



Nicole Ott

Erfolgsstrategien für die Mitarbeiterführung in der Pflege

Vorbehaltsaufgaben zuordnen – Assistenzkräfte
einsetzen – Arbeitsbedingungen optimieren

Nicole Ott

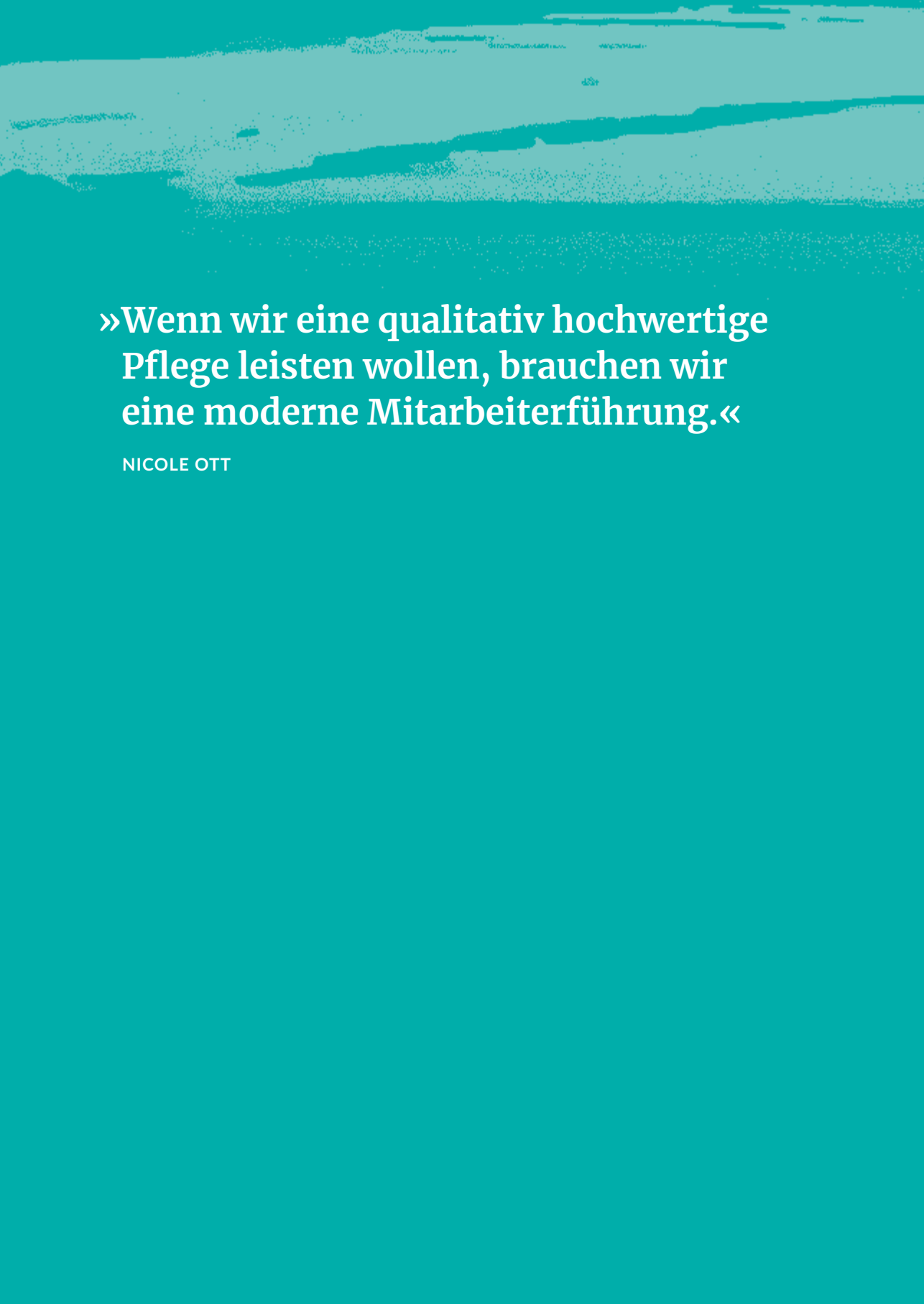
Erfolgsstrategien für die Mitarbeiterführung in der Pflege

Vorbehaltsaufgaben zuordnen –
Assistenzkräfte einsetzen –
Arbeitsbedingungen optimieren



Qualitätsmanagement
in der Pflege

Nicole Ott ist Unternehmensberaterin für Einrichtungen im Gesundheitssektor (www.qualitaetsberatung-ott.com). Als examinierte Gesundheits- und Krankenpflegerin, Qualitätsmanagerin und langjährige Leistungskraft kennt sie die Abläufe in der Pflege von Grund auf. Ihr Fachwissen gibt sie als Fachautorin und Dozentin der Erwachsenenbildung weiter. Sie ist im gesamten Bundesgebiet für Auftraggeber der privaten Wirtschaft und öffentliche Trägerschaften tätig.



**»Wenn wir eine qualitativ hochwertige
Pflege leisten wollen, brauchen wir
eine moderne Mitarbeiterführung.«**

NICOLE OTT



pflgebrief

– die schnelle Information zwischendurch
Anmeldung zum Newsletter unter www.pflegen-online.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8426-0860-3 (Print)

ISBN 978-3-8426-9106-3 (PDF)

ISBN 978-3-8426-9107-0 (EPUB)

© 2021 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover
www.schluetersche.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. Alle Angaben erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie der Autoren und des Verlages.

Autoren und Verlag haben dieses Buch sorgfältig erstellt und geprüft. Für eventuelle Fehler kann dennoch keine Gewähr übernommen werden. Weder Autoren noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus in diesem Buch vorgestellten Erfahrungen, Meinungen, Studien, Therapien, Medikamenten, Methoden und praktischen Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen. Insgesamt bieten alle vorgestellten Inhalte und Anregungen keinen Ersatz für eine medizinische Beratung, Betreuung und Behandlung.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in diesem Buch gelegentlich die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich Personenbezeichnungen gleichermaßen auf Angehörige des männlichen und weiblichen Geschlechts sowie auf Menschen, die sich keinem Geschlecht zugehörig fühlen. Etwaige geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Daraus kann nicht geschlossen werden, dass es sich um freie Warennamen handelt.

Lektorat: Claudia Flöer, Text & Konzept Flöer

Covermotiv: Monkey Business – stock.adobe.com

Covergestaltung und Reihenlayout: Lichten, Hamburg

Satz: Sandra Knauer Satz · Layout · Service, Garbsen

Inhalt

Die sehr gute Mitarbeiterführung ist in der Pflege möglich	9
1 Vorbild? Selber!	15
1.1 Entwickeln Sie ein (neues) Rollenbewusstsein	15
1.2 Weiten Sie Ihren Horizont	17
1.3 Strukturieren Sie Ihre To-do's und optimieren Sie Ihre Arbeitszeit	19
1.4 Übernehmen Sie Verantwortung	21
1.5 Treten Sie souverän und selbstsicher auf	22
1.6 Stellen Sie sich auch unangenehmen Aufgaben	23
1.7 Ernähren Sie sich gesund	24
1.8 Achten Sie auf eine vorbildliche Pausenkultur	25
1.9 Balancieren Sie Arbeits- und Privatleben klug aus	26
1.10 Optimieren Sie Ihre Arbeitszeit und machen Sie pünktlich Feierabend	27
1.10.1 Schaffen Sie die richtigen Rahmenbedingungen	27
1.10.2 Perfektionieren Sie Ihre sinnvolle Eigenorganisation	27
1.10.3 Nutzen Sie den Endspurt-Effekt	28
2 Beruf und Familie? Durchaus vereinbar!	29
2.1 Achten Sie auf die Pflegefachlichkeit	30
2.2 Die Zentrale Einsatzplanung (ZEP) – ein Erfolgsmodell fürs Personaleinsatzmanagement	31
2.2.1 Implementieren Sie die ZEP als Stabsstelle	32
2.2.2 Geben Sie der der Stabsstelle den richtigen Rahmen	32
2.3 Dienstplanchecklisten erleichtern Ihre Arbeit	35
2.4 Stand-by-Dienste ergänzen Ihr Dienstplankonzept	36
2.5 Bauen Sie einen Aushilfs-Pool auf	37
2.6 Planen Sie den Teamtausch	38
2.7 Legen Sie Wert auf eine gute Einarbeitung	40
2.7.1 Das Einarbeitungskonzept und der Mentor	41
2.8 Das lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodell	44
2.8.1 Lebensphase Elternschaft	44
2.8.2 Lebensphase Pflege	45
2.8.3 Lebensphase Lebens- und Arbeitssituation des Partners	45
2.8.4 Lebensphase soziale Netzwerke	46
2.8.5 Lebensphase Ehrenamt	46
2.8.6 Lebensphase Hobby	46
2.8.7 Lebensphase Krankheit	47

2.8.8	Lebensphase Nebentätigkeit	47
2.8.9	Lebensphase privat initiierte Weiterbildung	47
2.8.10	Lebensphase Verschuldung	48
2.8.11	Lebensphase traumatisches/kritisches Ereignis	48
2.9	So wird das Betriebsklima lebenswert	48

3 Die pflegerischen Vorbehaltsaufgaben **50**

3.1	Vorbehaltsaufgaben haben nichts mit der Behandlungspflege zu tun	50
3.2	Die pflegerische Anamnese gehört in Fachkrafthand	51
3.3	Steuern Sie den Pflegeprozess selbst	52
3.3.1	Alleinstellungsmerkmal professioneller Pflege	53
3.4	Die Auswertung gehört in Fachkräftehand	53
3.5	Integrieren Sie die Vorbehaltsaufgaben in den Alltag	54

4 Pflegefachkräfte und Assistenzkräfte **56**

4.1	Sorgen Sie für eine gezielte Aufgabenverteilung unter Ihren Fachkräften	56
4.2	Stärken Sie die Kompetenz Ihrer Pflegehilfskräfte mit einem strukturierten Prozedere	57
4.3	Schaffen Sie eine zusätzliche Berufsgruppe	59
4.4	Bilden Sie interne Experten aus	59
4.5	Die PDL unter der Lupe	62

5 Direkte Mitarbeiterführung im persönlichen Gespräch **64**

5.1	Wirken Sie einer Lästerkultur entgegen	64
5.2	Stellen Sie sich der Gefühlsarbeit	65
5.3	Strukturieren Sie Ihre Personalgespräche	67
5.3.1	Nennen Sie den Anlass	67
5.4	Gehen Sie souverän mit Beschwerden um	68
5.5	Richtig loben – Ihr erster Erfolgsgarant in der Mitarbeiterführung	71
5.5.1	Kommunizieren Sie offen	72
5.6	Richtig kritisieren – Ihr zweiter Erfolgsgarant in der Mitarbeiterführung	73
5.6.1	Ehrliches Feedback als große Herausforderung	74
5.7	Aus Fehlern lernen – so gelingt es im Team	75
5.8	Sind Sie Wolf oder Giraffe? – Die zielführendste Art der Kommunikation	77
5.8.1	Wolf versus Giraffe	78
5.9	Weg vom Kritikerpfad, rauf auf den Erfolgsweg	79
5.10	Whistleblower?!	81

6	Bewahren Sie Ruhe – auch in stressigen Zeiten	83
6.1	Werden Sie revolutionär: Tiefe braucht Mut	83
6.1.1	Ein kleiner Moment der Dankbarkeit jeden Tag	84
6.1.2	Erkämpfen Sie sich eine Insel	84
6.1.3	Leben Sie Ihre innere Stille	85
6.2	Hätte, wäre, wenn...? Interessante Erkenntnisse aus der Palliativpflege	86
6.2.1	Was am Ende wirklich zählt	86
6.3	So verkraften Sie Rückschläge und bleiben trotzdem gelassen	89
6.3.1	Setzen Sie auf die positiven Aspekte	89
6.3.2	Vertreten Sie Ihre Meinung	90
6.3.3	Misserfolge sind eigentlich auch Erfolge	90
6.3.4	Sie müssen nicht immer perfekt sein	91
6.3.5	»Ich bin okay – Du bist okay«	91
6.4	Lieben Sie Ihr Leben, aber nie Ihren Job	93
7	Mit der richtigen Strategie zum Erfolg	95
7.1	Ohne Motivation geht nichts	95
7.1.1	Das FISH-Philosophie	96
7.2	Arbeit hat Sinn – vermitteln Sie ihn Ihren Mitarbeiter*innen	98
7.2.1	Begründen Sie Ihre Erwartungen	98
7.2.2	Vermitteln Sie Ihre Visionen	99
7.2.3	Nehmen Sie Ihre Vorbildfunktion wahr	99
7.3	Zufriedenheit – mit glücklichen Mitarbeiter*innen macht die Arbeit Freude	99
7.4	Prüfen Sie die beruflichen Handlungskompetenzen Ihrer Mitarbeiter*innen	101
7.5	Handlungskompetenzen – der Test	102
7.6	Kaizen hilft Ihnen bei der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit	103
7.7	Wenn gar nichts mehr geht – die Kündigung	104
7.7.1	Die betriebsbedingte Kündigung	104
7.7.2	Die verhaltensbedingte Kündigung	105
7.7.3	Die personenbedingte Kündigung	105
8	Ziele setzen und erreichen	107
8.1	Überwinden Sie Ihre Scheu – Sprechen vor Publikum ist gar nicht so schwierig	107
8.2	Wählen Sie gezielt die Fortbildungen aus	109
8.2.1	Vorüberlegungen	110
8.2.2	Während der Fort- oder Weiterbildung	110
8.2.3	Die Umsetzung des Gelernten	111

8.3	Mit der SMART-Formel erreichen Sie Ihre persönlichen Ziele leichter	113
8.3.1	Ein Praxisbeispiel: Viktorias Weiterbildung	114
8.4	Reflektieren Sie (sich) regelmäßig	116
8.4.1	So bauen Sie das Reflexionsgespräch auf	118
8.5	Zauberkraft Resilienz – Bleiben Sie auch in der Krise stark ...	120
8.5.1	Die 7 Schlüssel der Resilienz	121
8.6	Achten Sie auf den Persönlichkeitsstil Ihrer Vorgesetzten	122
8.7	Bestehen Sie einer angemessenen Entlohnung	126
8.8	Stärken Sie Ihre Selbstachtung	128
8.9	Die acht Stärken der Selbstachtung	128
 Mein Fazit: Konzentrieren Sie Ihre Energie auf die Basics		130
 Literatur		131
 Register		132

Die sehr gute Mitarbeiterführung ist in der Pflege möglich

Die Mitarbeiterführung ist heute eine der wichtigsten Aufgaben von Pflegefachkräften. Ich schreibe hier absichtlich zuerst allgemein von Pflegefachkräften, denn bereits eine reguläre Schichtleitung trägt heutzutage eine große Verantwortung. Die direkte Anleitung und Beaufsichtigung von Pflegehilfs- und Assistenzkräften, die Verantwortung für eine fachlich fundierte Versorgung und Betreuung aller Pflegekunden und das Sicherstellen eines reibungslosen organisatorischen Ablaufs der Schicht ist eine komplexe und fordernde Aufgabe. Denn nicht erst seit der Corona-Pandemie wissen wir, dass Pflegekräfte systemrelevant sind.

Das umfangreiche professionelle Know-how in vielen unterschiedlichen Bereichen ist bei der Führungskraft von heute gefragt. Und je höher Ihre Position ist – von der normalen Pflegefachkraft bis zur Schichtleitung, über die Wohnbereichs- oder Gruppenleitung, hin zur Pflegedienstleitung und schließlich zur Einrichtungsleitung oder Geschäftsführung – desto anspruchsvoller werden die Aufgabenbereiche. Die Führung von Mitarbeiter*innen gehört dabei immer, und in den letzten Jahren immer stärker, zu den unverzichtbaren Kernbereichen. Den Spagat zu finden zwischen Antrieber und Kontrolleur, gleichzeitig aber auch Verständnis zeigen und die soft skills der Mitarbeiter im Blick haben – das ist komplex und nicht immer einfach zu bewerkstelligen.

»It's a people's business!«

Im Mai 2010 war der damalige Chef der Deutschen Bank Josef Ackermann in der ZDF-Sendung »Maybritt Illner« zu Gast. Er wurde gefragt, ob es ethisch vertretbar sei, dass manche seiner Bankmitarbeiter*innen Millionen im Jahr verdienen. Wo denn da die Nachhaltigkeit bliebe. Jemand, der mit einem Jahr Arbeit bereits so viel verdient hat, dass er theoretisch bis an sein Lebensende nie mehr arbeiten müsse, dem sei die längerfristige Verantwortung für sein Tun doch gleich, oder? Ackermann gab die lapidare Antwort: »It's a people's business!« Übersetzt: Gute Leute zu bekommen, sei sehr, sehr schwierig. So hänge etwa das Investmentgeschäft maßgeblich von den richtigen Mitarbeiter*innen und den richtigen Köpfen ab. Da es davon nur wenige wirklich Gute gäbe, könnten diese entsprechende Gehälter in Millionenhöhe fordern.

Komplexe Anforderung und steigende Belastungen

Ist eine solche Entwicklung nicht längst auch in der Pflegebranche angekommen? Natürlich nicht in Bezug auf die Gehälter, aber in Bezug auf das »people's business«? Haben wir nicht auch immer weniger richtig gute Fach- und Führungskräfte? Ich meine – leider ja. Die Ursachen dafür sind vielfältig: Zum einen leidet die Pflege seit Jahren an einem extremen Personalmangel. Wo generell zu wenig Personal ist, sind zwangsläufig auch zu wenig Führungskräfte auf dem Markt.

Zum anderen sollte uns diese Zahl zu denken geben: Eine engagierte Pflegefachkraft verlässt im Durchschnitt nach 7–8 Jahren für immer den Beruf.¹ Nicht, weil die Schicksale der Pflegekunden sie so sehr belasten und auch nicht, weil die Arbeit mit anderen beteiligten Partner*innen wie Ärzt*innen oder Angehörigen so anstrengend ist, sondern weil sie ausgebrannt und müde ist. Ausgebrannt und müde vor allem deshalb, weil sie so oft am Ende des Arbeitstages das Gefühl haben, »eigentlich heute gar nichts geschafft zu haben!« Permanente Unterbrechungen im Alltag, tausend To do's, die am besten gestern erledigt werden sollten, stetig steigende Anforderungen und hochkomplexe fachliche Anforderungen führen dazu, dass Pflegekräfte häufig alles hinschmeißen (möchten).

Ende April 2021 veröffentlichte der DBfK eine interessante diesbezügliche Pressemitteilung, in der die aktuellen Erkenntnisse zum »Pflexit« nach gut einem Jahr Corona-Pandemie folgendermaßen zusammengefasst wurden: *»Den »Pflexit«, an den laut der jüngsten Umfrage des DBfK etwa 30 Prozent der Pflegenden häufig denken, haben viele Kolleg*innen schon längst vollzogen. Das zeigt eine aktuelle Studie der Arbeitnehmerkammer Bremen und SOCIUM der Universität Bremen, die sich mit der potenziellen Rückgewinnung von Pflegenden beschäftigt. Covid-19 macht das nicht einfacher: Mehr als 30 Prozent der in der Krankenpflege und gut 15 Prozent der in der Langzeitpflege Beschäftigten geben bei der Befragung an, dass die Pandemie ihre diesbezügliche Bereitschaft mindert. Und an eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen infolge der Pandemie glauben nur 4 Prozent. Diese Desillusionierung wundert Martin Dichter, den Vorsitzenden des DBfK Nordwest, nicht. »Mit einem Prämienplasterchen hier und einer Mindestloohnerhöhung dort ist es eben nicht getan. Wir brauchen deutlich überzeugendere Maßnahmen – z.B. ein Bruttoeinstiegsgehalt von 4000 Euro. Für die Gesellschaft wertvolle Tätigkeiten – und dazu gehört die berufliche Pflege in erster Linie – brauchen eine leistungs- und verantwortungsgerechte Vergütung und gesunde Arbeitsbedingungen. Beides ist in der beruflichen Pflege aktuell nicht vorhanden.« Dichter verweist in diesem Zusammenhang auf die Top-10 der Wiedereinstiegsriterien für »Pflexiteers« aus der Bremer Untersuchung:*

- Wertschätzung durch Vorgesetzte
- Zeit für qualitativ hochwertige Pflege
- Bedarfsorientierte Personalbemessung
- Sensibilität von Vorgesetzten für Belastungen in der Pflege
- Tarifbindung
- Mehr Zeit für menschliche Zuwendung
- Garantie, an freien Tagen nicht arbeiten zu müssen
- Betriebliche Interessenvertretung
- Höheres Grundgehalt
- Höhere Zulagen für besondere Tätigkeiten

¹ <https://www.dbfk.de/manifest/>

»Das sind die entscheidenden Stellschrauben, an denen die Politik drehen muss«, fordert Dichter. »Damit kämen nicht nur Berufsausstieger/innen zurück, so könnte man auch viele Pflegende zum Aufstocken der Arbeitszeit bewegen«. Hier gibt es der Studie zufolge enormes Potenzial, denn die Teilzeitquote im Land Bremen beläuft sich auf ca. 52 % im Krankenhaus, 69 % in der stationären und 79 % in der ambulanten Pflege. Hinzu kommen die Abbrecherquoten unter den Auszubildenden bzw. Berufsanfänger/innen: 25 % brechen ab und weitere 25 % verlassen den Pflegeberuf in den ersten fünf Jahren nach der Ausbildung. »Auch hier müssen wir genau hinschauen«, sagt Dichter. »Offensichtlich werden junge Pflegende demotiviert, so dass eine berufliche Karriere in der Pflege keine Option ist. Damit wird die Hoffnung auf sinkenden Pflegepersonalmangel durch steigende Ausbildungszahlen zunichte gemacht.«



Die gute Mitarbeiterführung als Erfolgsrezept

Doch Stopp! Es gibt einen Ausweg aus dieser Negativ-Spirale. Eine gute und strukturierte Mitarbeiterführung kann zu Ihrem Erfolgsrezept werden! Aufgaben sinnvoll aufzuteilen, aktiv zu agieren, anstatt von außen getrieben nur passiv zu reagieren, die Vorteile der pflegefachlichen Vorbehaltsaufgaben klug nutzen und die eigenen Mitarbeiter*innen modern zu führen ist kein Hexenwerk.

Werfen Sie mit mir einen kurzen Blick in die Vergangenheit eines Seniorenpflegeheims. Die Bereichsleitungen im Haus schreiben jeden Monat die Dienstpläne für ihre Teams, die Pflegedienstleitung überprüft diese und gibt sie frei. So weit, so gut und deutschlandweit das übliche Procedere. Aber irgendwann funktionierte dieses System nicht mehr! Was war geschehen? Was musste jetzt passieren? Ich sprach darüber mit der PDL Andrea.

Was waren die Probleme bei Eurer Dienstplanung?

»Der übliche Weg – die Bereichsleitungen schreiben die Dienstpläne, ich prüfe, ob auch alle arbeitsrechtlichen Vorgaben eingehalten wurden und gebe sie frei – hat immer weniger funktioniert. Gründe gab es dafür viele: Meine Bereichsleitungen haben mir immer öfter berichtet, dass sie kaum noch zu ihrer normalen Arbeit kommen. »Ich mache den ganzen Tag fast nichts anderes mehr als Dienstplanung! Kompensation bei kurzfristigen Ausfällen, Diskussion mit meinen Mitarbeitern, warum der Kollege XY einen so viel besseren Dienstplan bekommen hat und ein immer größeres »Wunschkonzert« von zunehmend mehr Beschäftigten blockieren meine wertvolle Arbeitszeit!«, erzählte mir beispielsweise unsere Bereichsleitung Evi.

Und ich musste ihr recht geben: Während wir früher mit einem Früh-, einem Spät- und einem Nachtdienst ausgekommen sind, hat sich schon seit Jahren abgezeichnet, dass das nicht mehr den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter entspricht. Eine Kollegin ist alleinerziehend und kann erst frühestens um 08.30 Uhr ihren Dienst beginnen. Ein anderer Mitarbeiter möchte wegen seines Bio-Rhythmus nur Spätdienst arbeiten. Eine dritte Kollegin pflegt ihre Eltern und kann deshalb schlecht am Wochenende arbeiten. Wie Evi formulierte: Das ›Wunschkonzert‹, also die individuellen Bedürfnisse jedes Mitarbeiters, nahm immer mehr Raum ein. Hinzu kam fast gleichzeitig die massive Zunahme pflegefachlicher Anforderungen: Der neue Pflegebedürftigkeitsbegriff, die Umstellung von Pflegestufen auf Pflegegrade, die Einführung des Strukturmodells bei gleichzeitig immer weniger guten Fachkräften – all das brachte unser System komplett an seine Grenzen.«

Wie habt Ihr darauf reagiert?

»Du musst Dir das Ganze als Prozess vorstellen – wenn man tagtäglich seiner normalen Arbeit nachgeht, nimmt man zwar viele Dinge wahr, aber es fehlt oft der neutrale Blick von außen, der einzelne Erkenntnisse bündelt, zusammenfasst und Lösungen sucht. An dieser Stelle kamst ja du damals mit an Bord und hast uns unterstützt.«

Ich erinnere mich sehr gut an eure damalige Situation. Ihr hattet mich zur Hilfe gerufen, weil ihr mit der Umstellung eurer alten AEBDL-Pflegeplanungen auf die SIS® nicht weitergekommen seid. Im Gespräch haben wir dann recht schnell rausgefunden, dass der Hauptgrund dafür die mangelnden Zeitressourcen bei den Leitungskräften war. Deine Bereichsleitungen, deren Vertretungen und auch Du als PDL ward gefühlt nur ans Thema Dienstplan gebunden – für etwas anderes fehlte Euch Zeit und Kraft. Wir haben dann recht schnell herausgefunden: Lösen wir das Thema Dienstplan auf, lösen sich viele andere Anforderungen und Konflikte auch. Weißt Du noch, was wir als ersten großen Schritt gemacht haben?

»Als wäre es gestern gewesen: Wir haben in einer gemeinsamen Runde zusammengetragen, was meine Bereichsleitungen und ich an Kernaufgaben haben und was generell im Unternehmen aufgrund unserer Rolle von uns erwartet wird. Ich sehe die immer länger werdende Liste noch gut vor mir! Die einzelnen Spiegelstriche haben gar nicht mehr aufgehört:

- die qualitativ hochwertige pflegerische Versorgung jeden Tag sicherstellen,
- komplexer werdende Neuaufnahmen von multimorbiden Pflegekunden durchführen,
- palliative Versorgung durchzuführen,
- Arztvisiten vorbereiten, durchführen und nachbereiten,
- Medikamente richten,
- Angehörigenberater sein,

- Mitarbeiterausfälle abdecken,
- neueste Entwicklungen in der Pflegebranche wie eben die Einführung des Strukturmodells begleiten,
- und, und, und

Du hast uns danach gesagt, wir sollten diese Riesenliste auf uns wirken lassen und dann realistisch überlegen, ob überhaupt ein Mensch all diese Aufgaben hundertprozentig und zu seiner eigenen Zufriedenheit jemals erledigen können. Unsere Antwort kam schnell: Nein, das würde nicht mal Superwoman schaffen! Also haben wir überlegt: Welche Aufgabe stresst uns alle im Alltag am meisten und frisst die meiste Zeit? Die einhellige Antwort: Die Dienstplanung! Immer komplexere Dienstpläne anhand der Mitarbeiterbedürfnisse schreiben und die Abdeckung der Dienste bei Arbeitsunfähigkeiten regeln waren die wichtigsten Punkte. Du hast uns dann noch zusätzlich auf diese drei Gedanken gebracht:

1. Ist es betriebswirtschaftlich sinnvoll, wenn jede Bereichsleitung lediglich ihren Bereich bei der Dienstplanung betrachtet?
2. Kann eine moderne Form der Dienstplanung nicht auch ein tolles Instrument werden, um Mitarbeiter*innen zu gewinnen und zu binden?
3. Haben wir Pflegefachkräfte eigentlich eine Ausbildung für Dienstplanung gemacht oder eine für qualitativ hochwertige Pflege?

Abschließend war es ganz logisch für uns, dass wir uns ein System erarbeiten, indem der Themenkomplex Dienstplanung (mit allem was dazu gehört – Personalrecruitings, Instrument der Mitarbeiterzufriedenheit, Standby-Diensten etc.) an eine Stabsstelle übergeht. Und das im besten Fall so gut, dass wir Führungskräfte in der Pflege nie mehr etwas davon hören – die Zentrale Einsatzplanung, kurz ZEP (► Kap. 2.2), war geboren!«

Der Weg zur mustergültigen Implementierung dieser ganz neuen Stelle war nicht immer einfach, aber am Ende eine wirkliche Erfolgsgeschichte! Ich konnte in den letzten Jahren die Idee in vielen weiteren Einrichtungen umsetzen und nicht eine hat die Einführung der ZEP seither bereut. Wie sind dabei deine Erfahrungen Andrea?

»Seit wir die ZEP eingeführt haben, kommen Bewerber*innen von sich aus auf uns zu und sagen im Vorstellungsgespräch schon mal: »Ich habe gehört, bei Euch kann man zeitlich arbeiten, wie man will?« – Ich muss dann immer lachen! Ganz so ist es nicht, aber klar: Durch unsere ZEP sind wir wesentlich flexibler geworden und haben die individuelle Dienstplanung nach den eigenen Bedürfnissen sogar zu unserem Markenzeichen gemacht. Daran sieht man gut, wie Du schon gesagt hast: Wir Führungskräfte müssen uns immer wieder fragen: Was brauchen meine Mitarbeiter*innen eigentlich gerade? Und daran sollten wir ansetzen.«

Soweit die PDL Andrea. Wie denken Sie darüber? Lesen Sie im zweiten Kapitel des Buches mehr über die ZEP und halten Sie sich immer wieder vor Augen: Gute Mitarbeiterführung ist nicht etwas, was man naturgemäß kann oder nicht kann. Eine professionelle Mitarbeiterführung kann – und sollte! – jede Führungskraft lernen und sich aneignen. Den ersten Schritt haben Sie mit dem Kauf des Buchs getan! Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen mit der Lektüre der erfolgreichen Strategien und hoffe, Sie können ganz viel davon in Ihrem Berufsalltag umsetzen.

Gut zu wissen: Bevor Sie Ihre Mitarbeiter*innen führen wollen, sollten Sie zuerst bei sich ansetzen. Nur wer sich selbst gut führt, kann auch andere begeistern und leiten. Im ersten Kapitel dreht sich deshalb alles um Ihre persönliche Rolle als Leitungskraft. Los geht's!

1 Vorbild? Selber!

*»Wer sich selbst nicht führt,
kann das auch bei anderen nicht tun –
Selbstführung tut not.«*

1.1 Entwickeln Sie ein (neues) Rollenbewusstsein

Eine Rolle ist die Summe der von einer Person erwarteten Verhaltensweisen, die auf das Verhalten anderer Personen abgestimmt ist. Jede Rolle existiert unabhängig vom Rollenträger. Sie besteht aus allgemeinen Erwartungen, die der Rolleninhaber erfüllen muss. In der Pflegebranche erleben wir es häufiger, dass ein bislang gleichrangiger Kollege plötzlich in eine höhere Position aufsteigt, etwa von der normalen Fachkraft zur Bereichsleitung. Oder ein Kollege geht von der Position der Bereichsleitung direkt in die Position der Pflegedienstleitung. Ist es Ihnen auch so ergangen?

Bei allen neuen fachlichen Herausforderungen, die plötzlich auf einen zukommen, wird der Wechsel in die neue Rolle oft nicht richtig bewusst wahrgenommen. Das bereitet den Nährboden für spätere Konflikte.

Beispiel Neue Rolle, andere Erwartungen

Die Pflegekraft Katja ist es gewohnt, während ihrer Dienste regelmäßig mit ihren Bereichskolleg*innen eine Rauchpause einzulegen. Als sie einige Monate später in die Position der PDL aufgestiegen ist, verlangt die Geschäftsführung von ihr, die ausufernden Rauchpausen im Unternehmen in den Griff zu bekommen. Katja schreibt eine entsprechende Dienstanweisung. Jetzt sind ihre früheren Kolleg*innen sauer: »Der ist wohl die neue Position zu Kopf gestiegen! Jetzt will sie uns verbieten, was sie selbst immer gemacht hat!«

Das Beispiel zeigt deutlich auf, dass jede Rolle mit unterschiedlichen Erwartungen verbunden ist. Erwartungen, die der Rollenträger an sich selbst hat, aber auch Erwartungen, die andere mit der Rolle verbinden. Im Fall von Katjas Kolleg*innen besteht die Erwartung darin, dass die PDL als Vorbild anders agieren sollte als ein normaler Kollege.

Als Leitungskraft haben Sie gemäß Ihrer Position eine bestimmte Rolle inne. Erschwerend kommt hinzu, dass Sie im Alltag noch viel mehr Rollen innehaben. Als (Leitungs-) Teamkolleg*in, als Ehepartner, als Mutter/Vater, als Kind Ihrer Eltern, als Vereinskollege etc. Experten² sind der Meinung, dass kein Mensch mehr als sieben Rollen gut ausfüllen kann. Überprüfen Sie einmal, welche Rollen Sie alle innehaben: Kommen Sie auf mehr als sieben? Dann sollten Sie überlegen, ob es Rollen gibt, die Sie vielleicht sogar ablegen können.



Übung

Ihre Rollen

Rollenerwartungen und -konflikte wird es immer geben. Ihre Aufgabe als Leitungskraft besteht darin, sich der Erwartungen von außen bewusst zu werden und Ihre eigenen Erwartungen herauszufinden. Gelingen kann Ihnen das mit dieser sieben-schrittigen Übung:

1. Notieren Sie: Welche Führungsrolle im Unternehmen habe ich inne?
2. Was erwarte ich in dieser Rolle von mir selbst? (Möchten Sie z. B. immer gerecht handeln oder erwarten Sie von sich, dass Sie das größte Fachwissen zu einer bestimmten Thematik haben?)
3. Wie kann es mir gelingen, meine eigenen Erwartungen zu erfüllen? (Gut eignet sich dafür ein Brainstorming und/oder die Rücksprache mit einem persönlichen Coach.)
4. Notieren Sie alle relevanten Gruppen (z. B. ehemalige direkte Arbeitskolleg*innen, die neuen Kolleg*innen im Leitungsteam oder externe Kooperationspartner wie Behörden und Firmen, mit denen Sie es in Ihrer Position zu tun haben.)
5. Schreiben Sie auf, welche Erwartungen an Ihre Rolle von diesen verschiedenen Gruppen an Sie geknüpft werden. Was erwarten all diese Menschen von Ihnen?
6. Wie kann es Ihnen ab sofort gelingen, die Erwartungen der einzelnen Gruppen zu erfüllen?

² Vgl. Seiwert L (2018): Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Campus, Frankfurt

2 Beruf und Familie? Durchaus vereinbar!

»Es gibt auch ein Dienstplanmanagement nach Bedarf!«

Ein strategisches Dienstplanmanagement musste schon immer viele verschiedene Anforderungen erfüllen: Es sollte eine zuverlässige Planung der Einsatz- und Freizeiten aller Mitarbeiter*innen garantieren, den Bedürfnissen der Pflegebedürftigen möglichst entgegenkommen (Stichwort »Bezugspflege«), dabei arbeitsrechtliche Aspekte beachten und die wirtschaftlichen Belange des Unternehmens berücksichtigen. Im Pflegebereich war und ist diese Aufgabe seit Jahrzehnten traditionell bei den Wohnbereichsleitungen und der Pflegedienstleitung angesiedelt. Seit Mitte der 2000er Jahre zeichnet sich aber in vielen Einrichtungen immer deutlicher ab, dass es diesen Führungskräften in der Pflege kaum mehr möglich ist, den ganzen oben genannten Aspekten gleichermaßen gerecht zu werden.

Warum ist das so? Was hat sich in der Arbeits- und Lebenswelt so gravierend verändert, dass der Spagat einer Führungskraft in der Pflege zwischen ihren Kernaufgaben und den Anforderungen eines soliden Dienstplanmanagements nicht mehr möglich ist? An erster Stelle ist hier sicher der allmähliche Generationenwechsel innerhalb der Arbeitnehmerschaft zu nennen.

Gegenwärtig ist davon auszugehen, dass der Bedarf und die Anforderungen an Fachkräften in Zukunft weiter zunehmen werden. Dies hat zur Folge, dass Sie sich als Arbeitgeber*innen zugkräftige Argumente überlegen müssen, weshalb die gesuchten Fach- und Führungskräfte ausgerechnet bei Ihnen arbeiten sollen – und nicht bei Ihrem Wettbewerber. Aktuelle Untersuchungen zeigen immer wieder auf, dass gerade jüngere Beschäftigte die Attraktivität ihres Unternehmens nicht mehr vorrangig nur über das Gehalt definieren. Das Arbeitgeber-Bewerbungsportal kununu.com hat im Jahr 2016 ausgewertet, nach welchen Arbeitgeberleistungen qualifizierte Bewerber*innen besonders häufig suchen: Mit Abstand am beliebtesten sind flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle (51 Prozent) – und daran hat sich auch in den letzten fünf Jahren nichts geändert. Der Hauptgrund hierfür liegt auf der Hand: Ein

3 Die pflegerischen Vorbehaltsaufgaben

3.1 Vorbehaltsaufgaben haben nichts mit der Behandlungspflege zu tun

Mit der Reform der Pflegeausbildung wurde für uns Pflegekräfte auf berufspolitischer Ebene ein Meilenstein gesetzt. Erstmals seit Beginn der Professionalisierung der Pflege wurden für diesen Beruf vom Gesetzgeber sogenannte »Vorbehaltsaufgaben« festgeschrieben. Dieser Begriff sorgte flächendeckend zuerst für Missverständnisse. »Neue Vorbehaltsaufgaben? Bedeutet das nun endlich, dass wir bei der Durchführung von Behandlungspflegen unabhängiger vom Arzt sind?«, war häufiger zu hören. Viele Pflegekräfte dachten am Anfang, dass jetzt z. B. die Entscheidung über die subkutane Gabe von NaCl arztunabhängiger würde und auch offiziell in den Verantwortungsbereich der Pflegefachkräfte fiele. Konnten Pflegekräfte jetzt entscheiden, wann sinnvollerweise welche Vitalwerte erhoben werden, welcher Wundverband sich bei welcher Wunde eignet? All das sind Beispiele für Entscheidungen, die in der Praxis schon oft von Pflegefachkräften getroffen werden, die jedoch auf rechtlicher Ebene immer noch vom Arzt angeordnet werden müssen. Die Hoffnung, dass es in diesem Bereich mehr Autonomie und mehr Selbstständigkeit für die Pflege gibt, erfüllte sich aber nicht. Die neuen Vorbehaltsaufgaben haben nichts mit ärztlichen Verordnungen der Behandlungspflege zu tun, sondern beziehen sich stattdessen auf die Verantwortung für das ureigene Berufsfeld – die professionelle Pflege. Im § 4 Absatz 2 des Pflegeberufgesetzes wurden diese drei Vorbehaltsaufgaben festgeschrieben, die seit dem 1. Januar 2020 verbindlich gelten:

1. Die Erhebung und Feststellung des individuellen Pflegebedarfs.
2. Die Organisation, Gestaltung und Steuerung des Pflegeprozesses.
3. Die Analyse, Evaluation, Sicherung und Entwicklung der Qualität in der Pflege.

Das bedeutet in der Praxis: Von Gesetzesseite wurde nun festgelegt, dass Pflegefachkräften die gesamte Steuerung des Pflegeprozess obliegt. Keine andere Berufsgruppe hat dabei mitzureden, Pflegefachkräfte entscheiden und tragen entsprechend auch die volle Verantwortung. Eine tolle – und längst überfällige! – Aufwertung ihres Berufs.

4 Pflegefachkräfte und Assistenzkräfte

4.1 Sorgen Sie für eine gezielte Aufgabenverteilung unter Ihren Fachkräften

Führen Pflegefachkräfte in Ihrem Unternehmen teilweise Tätigkeiten aus, von denen Sie denken: »Eigentlich ist derjenige dafür gar nicht zuständig?« oder: »Eigentlich ist derjenige dafür überqualifiziert?« Ich habe z. B. kürzlich in einem ambulanten Dienst erlebt, dass die Pflegedienstleitung generell einmal pro Woche zu den Pflegekunden nach Hause fährt und dort die Dokumentation einsammelt. Das kostet sie ungefähr zwei Stunden Arbeitszeit. Dabei habe ich mich gefragt: Warum übernimmt eine solche Tätigkeit nicht eine weniger qualifizierte Hilfskraft? Mit einer ähnlichen Problem-Brille sollten Sie alle Aufgaben Ihrer Pflegefachkräfte bewerten. Gehen Sie dabei in diesen Schritten vor:

1. Erstellen Sie ein Aufgabenprofil aller derzeitigen Aufgaben. Gut eignet sich dafür z. B. ein Tagebuch, das die Pflegekraft über einen Zeitraum von zwei Wochen führt. Am Schluss erfolgt dann eine Zusammenfassung.
2. Überlegen Sie anhand der aufgelisteten Aufgaben:
 - Ist jede einzelne Aufgabe bei der Pflegefachkraft richtig angesiedelt?
 - Ist sie dafür die richtige Person, ist sie weder über- noch unterqualifiziert, passen die Aufgaben zum Berufsbild?
3. Fragen Sie bei allen Aufgaben, die sie nicht bei der Pflegefachkraft sehen: Wer könnte diese stattdessen übernehmen? Welche Einarbeitung braucht es hier, wie sind die zusätzlichen Zeitkapazitäten zu berechnen?
4. Welche Aufgaben sollte die Pflegefachkraft sinnigerweise noch zusätzlich übernehmen? Auch hier: Welche Einarbeitung braucht es, wie sind die zusätzlichen Zeitkapazitäten zu berechnen?
5. Betrachten Sie sich am Schluss das angepasste Aufgabenprofil der Pflegefachkraft. Notieren Sie zu jeder Aufgabe den ungefähren Zeitbedarf und überprüfen Sie das Ganze nach drei Monaten noch einmal: Kann die Pflegefachkraft nun gut und in Ruhe all Ihren Aufgaben nachkommen?

5 Direkte Mitarbeiterführung im persönlichen Gespräch

5.1 Wirken Sie einer Lästerkultur entgegen

Seien wir ehrlich: In der Pflege wird zu oft zu wenig miteinander und viel zu viel übereinander geredet. Als Führungskraft sollten Sie diese alten Muster durchbrechen und bei der Führung Ihrer Mitarbeiter*innen zuerst eine eventuell vorherrschende Lästerkultur im Team durchbrechen. Keinesfalls dürfen Sie sich an negativen Gesprächen über Mitarbeiter*innen beteiligen. Als Führungskraft haben Sie die Aufgabe, neutral zu bleiben und dadurch für alle Teammitglieder jederzeit als Vertrauensperson ansprechbar zu sein. Vor kurzem las ich die folgende Geschichte, die ich Ihnen gerne zu Beginn dieses Kapitels zum Nachdenken vorstellen möchte.

Beispiel

Die Macht der Worte

»Ein Nachbar hatte über Herrn Schmidt schlecht geredet und die Gerüchte waren bis zu Herrn Schmidt gekommen. Er stellte den Nachbarn zur Rede. »Ich werde es bestimmt nicht wieder tun«, versprach der Nachbar. »Ich nehme alles zurück, was ich über Sie erzählt habe.« Herr Schmidt sah den anderen ernst an. »Ich habe keinen Grund, Ihnen nicht zu verzeihen«, erwiderte er, »jedoch verlangt jede ungute Tat ihre Sühne.« »Ich bin gerne zu allem bereit«, sagte der Nachbar zerknirscht.« Herr Schmidt erhob sich, ging in sein Schlafzimmer und kam mit einem großen Kopfkissen zurück. »Tragen Sie dieses Kissen in Ihr Haus, dass 100 Schritte von meinem entfernt steht«, sagte er. »Dann schneiden Sie ein Loch in das Kissen und kommen wieder zurück, indem Sie unterwegs immer eine Feder nach links und eine nach rechts werfen. Dies ist der Sühne 1. Teil.« Der Nachbar tat, wie ihm geheißen. Als er wieder vor Herrn Schmidt stand und ihm die leere Kissenhülle überreichte, fragte er: »Und der 2. Teil der Buße?« »Gehen Sie jetzt den Weg zu Ihrem Haus zurück und sammeln Sie alle Federn wieder ein.« Der Nachbar stammelte verwirrt: »Ich kann doch unmöglich all die Federn wieder

6 Bewahren Sie Ruhe – auch in stressigen Zeiten

Haben Sie im Laufe Ihres Lebens auch schon Menschen getroffen, die irgendwie »tief« sind, innere Ruhe, Freiheit und seelischen Reichtum ausstrahlen? Die sich scheinbar durch nichts aus der Ruhe bringen lassen? Und haben Sie sich auch schon einmal gefragt, ob es einen Weg zu solch innerer Souveränität und Stärke gibt? Quasi ein »Patientenrezept«? Es wäre toll, ein solches zu kennen – zum einen für sich selbst, zum anderen für die Führung der eigenen Mitarbeiter*innen. Zu oft herrscht in den Pflegeteams noch ein Zustand der Daueraufgeregtheit: »Was will der Pflegekunde schon wieder von uns?« – »Hilfe, der Angehörige stresst!« – »Ein Kollege hat sich krankgemeldet und ich muss schon wieder einspringen!« – »Mein Vorgesetzter drängelt und will mehr Leistung von mir sehen!« All diesen Stressoren gilt es zu entkommen und das trotz Personalmangel und vielfältigen Erwartungen und Anforderungen an den Beruf. Nur so können Leitungskräfte dem eigenen Burn-Out und auch dem ihrer Mitarbeiter*innen vorbeugen.

6.1 Werden Sie revolutionär: Tiefe braucht Mut

»Wow, unsere Führungskraft bleibt auch bei dem größten Stress ruhig. Sie legt während ihrer Arbeit ihr Handy zur Seite und ist ganz bei uns und unseren Pflegekunden.« Solche Aussagen von Mitarbeiter*innen über ihre Führungskräfte hört man im Alltag leider viel zu selten. Aber gerade hier sollten Sie Vorbild sein. Als Führungskraft nicht auf den Stress-Zug aufspringen, sondern stattdessen ruhig und gelassen bleiben, Probleme, die eine rasche Lösung benötigen, gelassen angehen und immer wieder dem Team vermitteln, dass es auch noch andere, tiefere Themen gibt – das ist eine echte Herausforderung. Der Lohn der Mühe aber ermutigt: Mit mehr Tiefe gelingt es Ihnen besser, Ihre vielfältigen Anforderungen qualitativ hochwertig zu meistern und vor allem dabei bei sich selbst zu bleiben.

7 Mit der richtigen Strategie zum Erfolg

7.1 Ohne Motivation geht nichts

*»Bauen Sie Ihr Team gezielt auf
und werden Sie damit im Unternehmen erfolgreich.«*

In diesem Kapitel möchte ich Ihnen anhand von fünf Strategien zeigen, wie Sie als Führungskraft erfolgreich werden. Um die eigenen Ziele zu erreichen und als Belohnung selbst auf der Karriereleiter den nächsten Schritt zu erreichen, ist es Grundvoraussetzung, dass Sie in dem, was Sie gerade tun, erfolgreich sind. Sie sollten konkrete Ergebnisse im Unternehmen vorweisen können und eine qualitativ hochwertige Arbeit leisten. Als Leitungs- und Führungskraft in der Pflege hängen Ihre persönlichen Erfolge zu einem Großteil von der Performance Ihres Teams ab. Sie sollten deshalb in der Mitarbeiterführung strategisch klug handeln und Ihr Team gezielt aufbauen.

Ein ganz wichtiger Faktor dabei ist die Motivation. Unter Psychoanalytikern gibt es den Spruch: »Man kann den Hund nicht zum Jagen tragen.« Meint: Einen Menschen, der etwas selbst nicht will, kann man als Ratgeber, Vorgesetzter usw. nicht dazu zwingen. Natürlich stehen Sie Ihren Mitarbeiter*innen auch zur Seite, wenn jemand einmal ein Tief hat, private Probleme die Arbeit erschweren oder die Motivation gerade nicht hundertprozentig ist. Aber das sollte eben nicht die Regel sein. Mitarbeiter*innen, die permanent demotiviert sind oder trotz aller Hilfestellungen von Ihnen keine guten Leistungen bringen, ziehen auf lange Sicht gesehen die Qualität des ganzen Teams, und damit Ihren Erfolg, herunter. Manchmal kann dann auch eine Trennung von einem solchen Mitarbeiter das Mittel der Wahl sein. Bevor es so weit kommt, können Sie aber an vielen Stellschrauben ansetzen. Ein Ansatz zur Steigerung der Motivation ist die Fish™-Philosophie. Seit vielen Jahren ist sie einer der Geheimtipps in Motivationstrainings. Ich verspreche Ihnen: Setzen Sie »den Fish« in Zukunft auch bei Ihren Mitarbeiter*innen um, werden diese motiviert sein wie nie. Die Fish™-Philosophie zeigt auf, wie Spaß am Arbeitsplatz – und sei er auch manchmal noch so hart – entstehen kann.

8 Ziele setzen und erreichen

8.1 Überwinden Sie Ihre Scheu – Sprechen vor Publikum ist gar nicht so schwierig

Kürzlich besuchte ich eine Fortbildung zum Thema »freiheitsentziehende Maßnahmen«. Die Dozentin war sehr nett und vermittelte die Inhalte sehr informativ. Sie ermunterte das Publikum auch immer wieder, Zwischenfragen zu stellen. Eine Pflegedienstleitung, die dies gemacht hat, hat mir aber richtig leidgetan. Sie war es anscheinend nicht gewohnt, vor so vielen Leuten zu sprechen: Sie wurde hochrot im Gesicht, verhaspelte sich und wusste am Schluss selbst nicht mehr, was sie eigentlich fragen wollte. Aber Hut ab vor ihrem Mut, stehen zu bleiben und ihre Frage tapfer zu Ende zu bringen. Kennen Sie das auch? Bekommen Sie auch Panik, wenn Sie vor Publikum sprechen müssen? Selbst wenn es »nur« darum geht, in einer Sitzung von Leitungskräften das Wort zu ergreifen oder eben auf einer Fortbildung Fragen an den Dozenten zu stellen?

Mal ehrlich: Wie oft haben Sie als Führungskraft schon die Gelegenheit, eine Rede zu halten? Dabei wäre das Beste, was Ihnen helfen würde: Üben, üben und nochmals üben. Niemand von uns käme doch hoffentlich auf die Idee, ins Wasser zu springen, obwohl er nicht schwimmen kann. Ähnlich ist es mit dem Sprechen vor Publikum – auch das erfordert in erster Linie Übung. Sie können direkt damit starten, indem Sie im ersten Schritt zu Hause für sich üben und später im zweiten Schritt Ihr Erlerntes vor Publikum im Pflegealltag umsetzen. Um Ihnen dafür einige Anhaltspunkte mitzugeben, soll Ihnen die folgende Checkliste (► Tab. 12) eine Hilfe sein.

Register

- Anamnese 51
- Arbeitszeitmodell
 - lebensphasenorientiertes 44
- Assistenzkräfte 56
- Atempausen 93
- Aufgabenverteilung 56
- Aushilfs-Pool 37
- Berufsgruppe
 - dritte 59
- Beschwerdeanalyse 71
- Beschwerdebearbeitung 70
- Beschwerden 68
- Beschwerdereaktion 70
- Betriebsklima 48
- Dienstplanchecklisten 35
- Eigenorganisation 27
- Einarbeitung 40
- Empathie 22
- Endspurt-Effekt 28
- Experten
 - interne 59
- Fachkompetenz 101
- Feedback 67, 74
- Fehler 75
- FISH-Philosophie 96
- Fortbildungen 109
- Gefühlsarbeit 65
- Gehaltsverhandlung 126
- Handlungskompetenzen 101
- Kaizen 103
- Kongruenz 22
- Kritisieren 73
- Kündigung 104
 - betriebsbedingte 104
 - personenbedingte 105
 - verhaltensbedingte 105
- Lästerkultur 64
- Loben 71
- Methodenkompetenz 101
- Mitarbeiterführung
 - direkte 64
- Motivation 95
- Pausenkultur 25
- Personalgespräche 67
- Personalkompetenz 102
- Pflegedienstleitung 62
- Pflegeprozess 52
- Prioritäten 93
- Reflexion 116
- Reflexionsgespräch 118
- Resilienz 120
- Rollenbewusstsein 15
- Selbstachtung 128
- SMART-Formel 113
- Sozialkompetenz 101
- Stand-by-Dienste 36
- Teamtausch 38
- Verantwortung 21
- Visionen 99
- Vorbehaltsaufgaben
 - pflegerische 50
- Vorbildfunktion 99
- Wertschätzung 22
- Whistleblower 81
- Work-Life-Balance 26
- Zentrale Einsatzplanung 31

Motivation allein genügt nicht

Vergessen Sie das alte »Weiter so!« Schalten Sie um auf »Ab jetzt geht's anders«! In diesem Buch findet sich eine Fülle von erfolgreichen Strategien zur modernen Mitarbeiterführung in der Pflege. Allesamt clevere Tipps, direkt aus der Praxis, also erprobt und kurzfristig mit einfachsten Mitteln umsetzbar. Damit lassen sich z. B. die großen Probleme lösen:

- Das Dilemma des Schichtdienstes,
- die Organisation der pflegerischen Vorbehaltsaufgaben und
- der Einsatz von Assistenzkräften.

Noch mehr Motivation war gestern. Heute geht es um gute Arbeitsbedingungen und die fangen bei der Selbstführung der Vorgesetzten an. Erst dann gelingt es, Teams strategisch aufzubauen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf umzusetzen und Ziele nachhaltig zu erreichen.

Die Autorin

Nicole Ott ist Unternehmensberaterin für Einrichtungen im Gesundheitssektor. Als examinierte Gesundheits- und Krankenpflegerin, Qualitätsmanagerin und langjährige Leistungskraft kennt sie die Abläufe in der Pflege von Grund auf. Ihr Fachwissen gibt sie bundesweit als Fachautorin und Dozentin der Erwachsenenbildung weiter.