

MARKT

Interims-Management

Seniorenheime im Takt dirigieren

Wenn Pflegeeinrichtungen unverhofft in eine Schiefelage geraten, hat das meist mehrere Gründe. Diese gilt es für einen Berater aufzuarbeiten. Eine wichtige Stellschraube sind die Mitarbeitenden.

Von Guido Heidebüchel

Oberursel // Die deutsche Sprache verfügt über fünf Vokale: **AEIOU**. Sie bilden die Melodie unserer Sprache. Jeder dieser Vokale steht für eine Tonalität in Senioren-Einrichtungen, die aus dem Takt geraten sind und im Zuge eines Veränderungsprozesses wieder hitverdächtig am Markt dastehen sollten. Jeder Vokal steht für einen zentralen Begriff: A = Ambition, E = Emotion, I = Idee, O = Ordnung, U = Unterhaltung.

A = Ambition markiert dabei den sprichwörtlichen Kammerton. Mit Ambition verbinden sich Fragen: Wie motiviert gehen die Mitarbeitenden ihrer Arbeit nach? Wird ihr Ehrgeiz geweckt? Haben Sie das Gefühl, sich entwickeln zu können? Um diese Fragen positiv zu beantworten, müssen die Strukturen stimmen. Sonst zieht sich der Strudel nach unten: Die Belastung steigt, der Frust wächst, der Mitarbeitende wird krank, geht in die innere Emigration, kündigt möglicherweise, die Unterdeckung wächst – irgendwann ist der Bogen überspannt, der Taktstock zerbrochen.

Dies wiederherzustellen, dafür Bedarf es **E = Emotion**. Gefühle spielen im täglichen Miteinander eine große Rolle. Bin ich als Führungskraft den mir zugewiesenen Mitarbeitenden zugewandt? Habe ein offenes Ohr auch für scheinbar belanglose Dinge? Fühlt sich die Pflegefachkraft geachtet? Gehe ich mit gutem Beispiel voran? Ist meine Laune trotz schwieriger Umstände ansteckend fröhlich? Gebe ich auch schon mal eine Runde Eis aus, um einen Moment des Durchatmens zu schaffen? Hänge ich mich selbst ans Seil bei der teambildenden Maßnahmen im Kletterpark? Werde ich aufgefangen oder fallengelassen? Hier bin ich Mensch, hier darf ich's sein – sollte der Mitarbeitende mit Goethe empfinden.

Ein vertrauensvolles Miteinander, Respekt, Fairness, Kompetenz, Dank-

barkeit und Anerkennung sind für die meisten Pflegefachkräfte wichtiger als Geld. Die aktuellen Gehaltsforderungen und die steigende Wertschätzung in der Bevölkerung werden hoffentlich zur Attraktivität des Pflegeberufs beitragen. Für die emotionale Balance ist wichtig, dass die Bezahlung bei gleicher Qualifikation gleich ist. Es kann nicht angehen, dass Zeitarbeitende – meist der Situation geschuldet – für einen defizitäreren und damit schlechteren Job mehr Euro bekommen als die Pflegefachkraft, die seit 35 Jahren zuverlässige Arbeit verrichtet. Das schafft schlechte Stimmung im Orchestergraben.

Vertrauen, Respekt und Fairness sind wichtiger als das Gehalt

Mit **I = Idee** ist gemeint, dem Mitarbeitenden eine Idee zu vermitteln, was seine Arbeit ausmacht. Dazu gehört, dass seine Vorstellungen regelmäßig abgefragt, im Team diskutiert und im besten Fall berücksichtigt werden. Das hängt mit Wertschätzung, Entwicklung und Schnittstellen-Management zusammen. Die Schnittstellen betreffen Bereiche wie Pflege, Sozialer Dienst und Küche. Wenn ich die Visionen der Mitarbeitenden im Keim ersticke, werden sie resignieren. Eine notwendige Änderung in den Abläufen und Strukturen kann ich demjenigen am besten vermitteln, der eine langjährige Beziehung zu seinem Arbeitsplatz aufgebaut hat. Hole ich ihn dort ab, wird er/sie mir noch viele weitere Jahre verbunden sein. Was wiederum positive Auswirkungen hat auf Fluktuation und Krankenstand. Die Erfahrung zeigt, dass der Schatz einer jeden Einrichtung im eigenen Personal zu suchen ist. Diesen Schatz gilt es zu heben aus dem Basskeller in die höheren Lagen.

O = Ordnung. Esprit, Ideen, Emotion, Ehrgeiz sind das eine. Einsatzplanung und Dienstpläne das andere. Letzteres sind mehr als Fußnoten – ih-



Bei der Teambesprechung sind Ideen wie gute Laune gefragt. Fühlen sich die Mitarbeitenden mitgenommen, entsteht eine gute Arbeitsatmosphäre. Foto: Axel Küppers

nen ist höchste Aufmerksamkeit zu widmen. Gute Planung schafft Orientierung, Struktur und Sicherheit. Sonst gerät alles aus den Fugen. Dienst und Freizeit müssen geregelt sein und verlässlich im Einklang stehen. Jeder Mitarbeitende möchte frühzeitig wissen, wann er frei hat und wann er Urlaub machen kann. Kann er sich darauf nicht mehr verlassen, wird er unzufrieden, die Familie ist sauer, die Qualität seiner Arbeit lässt nach, er fühlt sich ausgepresst, ist erschöpft.

Einsatzplanung und Dienstpläne sind mehr als Fußnoten

Auch Minderleistung und andere unpopuläre Dinge sollten angesprochen werden. Nur sprechenden Menschen kann geholfen werden. Eine Rückmeldung positiver, aber auch negativer Art ist im Führen und Leiten unabdingbar. Das steigert die Qualität und schafft Transparenz wie Verbindlichkeit. Eine klare Ansprache ist ein Signal in die Belegschaft.

U = Unterhaltung. Die Melodie muss gängig sein, sonst wird der Sender gewechselt. So ist es auch im Pflegebereich. Ist die Arbeit vielseitig und interessant, werden Anstrengungen besser weggepackt. Darf der Mitarbeitende seine Lieblingsnote bespielen, wird daraus ein Kammerton. Schwä-

chen gilt es zu schwächen, Stärken zu stärken. Das kann die Möglichkeit einer Einrichtung einer Kegelgruppe sein, ein Spaziergang oder der Besuch eines Klavierskonzertes mit den Bewohnern, um aus dem Alltag gemeinsam auszubrechen. Die Förderung für Aktivitäten bei den Mitarbeitenden ist wie das Salz in der Suppe. Kreativität wird geweckt, wenn Freiräume geschaffen werden, in denen Menschen sich entfalten dürfen: Tolle Idee, Frau Kollegin! Das sollte erst recht für die Tätigkeit in einem der schwierigsten Berufe überhaupt gelten, zumal dort akuter Fachkräftemangel herrscht.

Wenn in die Schiefelage geratene Einrichtungen wieder im Konzert der Etablierten mitspielen wollen, sollten sie mit Blick auf das Personal die Vokale AEIOU und die damit verknüpften Begriffe Ambition, Emotion, Idee, Ordnung und Unterhaltung sauber bespielen. Der Prozessbegleiter ist hierfür der Dirigent. Er oder sie gibt Takt, Einsatz und Maß vor.

■ Der Autor ist Geschäftsführer der Beratungs-Gesellschaft Immotiss omc und spezialisiert auf Interims-Management und betriebliche Beratung in Senioren-Einrichtungen. immotiss-omc.de