



Leitung leben: was Führungskräfte auszeichnet

Neben reiner Fachkenntnis sollten Führungskräfte in der Altenhilfe noch weit mehr Eigenschaften besitzen: Empathie und Fingerspitzengefühl ist ebenso gefragt.



Foto: Adobe Stock/fotomorrow

DAS PROBLEM

Viele Stellen auf der Führungsebene in Senioren-Einrichtungen sind vakant. Die Suche nach einer Führungskraft stellt die Unternehmen meist vor eine Herausforderung. Heutzutage muss eine Führungskraft nicht mehr nur führen, sondern auch leiten. Die Führungskraft muss den Spagat zwischen Müssen und Wollen bei den Mitarbeitenden hinbekommen. Unter dem Strich sind die Verantwortlichen häufig gefrustet – und die potenziellen Führungskräfte fragen sich: „Warum sollte ich mir den Stress antun?“

DIE LÖSUNG:

Kapitän, Lotse, Fels in der Brandung, Coach, Motivator, Kümmerer, Respektperson ... – eine Führungskraft im Pflegeheim muss all diese Rollen und noch mehr personifizieren. Was hierfür vonnöten ist, ist weitaus mehr als die reine Fachkenntnis. Hier sind neben der nötigen Erfahrung oft viel Fingerspitzengefühl und Empathie gefragt.

Erfahrung kann eine Führungskraft nicht lernen, sondern sie kommt mit der Zeit. Was

nicht heißen soll, dass eine 35-Jährige, die mit 30 ihre Qualifikationen für Führungsaufgaben abgeschlossen hat und im Anschluss in die Leitung getreten ist, nicht geeignet wäre. Es gibt Menschen, die strahlen eine Art natürliche Autorität aus. Auch dieser Faktor – Ausstrahlung – ist Gold wert und eine besondere Gabe, die man nicht lernen kann. Eine gute Führungskraft wird mit jedem Jahr wertvoller für das Haus.

Die Mitarbeitenden merken intuitiv, ob eine Person nur kraft einer guten Ausbildung in die Leitung avanciert ist oder ob eine Persönlichkeit dahintersteckt. Hier kommt nun der Begriff „authentisch“ ins Spiel. Eine Führungskraft muss nicht alle Bereiche bis ins Detail kennen, muss nicht reden können wie ein Politiker, muss nicht jedes Gesetz aus dem Eff-

eff rekapitulieren können. Authentisch ist eine Führungskraft erst dann, wenn jeder einzelne Mitarbeitende ihm/ihr sein Vertrauen schenkt, genau der/die Richtige auf dieser Position zu sein. Er/sie muss den komplexen Job der Leitung nicht nur besetzen, sondern leben. Dies ist vor allen in Krisenzeiten wichtig, um der Mannschaft, den nötigen Halt zu geben und die richtige Richtung aufzuzeigen.

Grundsätzlich hat eine Leitungskraft dafür zu sorgen, dass die vorgegebenen Ziele wie Wirtschaftlichkeit und gesetzliche Anforderungen in einem festgelegten Zeitrahmen umgesetzt werden. Dies schafft sie/er mit einem funktionierenden und motivierten Team. Beides – funktionieren und motivieren – hängt entscheidend von den drei bereits genannten Faktoren ab: der Erfahrung, der Ausstrahlung und auch vom Fingerspitzengefühl der Leitungskraft.

Eine Leitungskraft sollte bereit sein, zuzuhören, zu erklären, zu vermitteln, die Mitarbeitenden ins Boot zu holen. Denn es geht nur gemeinsam. Das heißt, nicht dozierend vor einem Abteilungssteam stehen und Vorgaben machen, sondern mit den Mitarbeitenden in den Dialog treten, nach deren Meinung zu fragen, gemeinsam mögliche Lösungswege erarbeiten. Und

Zu all den „Gutmensch“-Eigenschaften muss eine Führungskraft auch „klare Linie“ zeigen.

bitte nicht so tun, als hätte die Führungskraft die Weisheit gepachtet und weiß alles besser. Eine Mitarbeitende, deren Ideen nicht gehört werden, wird sich bei nächster Gelegenheit bei einem Mitanbieter bewerben.

Zu all den „Gutmensch“-Eigenschaften muss eine Führungskraft „klare Linie“ zeigen. Dies nicht in dem Sinne, den Mitarbeitenden über den Mund zu fahren und signalisieren „wir machen das jetzt einfach so, basta“. Vielmehr in dem Sinne, die Mitarbeitenden mitzunehmen und zu überzeugen, dass der eingeschlagene Weg der Beste ist. Verbindlich, verlässlich, souverän – das sollte die Botschaft sein.

Apropos Botschaft: Das Ziel, um das es in jeder Einrichtung geht, muss klar definiert sein: Die Bewohner:innen optimal versorgen. Das kann mit Selbstverwirklichung im Job einher-

DER RAT FÜR DIE PRAXIS

- Eine Leitungskraft hat eine Schlüsselposition inne und muss sehr sorgfältig ausgewählt werden.
- Weiche Faktoren wie etwa Sympathie und harte Faktoren wie etwa Erfahrung sind zu beachten.
- Im Bewerbungsgespräch den Führungsstil erfragen und erläutern lassen.
- Eine Aufgabe zum Thema Führen und Leiten bereits im Vorstellungsgespräch geben.
- Das Gespräch erstmal sacken lassen.

gehen, darf aber nie zu dem Eindruck führen, dass Egoismus der Motor ist.

Noch eine Führungsqualität, ohne die eine Führungskraft keinen Erfolg haben dürfte: kühlen Kopf bewahren, Ruhe ausstrahlen, lösungsorientiert und nicht hektisch an die täglichen Herausforderungen herangehen. Hört sich einfach an, wird aber eine Herausforderung, wenn die Zahlen nicht stimmen, binnen einer Woche drei Mitarbeitende kündigen, die Heimaufsicht vor der Tür steht und eine Coronawelle durch die Einrichtung fegt. Dann ist der – siehe oben – Fels in der Brandung gefordert, der unter Extrembedingungen klare Anweisungen gibt und blitzschnell einen Plan entwirft, wie das schlingende Schiff wieder auf Kurs gebracht werden kann.

Eine Führungskraft, die die Einrichtung sicher durch eine Krise geleitet hat, ein neues Haus erfolgreich mit seinem Team hochgefahren hat, erwirbt nicht nur Respekt, sondern auch Vertrauen der Mitarbeitenden. Wichtig ist nicht, wie beliebt man ist, denn wer als „Grüßonkel“ eine gute Figur macht, aber versagt oder sich zurückzieht, sobald die Brandung zischt und die See rauer wird, wird kein Team hinter sich finden, wenn es hart auf hart kommt. Auch der Lotse darf mal fluchen oder eine achtlos weggeworfene Kippe aus dem Rosenbeet treten, wenn er sich ärgert. Solche Regungen, die ehrlich rüberkommen und einer Haltung „für unsere Einrichtung nur das Beste“ entspringen, kommen beim Team an, denn sie machen menschlich.

In all ihrem/seinem Tun muss sich die Leitungskraft immer bewusst sein: Ich stehe unter besonderer Beobachtung. Bei allem, was ich mache und sage, muss ich authentisch, ehrlich und verlässlich sein. Der Fels in der Brandung eben! „Mein Team kann sich stets auf mich verlassen“, das sollte die Botschaft sein. ■



Foto: Melanie Freidel

Guido Heidbüchel,
Geschäftsführer der
OMC GmbH – Be-
ratung im Gesund-
heitswesen, Kerpen
Kontakt: www.omc-beratung.de