

PflegeManagement kompakt
Christian Loffing (Hrsg.)

Personalmanagement

Christian Loffing

Mitarbeiter richtig führen

Erfolgreiche Führungskräfte
führen flexibel

Kohlhammer

PflegeManagement kompakt

Der Herausgeber und Autor

Christian Loffing, Dipl.-Psychologe, Dipl.-Betriebsökonom, zertifizierter Coach, Trainer und Berater, Fachbuchautor, Lehrbeauftragter der Steinbeis-Universität Berlin, Vorstandsmitglied der Georg-Gottlob-Stiftung in Essen und Leiter des bundesweiten Berater-Netzwerks karrierepflege.de. Nach seinen ersten Berufsjahren als Trainingsmanager und Prokurist eines Bildungs- und Beratungsunternehmens im Gesundheitswesen begann sein Berufsweg als selbstständiger Berater und Dozent. Zu seinen Kunden gehören Ambulante Pflegedienste und Altenheime in der gesamten BRD. An der Fachhochschule Koblenz und der Steinbeis-Hochschule Berlin ist Christian Loffing als Lehrbeauftragter in den Bereichen Unternehmensorganisation, Personalführung und Management tätig.

Christian Löffing

Mitarbeiter richtig führen

Erfolgreiche Führungskräfte
führen flexibel

Verlag W. Kohlhammer

Verlag und Autor haben große Sorgfalt darauf gelegt, dass alle in diesem Buch gemachten Angaben dem derzeitigen Wissensstand entsprechen. Eine Gewährleistung können Verlag und Autor hierfür jedoch nicht übernehmen.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

I. Auflage 2005

Alle Rechte vorbehalten

© 2005 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Umschlag: Gestaltungskonzept Peter Horlacher

Illustration: Marcus Splietker

Bearbeitung: Stephanie Geise

Satz: Offizin Wissenbach, Höchberg bei Würzburg

Druck und Bindung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

ISBN 3-17-018988-3

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-026524-0

Von Johann Wolfgang von Goethe stammt folgendes Zitat:
»Behandle die Menschen als wären sie, was sie sein sollten, und du wirst ihnen helfen, zu werden, was sie sein können.«

Der Management-Guru Tom Peters hat es etwas anders ausgedrückt, ist aber zu demselben Ergebnis gekommen: »Vertrauen in die Mitarbeiter motiviert sie und macht aus mittelmäßigen Arbeitskräften gute Mitarbeiter.« Tom Peters muss es wissen, denn er hat bereits in den 80er-Jahren untersucht, was die Spitzenunternehmen von mittelmäßigen und schlechten unterscheidet; dabei war gerade die Qualität der Mitarbeiterführung einer der zentralen Erfolgsfaktoren.

In unseren modernen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft werden nur Unternehmen überleben können, die in der Lage sind, jede geistige und mentale Ressource von jedem einzelnen Mitarbeiter zu mobilisieren und daraus komplexe Denkleistungen zu formen. Dies ist exakt die genuine Aufgabe der Mitarbeiterführung. Gefragt sind Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter situativ richtig führen.

Nehmen Sie sich Zeit und erweitern Sie Ihr Wissensspektrum durch die Tipps von Christian Löffing. Ihre Führungsarbeit wird dadurch gewinnen, und der daraus resultierende Erfolg wird Ihre Bemühungen der Wissenserweiterung rechtfertigen. Ich wünsche Ihnen nun viel Spaß beim Lesen dieses Buches.

Vorwort des Herausgebers/Autors

Lieber Leser,

mit der Reihe PflegeManagement kompakt haben wir ein Medium geschaffen, das Studenten, Weiterbildungsteilnehmern, Beratern und erfahrenen Praktikern gleichermaßen kurze und prägnante sowie wissenschaftlich fundierte und praxisnahe Informationen rund um die Themen Organisation und Unternehmensführung, Personal, Marketing und Strategie, Qualitätsmanagement sowie Finanzen liefert.

Der Ihnen vorliegende Titel »Mitarbeiter richtig führen« behandelt ein heute und in Zukunft für das Gesundheitswesen relevantes Thema. Forscher prophezeien zwar, dass im Jahre 2020 ein voll funktionsfähiger Pflegeroboter einsatzbereit sein soll, es ist jedoch unwahrscheinlich, dass der Faktor Mensch aus Altenheimen, ambulanten Pflegediensten und Krankenhäusern verschwinden wird.

Der Führung von Mitarbeitern kommt ein hoher Stellenwert zu, Untersuchungen belegen, dass der Unternehmenserfolg maßgeblich von den Mitarbeitern eines Unternehmens beeinflusst wird. Führungskräfte und ihre Art und Weise zu führen haben den größten Einfluss auf die Motivation eines Mitarbeiters. Gründe genug, um sich diesem Thema zu widmen.

Beim Lesen des Buchs wünsche ich Ihnen viel Spaß und hoffe, dass Sie einige Impulse in Sachen Führung gewinnen können.

Christian Löffing

Charaktere und Unternehmen in diesem Buch

In diesem Buch werden Sie mit fiktiven Personen und Unternehmen konfrontiert, die einen Transfer in die Praxis erleichtern sollen. Verbindungen zu realen Personen und Unternehmen sind nicht gewollt, sondern rein zufällig.

Peter Blankmann

Nachwuchsführungskraft in einem Krankenhaus



Manfred Gaworski

Geschäftsführer des Krankenhauses und Mentor von Herrn Blankmann



Elisabeth Reichelt

Pflegedienstleitung im St. Johannes Krankenhaus



Andrea Höltken-Schnabel

Stationsleitung im St. Johannes Krankenhaus



Bärbel Kaltenbach

Qualitätsmanagementbeauftragte im St. Johannes Krankenhaus



Der Transfer der Inhalte in die Praxis erfolgt primär unter Berücksichtigung der folgenden beiden Unternehmen:

- a) Ambulante Hauskrankenpflege ProCura GbR
 - ein ambulanter Pflegedienst
- b) Seniorenresidenz Sonnenstift gGmbH
 - ein Seniorenheim

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort des Herausgebers/Autors	7
Charaktere und Unternehmen in diesem Buch	9
Kapitel 1: Auf dem Weg zum Führungserfolg	13
1.1 Führen und geführt werden	16
1.2 Führungsaufgaben	19
1.2.1 Oberes Management	22
1.2.2 Mittleres Management	24
1.2.3 Unteres Management	26
1.2.4 Machtgrundlagen einer Führungskraft	27
1.3 Führen lernen lohnt sich.	28
Kapitel 2: Führen will gelernt sein	35
2.1 Wichtige Führungseigenschaften	37
2.1.1 Selbstreflexion	38
2.1.2 Selbstmanagement	41
2.1.3 Soziales Bewusstsein	46
2.1.4 Sozialkompetenz	48
2.2 Über Führungskräfte und Führungsstile	52
2.3 Vielfalt an Führungsstilen – Ein kleines Trainingsprogramm.	57
Kapitel 3: Der Einsatz von Führungsmitteln	88
3.1 Wesentliche Grundlagen	90
3.2 Ausgewählte Führungsmittel	92
3.2.1 Prozessbezogene Führungsmittel	92
3.2.2 Aufgabenbezogene Führungsmittel	99
3.2.3 Personenbezogene Führungsmittel	105

Kapitel 4: Führungsmodelle – So wird das Führen einheitlich	123
4.1 Harzburger Führungsmodell	125
4.2 St. Gallerer Führungsmodell	127
4.3 Gruppenkonzept von Likert	128
4.4 7-S-Modell.	129
Kapitel 5: Selbstmanagement für Führungskräfte.	132
5.1 Stressmanagement.	134
5.1.1 Stress und Stressoren	134
5.1.2 Stressbewältigung.	141
5.2 Aktivität – Ausgeglichenheit – Gesundheit.	149
Kapitel 6: Goldene Regeln der Führung	156
Kapitel 7: Fazit	160
Glossar	161
Literaturverzeichnis	164

Kapitel 1: Auf dem Weg zum Führungserfolg

»Niemand wird als Führungskraft geboren, zu einer guten Führungskraft entwickelt man sich!« gab der erfolgreiche Geschäftsführer eines großen Klinikverbundes im Rahmen eines Gesprächs mit Nachwuchsführungskräften aus einem Trainee-Programm zu bedenken.

Auf dem Weg zu einer Tätigkeit mit Mitarbeiterverantwortung sollte Zeit vergehen. Nur so kann Führungskompetenz aufgebaut werden, der im Dienstleistungssektor ein besonders hoher Stellenwert zukommt. Auch im Sozial- und Gesundheitswesen ist längst deutlich geworden, dass das Unternehmensergebnis primär von den Leistungen der Mitarbeiter abhängt. Bei der Suche nach der Frage, was die Arbeitsleistung und Motivation der Mitarbeiter beeinflusst, schließt sich der Kreis der zuvor skizzierten Gedanken.

Quick-Tipp!

Den größten Einfluss auf die Leistungen der Mitarbeiter haben die verantwortlichen Führungskräfte. Gute Führungskräfte entwickeln Visionen, zeigen Perspektiven auf, unterstützen in schwierigen Situationen oder sind für einen Mitarbeiter einfach nur da, wenn sie gebraucht werden.



Der Empfehlung einer systematischen Vorbereitung auf Führungsaufgaben wird im Sozial- und Gesundheitswesen insbesondere auf der unteren Führungsebene selten Aufmerksamkeit geschenkt. Wer gestern noch Auszubildender

war, kann schneller als gedacht zur Führungskraft ernannt werden.

Misserfolg vorprogrammiert

Ist das Examen erst einmal bestanden, so werden aus Mitarbeitern oft viel zu schnell Schichtleiter, Wohnbereichsleiter oder Pflegedienstleiter. Wesentliche Kenntnisse und Erfahrungen sowie Führungskompetenz fehlen in den meisten Fällen, da es keine oder nur eine mangelhafte Vorbereitung auf die anstehenden Aufgaben in Führungspositionen gegeben hat. Gehandelt wird hierbei scheinbar nach dem Motto »Der Wurf ins kalte Wasser zeigt, ob jemand als Führungskraft geeignet ist oder nicht«. Eine vermeintliche Abhärtung soll damit einhergehen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall.



Potenzielle negative Konsequenzen durch einen »Wurf ins kalte Wasser«

- Überforderung
 - Frustration
 - Fehlentscheidungen
 - Fehler
 - Unzufriedenheit
 - Konflikte
 - erhöhter Krankenstand
 - u. v. m.
-

Erfolgsfaktor Trainee-Programm

In so genannten *Trainee-Programmen* werden Führungskräfte auf zukünftige Aufgaben vorbereitet, o. g. negative Konsequenzen können vermieden werden (vgl. Löffing & Geise, 2005). Im Rahmen eines Trainee-Programms – bestehend aus Schulungsbausteinen und einer ausführlichen Einarbeitung – können Mitarbei-

ter sinnvoll auf zukünftige Führungsaufgaben vorbereitet werden und dabei auch noch die Besonderheiten eines Hauses kennen lernen. Eine Übernahme der Führungskultur und -grundsätze darf erwartet werden. Doch auch nach einem Trainee-Programm darf die Qualifizierung einer Führungskraft nicht enden.

Quick-Tipp!

Auch als Führungskraft lernt man nie aus. In der Interaktion zwischen Mitarbeiter und Führungskraft geht es darum, Fachkompetenz, Methodenkompetenz und emotionale Intelligenz zu beweisen. Besuchen Sie regelmäßige Führungsseminare, in denen Sie das Handwerkszeug der Mitarbeiterführung erlernen können. Reflektieren Sie regelmäßig Ihr Führungsverhalten und bitten Sie Ihre Mitarbeiter um ein ehrliches Feed-back.



Einer guten Vorbereitung auf Führungsaufgaben kommt eine große Bedeutung zu, denn die Anforderungen an Führungskräfte sind ausgesprochen hoch. Die folgende Checkliste soll verdeutlichen, was gute Führungskräfte leisten können müssen.

Als gute Führungskraft kann ich ...

- die fachlichen Fragen meiner Mitarbeiter beantworten
 - meine Mitarbeiter fördern
 - meinen Mitarbeitern das Gefühl geben, mir zu vertrauen
 - meine Mitarbeiter und mich selbst motivieren
 - mir Zeit nehmen und für meine Mitarbeiter da sein
 - Vorbild sein
 - Krisen überwinden
 - glaubwürdig für das Leitbild des Unternehmens stehen
 - situationsangemessen führen
 - u. v. m.
-



Lernziele Kapitel 1

Gute und damit erfolgreiche Führung von Mitarbeitern kann gelernt werden. Ein Führungstraining ist unbedingt erforderlich, da uns die Fähigkeit zu führen nicht in die Wiege gelegt wurde. Das erste Kapitel in diesem Führungsbuch soll einen Beitrag dazu leisten, wesentliche Grundlagen auf dem Weg zu einer erfolgreichen Führungskraft zu vermitteln. Sie werden nach der Lektüre dieses Kapitels den Prozess des Führens sowie die damit zusammenhängenden Probleme besser verstehen können. Immer wieder werden Sie dazu eingeladen, wichtige Verhaltensregeln abzuleiten.



Input-Check – Wesentliche Inhalte

In der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gibt es vielfältige Hürden zu überwinden. Erfolgreich sind vor allem die Führungskräfte, die in angemessenen Schritten in der Hierarchie aufgestiegen sind und Handlungskompetenz, die sich aus Fachkompetenz, Methodenkompetenz und emotionaler Intelligenz zusammensetzt, aufbauen konnten. Erfolg erfordert zudem eine hohe Investition in die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Nur auf der Grundlage gegenseitiger Wertschätzung und ausgeprägten Vertrauens sind belastende Situationen zu überwinden, große Herausforderungen zu bewältigen und gemeinsame Ziele zu verwirklichen. Dies muss sich eine Führungskraft redlich erarbeiten.

1.1 Führen und geführt werden

Wer macht mit?

An dem Prozess der Führung sind mindestens zwei Personen beteiligt: der Mitarbeiter und seine Führungskraft. Die Führungskraft ist einem ihr direkt unterstellten Mitarbeiter weisungsbe-