftebeurteilungen haben keine einheitliche Basis.
- Personalentwicklung erfolgt ausschließlich durch Einzelmaßnahmen oder aber nach dem Gießkannen-Prinzip.

Eine den Unternehmenszielen entsprechende strategische Personalentwicklung ist so jedoch nicht möglich. Führungskräfte ambulanter Pflegedienste bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Qualitätsanspruch. Typisch in der Pflege ist das Vorgehen, diejenigen Fachkräfte mit Führungsaufgaben zu betrauen, die sich in der Vergangenheit durch eine hohe Pflegefachkompetenz auszeichneten. Leider scheitern diese oft an den Management-Herausforderungen aufgrund

fehlender Führungskompetenz. Um den organisatorischen Wandel zu bewältigen und zu gestalten, sind neue, weiterführende Qualifikationen bei Führungskräften und Mitarbeitern notwendig. .

FÜHRUNGSKOMPETENZ UND KOMPETENZENTWICKLUNG

Lange bestanden sehr unterschiedliche Ansichten über die Schlüsselfaktoren erfolgreicher Führung. Zum einen besagte die sogenannte „Great Man“-Theorie, dass erfolgreiche Führung durch gewisse Persönlichkeitseigenschaften geprägt wird. Dem Verhaltensansatz zufolge ist hingegen nach typischen Verhaltensmustern zu forschen, die Führer von Geführten unterscheiden. Aus diesem Verhalten könnte dann ein Führungsstil abgeleitet werden, der dauerhaft hohe Führungserfolge garantiert. Zum Dritten postuliert der situative Ansatz, dass entsprechend den Anforderungen einer Situation die Führungsperson den passenden Führungsstil wählt und anwendet.

KOMPETENZ ENTWICKELN – ON, OFF ODER NEAR THE JOB

Personalentwicklungsmaßnahmen lassen sich nach ihrem Lernort klassifizieren. Man unterscheidet Trainings on-the-job, off-the-job und near-the-job. Diese haben Vor- und Nachteile für die Kompetenzentwicklung von Führungskräften:

TRAINING ON-THE-JOB

- *Methode/Ziel:* Eine erfahrene Führungskraft, die ihre Aufgaben erfolgreich ausführt – oder ein Coach – leitet die neue Führungskraft an. Hauptinhalt ist die Auseinandersetzung mit Aufgaben der täglichen Arbeit.
- *Vorteile:* direktes Feedback, Coach bringt Best-Practice-Wissen ein und schont interne Ressourcen
- *Nachteile:* entweder Ressourcenverbrauch von internen Mentoren oder Coaching-Honorar
- *Voraussetzung:* Vertrauen und Offenheit zwischen Mentor und Mentee bzw. Coach und Coachee, konstruktive Feedbackkultur

TRAINING OFF-THE-JOB

- *Methode/Ziel:* Inhalte werden abseits der täglichen Arbeit im Seminar vermittelt.
- *Vorteile:* geeignet zur Wissensvermittlung
- *Nachteile:* begrenzt geeignet, um Kompetenz auszubilden; schwierig, das Gelernte in der Praxis umzusetzen
- *Voraussetzung:* die Pflegeeinrichtung bietet Unterstützung, um das Gelernte in den Alltag zu übertragen; regelmäßiger Austausch der Führungskräfte untereinander

TRAINING NEAR-THE-JOB

- *Methode/Ziel:* Fachliche Inhalte stehen hier in einem engen inhaltlichen Zusammenhang mit der Tätigkeit, werden jedoch nicht unmittelbar während der Ausübung der täglichen Arbeit erlernt und angewandt. Beispiel: Qualitätszirkel
- *Vorteile:* hilfreich für die tägliche Arbeit
- *Nachteile:* Fokus liegt nicht auf Kompetenzentwicklung, bestehende Maßnahmen müssen ergänzt werden, beispielsweise mit Optimierungsprojekten, Lerntandems
- *Voraussetzung:* Fokussierung auf den Transfer und nicht auf das Lernen an sich

» Es gibt eine große Vielfalt an Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. Damit sie nachhaltig wirken, kommt es darauf an, das Wissen möglichst dicht an der Arbeitssituation der Führungskräfte zu vermitteln.

Heute ist man einig, dass vor dem Hintergrund immer komplexer werdender Herausforderungen Führungserfolg durch alle Determinanten – Persönlichkeit, Verhalten und Situation – geprägt ist. Um seine Eigenschaften und Fähigkeiten also situationsadäquat und zielgerichtet für die Pflegeeinrichtung einzusetzen, bedarf es komplexer Handlungskompetenzen und systemischen Denkens. Durch die Weiterentwicklung der Führungstheorien kam es zu einem Paradigmenwechsel von der Qualifikation zum Kompetenzbegriff. Während Qualifikationen eher Informationen, Wissen und Fertigkeiten beinhalten, beschreiben Kompetenzen die Fähigkeit, in offenen, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zu denken und zu handeln und das gespeicherte Wissen anzuwenden. Allein das Wissen um die Funktionsweise eines Autos und die Kenntnis der Straßenverkehrsordnung verleiht noch nicht die Kompetenz zum Autofahren. Der Führerschein als formale Qualifikation bietet die Grundlage für die Ausbildung der Kompetenz ein guter Autofahrer zu sein. In der modernen Führungskräfteentwicklung ist ein paralleler Paradigmenwechsel zu verzeichnen. Wurden früher die Begriffe Qualifizierung oder Weiterqualifizierung genutzt, so spricht man heute häufig von Kompetenzentwicklung.

LERNEN – ABER WIE?

Führungskompetenzen sollen Bereichsleitungen, PDLs, stellvertretende PDLs oder Teamleitungen befähigen, sich im Umgang mit dem Mitarbeitern, Patienten und Kunden, Kranken- und Pflegekassen und anderen externen Partnern zurechtzufinden. Zur erfolgreichen Bewältigung von planenden, steuernden und kontrollierenden Managementaufgaben sind fachliche, methodische, soziale und personale Fähigkeiten gefragt, die helfen in unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zu handeln. Möchte man nun Kompetenzen entwickeln, erfordert dies deutlich mehr als Wissensvermittlung. Erfahrungs- und Alltagslernen sowie selbstgesteuertes Lernen im informellen Kontext stehen im Mittelpunkt von Kompetenzentwicklung. Somit ist die Ausbildung von Kompetenzen einerseits ein individueller Prozess, der mit einer persönlichen Weiterentwicklung einhergeht. Andererseits muss Kompetenzentwicklung aber auch ein gezielter Baustein im Rahmen der Personalentwicklung im Unternehmen sein. Es gibt eine große Vielfalt an Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. Damit diese Maßnahmen nachhaltig wirken, muss darauf geachtet werden, dass die Wissensvermittlung möglichst dicht an der Arbeitssituation der Führungskräfte bleibt. Das ermöglicht den Führungskräften, die Fachinhalte in der Arbeit anzuwenden und im täglichen Handeln zu verankern. Eine verbreitete Klassifizierung von Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt nach ihrem Lernort. Dabei unterscheidet man Trainings on-the-job, off-the-job und near-the-job.

TRAINING ON-THE-JOB

Beim Training on-the-job wird der Lernende durch einen Erfahrenen angeleitet, der als Modell für die erfolgreiche Ausführung der Aufgaben gilt. Hauptinhalt ist die Auseinandersetzung mit Aufgaben der täglichen Arbeit. Im Rahmen eines on-the-job Trainings erhält die lernende

› Ein Coach unterstützt durch gezieltes Feedback den Transfer des Gelernten in die tägliche Praxis.

Führungskraft ein direktes Feedback, welches schnelles Lernen fördert. Mentor- und Patenschaften für junge Führungskräfte sind Umsetzungsbeispiele dieses Lernformates. Das zunächst einfach und preisgünstig erscheinende Modell birgt jedoch auch Schwierigkeiten. Neben der zeitlichen Investition, die zwei Führungskräfte der Einrichtung auf sich nehmen, muss sichergestellt werden, dass wirklich erfolgreiche Verhaltensweisen weitergegeben werden. Allein das Kopieren eines erfolgreichen Bereichsleiters kann zu unauthentischem Verhalten führen, was kontraproduktiv ist. Ein hohes Maß an Reflexion und Offenheit im Umgang mit Fehlern sowie eine konstruktive Feedbackkultur sichern den Transfer für den Lernenden und die Integration des Erlernten in seinen Führungsstil. Vertrauen und Offenheit sind Grundpfeiler eines guten Mentoren-Mentee-Verhältnisses, in dem sich jeder freiwillig einbringt und nicht aus Angst vor Gesichtsverlust oder Rollenkonflikten Wissen oder Gedanken zurückhält.

Viele Einrichtungen greifen für die Umsetzung einer solchen Maßnahme auf die Unterstützung durch externe Coaches zurück. Das bietet den Vorteil durch das Einbringen von Best-Practice-Wissen die Führungskräfte auf hohem Niveau zu schulen. Die Arbeit zwischen Coach und Coachee erfolgt sehr effizient, weil zeitlich reglementiert und durch den professionellen Coach fokussiert. Der Coach unterstützt durch gezieltes Feedback den Transfer in den Arbeitsalltag und in den Führungsstil und sorgt so für authentisches Auftreten. Ebenfalls bedarf es keiner zusätzlichen Belastung der derzeitigen Führungskräfte. Kosten können durch Angebote wie Telefon-Coaching gering gehalten werden. Die internen Ressourcen werden geschont und die so gecoachten Führungskräfte sind perfekte Mentoren für die Zukunft.

TRAINING OFF-THE-JOB

Eine derzeit weit verbreitete Methode ist das Training off-the-job, das Inhalte im klassischen Seminarsetting vermittelt. Der Vorteil: Dem Lernen wird zeitlich begrenzt eine Priorität im Arbeitsalltag eingeräumt. „Seminare bieten die Möglichkeit innezuhalten und nachzudenken, was man tut, wie man dies tut und warum man dies tut. Anregungen, Denkanstöße und Lösungen im geschützten Raum fördern die individuelle Entwicklung und dienen so auch dem Unternehmen“, heißt es in der Fachliteratur bei Kauffeld. Diese Lernform eignet sich für die Wissensvermittlung, jedoch trifft sie auf ihre Grenzen wenn es um die Ausbildung von Kompetenzen geht. Das Erlernte im täglichen Handeln zu verankern, scheitert häufig an den Rahmenbedingungen im Alltag. Unter Zeitdruck, Stress und Zwängen neigen wir dazu, zu alten Routinen zurückzukehren, bevor sich neue bessere Vorgehensweisen etablieren können.

Nach einem Seminar unterstützen erfolgreiche Pflegeeinrichtungen ihre Führungskräfte durch gezielte Transfervereinbarungen bei der Integration des Neu-Erlernten. Im Rahmen von Entwicklungs- oder Mitarbeiter-



gesprächen werden neben fachlichen Zielen auch Lernziele vereinbart und nachgehalten. Regelmäßiger Austausch der Führungskräfte untereinander über aktuelle Herausforderungen und die häufig extern moderierte Beratung der Kollegen untereinander bergen hohes Potenzial, Wissen auszutauschen, anzuwenden und den Erfolg der Handlung zu reflektieren, um zu noch besseren Problemlösungen zu kommen. Auch zur Klärung und Stärkung der eigenen Rolle als Führungskraft dienen diese Kollektivmaßnahmen, die unter fachmännischer Leitung Plattform für die Erarbeitung von Führungsstandards, Leitlinien und Best Practice Vorgehen werden können. Die so eingeleitete Professionalisierung der Führungskräfte führt zu langfristig besseren Ergebnissen in der Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation in der Einrichtung.

TRAINING NEAR-THE-JOB

Ein in der Pflege noch unterschätzter Bereich ist der des Trainings near-the-job. Fachliche Inhalte stehen hier in einem engen inhaltlichen Zusammenhang mit der Tätigkeit, werden jedoch nicht unmittelbar während der Ausübung der täglichen Arbeit erlernt und angewandt. Ein klassisches Beispiel dafür ist der Qualitätszirkel, der im Rahmen von MDK-Anforderungen und Qualitätsmanagementrichtlinien vielfach in Pflegeeinrichtungen umgesetzt wird. Meist liegt der Fokus hierbei jedoch nicht in der Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden. Als Ergänzung zur täglichen Arbeit sind diese Maßnahmen hilfreich, vermitteln jedoch nicht unbedingt neue Führungskompetenzen, wenn es keinen externen neuen Reiz oder Auslöser für Input gibt. Daher bedarf es oft nur eines kleinen Schrittes, um die bestehenden Maßnahmen für die Kompetenzentwicklung zu nutzen. Beispielsweise nutzt ein Pflegedienst diesen fixen Termin als Plattform organisationalen Lernens. Die Führungskräfte selbst bringen regelmäßig bestimmte Themen ein und bearbeiten diese gemeinsam.

In der freien Wirtschaft sind Trainings near-the-job im Sinne der Zielsetzung von Kompetenzentwicklung bereits verbreiteter. Insbesondere Programme zur Führungskräfteentwicklung beinhalten oft eine Projektaufgabe, in der durch aktives Handeln an realen Herausforderungen Kompetenzen

» Nach einem Seminar unterstützen erfolgreiche Pflegeeinrichtungen ihre Führungskräfte durch gezielte Transfervereinbarungen, um das Neu-Erlernte in den Alltag zu integrieren. In Entwicklungs- oder Mitarbeitergesprächen können neben fachlichen Zielen auch Lernziele vereinbart und nachgehalten werden.

entwickelt oder ausgebaut werden. Eine besonders wirksame Maßnahme ist die Übertragung eines Optimierungsprojektes an ein kleines Team von Führungskräften, die dann unter professioneller Unterstützung eines externen Trainers sowohl das Projekt bearbeiten als auch lernen und Kompetenzen entwickeln, die sie sofort im täglichen Geschäft einsetzen können. In Lerntandems verdeutlichen sich die Teilnehmer selbst den Sinn des Gelernten, entwickeln Lernziele und kontrollieren die Anwendung im Alltag. Wichtig ist dabei die Fokussierung auf den Transfer und nicht auf das Lernen an sich. Pflegeeinrichtungen können doppelten Nutzen aus dieser Maßnahme ziehen. Motivierte Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiten kontinuierlich an Verbesserungen in den Abläufen der Einrichtung und werden mit jedem Projekt immer besser in der Bewältigung der täglichen Herausforderungen.

Welche Kompetenzen insbesondere die Führungskräfte in einer erfolgreichen Pflegeeinrichtung auszeichnen, wie Sie individuelle Kompetenzprofile für Ihre Führungskräfte erstellen und daraufhin Entwicklungsmaßnahmen planen können, wurde bereits in der Augustausgabe von

Häuslichen Pflege ausführlich erläutert. In einem Folgebeitrag in einer der nächsten Ausgaben erfahren Sie, wie konkrete Qualifizierungsmaßnahmen für die einzelnen Kompetenzfelder genau aussehen können.

➔ Den genannten Beitrag von **Maartje Eleonore Schumacher** und **Juliana Goethe** finden Sie im Titelthema der Augustausgabe von **HÄUSLICHE PFLEGE**.

📖 **Literatur zum Beitrag:** Gabele, E., Liebel, H. J., Oechsler, W. A. (1992). **Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung. Führungsprobleme erkennen und lösen.** Gabler, Wiesbaden; Kauffeld, S. (2010). **Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern.** Springer, Berlin & Heidelberg; Nerdingen, F., Blickle, G., Schaper, N. (2008). **Arbeits- und Organisationspsychologie.** Springer Medizin Verlag, Heidelberg

Rabus, M. (2010). **Viele Kompetenzmodelle – ein Ziel.** In: **Personalwirtschaft Magazin für Human Resources Special Gesundheitsbranche. Extra 2010. S.32-33**

Rosenstiel, L., Comelli, G. (2003). **Führung zwischen Stabilität und Wandel.** Vahlen, München



JULIANA GOETHE

> Beraterin, Studium BWL und Wirtschaftspsychologie, www.palpito.de,
> E-Mail: Juliana.Goethe@palpito.de

FOTO: PRIVAT



MAARTJE ELEONORE SCHUMACHER

> Beraterin, Dipl. Pflegewirtin (FH) und Wirtschaftspsychologin (MA), www.palpito.de
> E-Mail: M.E.Schumacher@palpito.de

FOTO: PRIVAT