

MIT ERFOLG *führen*

Wohnbereichsleitungen müssen sich klar auf ihre Leitungsaufgaben konzentrieren, um allen Anforderungen gerecht zu werden.

TEXT: FRANK VON PABLOCKI & DR. MERCEDES STILLER

Gibt es Führungseigenschaften, die Menschen dazu befähigen, die Aufgabe als Wohnbereichsleitung besonders gut zu erfüllen? Wenn die Wissenschaft herangezogen wird, muss diese Frage eigentlich mit einem klaren „Nein“ beantwortet werden. Eigenschaften wie Vertrauenswürdigkeit oder Gerechtigkeit sind sehr vage Begrifflichkeiten – im Rahmen einer Führungsaufgabe versteht darunter jeder etwas anderes. Es ist die Wohnbereichsleitung, die diese Eigenschaften in konkretes Verhalten umformt.

Oft mit gegensätzlichen Erwartungen konfrontiert

Eine Wohnbereichsleitung muss sich in ihre Position einfinden, um ihre Rolle angemessen ausfüllen und den damit verbundenen Rollenerwartungen gerecht werden zu können. Diese Erwartungen können häufig sehr unterschiedlich sein: Die Mitarbeiter im Team möchten, dass die Wohnbereichsleitung ihre Wünsche, Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt und vor allem danach handelt. Eine Forderung des Teams könnte zum Beispiel lauten: „Wir benötigen mehr Personal im Frühdienst!“

Die Vorgesetzten der Wohnbereichsleitung stellen wiederum andere Anforderungen, zum Beispiel: „Setzen Sie das Personal so ein, dass die Einrichtung wirtschaftlich arbeitet!“ Diese Erwartungen stehen mit denen des Teams nicht unbedingt im Einklang. Hieraus entsteht oftmals ein Rollenkonflikt für Sie als Wohnbereichsleitung. Sie stehen zwischen den



unterschiedlichen Anforderungen und müssen entscheiden, wem Sie in der speziellen Situation folgen. Egal, wie Sie sich entscheiden: Sie werden mit positiven sowie negativen Sanktionen von der einen oder anderen Seite rechnen müssen. Ihr Team wird Sie loben, wenn Sie für mehr Mitarbeiter im Frühdienst sorgen. Der Vorgesetzte kann Ihre Entscheidung hingegen infrage stellen und ein Kritikgespräch folgen lassen. Deshalb müssen Sie Ihre Aufgaben klar definieren und sollten Tätigkeiten, die nicht zu ihren Führungsaufgaben gehören, nicht oder nur in Ausnahmefällen wahrnehmen. Nur so wird es Ihnen gelingen, sich gegenüber unrealistischen Erwartungshaltungen abzugrenzen. Die Tabelle auf Seite 22 soll Ihnen einen Überblick darüber verschaffen, welche Aufgaben Sie als Wohnbereichsleitung zwingend wahrnehmen und welche Sie vernachlässigen sollten.



Foto: Werner Krüper

Welchen Stellenwert hat die Wohnbereichsleitung?

Ob Sie selbst Ihr Verhalten als Wohnbereichsleitung als erfolgreich bewerten oder als weniger gelungen, hängt auch mit folgenden Fragen zusammen, die Sie sich mit Blick auf die Einrichtung, in der Sie Ihre Position ausüben, stellen sollten:

- Welchen Stellenwert hat die Position der Wohnbereichsleitung überhaupt für das Unternehmen?
- Wird die Wohnbereichsleitung tatsächlich als Führungskraft angesehen?
- Oder: Besteht die Funktion der Wohnbereichsleitung „nur“ darin, das Team dauerhaft zu motivieren?

Anhand der Antworten auf diese Fragen lässt sich der Erfolg Ihrer Aufgabe in die eine oder andere Richtung relati-

vieren: Wenn das Unternehmen die Position der Wohnbereichsleitung als sehr bedeutsam erachtet, dann heißt das für Sie, dass Sie erfolgreich sind, wenn Sie allen einrichtungsintern definierten Aufgaben als Wohnbereichsleitung zur vollsten Zufriedenheit des Unternehmens nachkommen. Sollte das Unternehmen die Position der Wohnbereichsleitung jedoch als weniger bedeutsam einstufen, dann kann Ihr persönlicher Erfolg schon darin bestehen, dass Sie es geschafft haben, Ihre Aufgabe als Wohnbereichsleitung angemessen erfüllt zu haben.

Ähnlich sieht es mit der Wahrnehmung der Einrichtung im Hinblick auf das Führungsverständnis einer Wohnbereichsleitung aus: Wenn von Ihnen erwartet wird, dass Sie Ihre Mitarbeiter tatsächlich führen und leiten und Sie dafür auch die entsprechende Handlungsvollmacht im Rahmen »»

Schwerpunkt

» Ihrer Aufgabenbeschreibung erhalten haben, dann stellt sich Erfolg für Sie so dar: Ihre Mitarbeiter begegnen Ihnen mit Respekt; sie „folgen“ Ihnen oder identifizieren sich mit Ihnen.

Geht das Unternehmen jedoch tendenziell eher davon aus, dass Sie die Mitarbeiter Ihres Teams lediglich motivieren sollen, stellt sich Ihr Erfolg am Ende ganz anders dar. Dann werden Sie nicht in erster Linie als Leitungs- oder Führungskraft wahrgenommen, sondern als Motivator, der es versteht, die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit zu unterstützen.

Egal, welchen Leitlinien Ihr Unternehmen auch folgt: Sie sollten Ihren Erfolg immer in Relation zur Machbarkeit und dem einrichtungsintern vorgegebenen Rahmen setzen.

So strukturieren Wohnbereichsleitungen ihre Aufgaben sinnvoll

Eine klare eigene Struktur kann bedeuten, dass nicht alle Aufgaben auf einem Wohnbereich abgearbeitet werden können. In diesem Dilemma steckt jede Führungskraft. Deshalb sollten Sie einige zentrale Gedanken aus dem Zeitmanagement und der Arbeitsorganisation beherzigen.

Grenzen Sie sich von den Aufgaben anderer Mitarbeiter

ab: Sie selbst werden nicht erfolgreich sein, wenn Sie den Kollegen Ihre wichtigste Ressource zur Verfügung stellen: Ihre Lebenszeit, die Sie als Arbeitszeit im Unternehmen anwesend sind. Schonen Sie dieses wichtige Gut für Ihre Aufgaben. Das bedeutet nicht, dass Sie mit Ihren Mitarbeitern wie die „Axt im Walde“ umgehen, um sich von deren Wünschen und Bedürfnissen abzugrenzen. Es bedeutet vielmehr, dass Sie Ihrem Gegenüber nachvollziehbar vermitteln, warum Ihre eigenen Aufgaben für Sie selbst eine genauso hohe Priorität haben wie diejenigen des jeweiligen Gegenübers.

Reflektieren Sie regelmäßig Ihr Führungsverhalten:

Führung bedeutet, sich jeden Tag aufs Neue zu hinterfragen. Bei jeder Interaktion mit einem Mitarbeiter sollten Sie sich die Frage stellen, warum Sie gerade bei diesem Mitarbeiter auf diese Art und Weise gehandelt haben und welche Bedeutung das Verhalten des Mitarbeiters für Sie hat. Es findet also ein kontinuierlicher Reflexionsprozess statt. Dieser kostet im ersten Moment zwar allen Beteiligten viel Energie. Die

Aufgaben der Wohnbereichsleitung

Bewohnerbezogene Aufgaben (ein Auszug)	
Das sind Ihre Aufgaben	Das sind nicht Ihre Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> ● Durchführen von Pflegevisiten ● Durchführen von Dokumentationskontrollen ● Umsetzen der Richtlinien für die Durchführung von Pflegeprinzipien, -standards und -methoden ● Regelmäßige Kontrolle des Medikamentenschanks ● Koordination des Einzugs eines Bewohners bzw. dessen Eingewöhnung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Durchführung der Grund- und Behandlungspflege ● Essen reichen ● Essen verteilen ● Betreuungsangebote mit Bewohnern durchführen ● Vorbereiten von Zwischenmahlzeiten für die Bewohner
Mitarbeiterbezogene Aufgaben (ein Auszug)	
Das sind Ihre Aufgaben	Das sind nicht Ihre Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> ● Führen der Mitarbeiter gemäß der von der Einrichtung zugrunde gelegten Grundsätze ● Durchführen von Maßnahmen zur Förderung der Berufs- und Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern des Wohnbereichs ● Einführen neuer Mitarbeiter, Beraten und Fördern der Teammitglieder ● Empfehlung von Mitarbeitern zur beruflichen Fortbildung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Unterstützung der Mitarbeiter bei der Grundpflege, wenn eine zweite Pflegekraft benötigt wird ● Abmahnungen und Kündigungen von Mitarbeitern ● Organisation des Fortbildungsmanagements
Organisationsbezogene Aufgaben (ein Auszug)	
Das sind Ihre Aufgaben	Das sind nicht Ihre Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> ● Durchführen regelmäßiger Leistungsbeurteilungen auf der Basis aufgabenbezogener Beurteilungskriterien (z. B. Mitarbeiterjahresgespräche) ● Vorbereiten, Durchführen und Auswerten regelmäßiger Dienstbesprechungen ● Dienstplanerstellung, Gewährleisten der Einhaltung der Dienst- und Arbeitszeiten ● Melden von Personalausfällen und Anfordern von Vertretungskräften 	<ul style="list-style-type: none"> ● Verantwortung für die Personalauswahl im Pflegebereich ● Entscheidung für die Implementierung eines Pflegemodells oder anderer Vorgaben, die sich aus dem jeweiligen Pflegeprozess heraus ergeben
Betriebsbezogene Aufgaben (ein Auszug)	
Das sind Ihre Aufgaben	Das sind nicht Ihre Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> ● Vorschläge einbringen für innerbetriebliche Fortbildungen und deren Durchführung ● Gestalten der Arbeitsabläufe und des Wohnbereichs ● Melden von Dienstunfällen ● Behandeln von Anregungen und Beschwerden, ggf. Weiterleiten an die zuständigen Stellen der Einrichtung ● Wahrnehmen von Möglichkeiten zur Verbesserung der Pflege-, Arbeits- und Wohnsituation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Betten, Rollstühle usw. reinigen und desinfizieren ● Aufräumen des Stationszimmers ● Aufräumen der angrenzenden Nebenräume des Wohnbereichs (z. B. Inkontinenzmaterialien) ● Jahreszeitliche Dekoration des Wohnbereichs ● Ausgabe oder Abräumen von Geschirr auf dem Wohnbereich

Wohnbereichsleitungen sollten einige Aufgaben zwingend wahrnehmen, andere sollten sie vernachlässigen.

Quelle: Eigene Darstellung, Dr. Mercedes Stiller & Frank von Pablocki

Funktionsbeschreibung | AKV

Funktion: WohnbereichsmanagerIn (WBM)

Haupttätigkeitsfelder

1. betriebsbezogenen Aufgaben
2. projektbezogene Aufgaben
3. mitarbeiterInnenbezogene Aufgaben
4. bewohnerInnen - und kundenbezogene Aufgaben
5. persönliche Weiterentwicklung

1. betriebsbezogene Aufgaben

Aufgaben

Sicherstellung der optimalen Pflege- und
Betreuungsqualität

Kompetenzen

- durchführend
- initiiierend
- kontrollierend
- entscheidend

Verantwortung

Umsetzung und Einhaltung der Methoden, Umsetzung
leistungswirtschaftlicher Vorgaben (DZB etc.) mit entsprechenden
Dokumentation nach aktueller Vorgabe im Wohnbereich
Grenz- Sicherung des aktuellen Zustandes im Wohnbereich
Regelungen und Umsetzungsplanung und -durchführung
Informationsammlung, -auswertung, -berichterstattung
Begleitung bei Begutachtungen, Umsetzung der Begutachtungsergebnisse
Mitwirkung bei Audits und Normenüberprüfungen

Bedarfsanforderung für wohnbereichsbezogene
Bedarfsanforderung, Bestellung und Ausgabe von Material
Bedarfsplanung, -überprüfung, -überwachung
Personaleinsatz, Küche

Umsetzung des Lebensweltkonzepts im Wohnbereich
Pflegeteams und der Pflegepersonalschulung
Anforderungsprozesse, -überwachung, -berichterstattung
Planung und -überwachung, -berichterstattung

Wirtschaftliche Mittelverwe
Mittelbeschaffung

Die eigene

Rolle definieren,
Aufgaben
strukturieren und
Führungsverhalten
reflektieren: So
gelingt es Ihnen,
ein Team erfolg-
reich zu führen.

gemeinsame Auseinandersetzung ist für Ihren Erfolg jedoch von entscheidender Bedeutung. Nur dadurch wird es Ihnen gelingen, Ihr Führungsverhalten an die entsprechenden Situationen anzupassen oder zu korrigieren.

Bleiben Sie offen für Neues: Je älter wir werden, umso „unbeweglicher“ sind wir. Führungskräfte, die ihre Position schon viele Jahre innehaben, sind leider häufig auch sehr unflexibel. Denn sie haben schon viele Male bestimmte Situationen erlebt und entsprechend gehandelt. Nur: Was gestern richtig war, muss heute nicht mehr stimmen. Allein durch den Generationswechsel in den Belegschaften werden immer wieder neue Reaktionsmuster erforderlich. Bleiben Sie offen für Neues und beziehen Sie die Sichtweise sowie die Argumente der jüngeren Mitarbeiter mit ein.

Es gibt nicht den einen Führungsstil, der auf alle Mitarbeiter passt

Die meisten Führungskräfte scheitern, weil sie glauben, dass der eine Führungsstil, den sie favorisieren, zu jedem Mitarbeiter passt. Dieses wird besonders bei einem Arbeitgeberwechsel deutlich. In dem „alten“ Betrieb hat die Wohnbereichsleitung große Erfolge mit dem Team feiern können, im „neuen“ Team findet nicht eine ihrer Führungsmethoden Anklang. Das kann vor allem daran liegen, dass im alten Team eine Gemeinsamkeit im Denken und Handeln entstanden ist, die im neuen Team noch nicht entwickelt wurde.

Klar sollte sein, dass es Tugenden in der Führung geben sollte, die eine Wohnbereichsleitung in ihrem Han-

deln leiten: Gewissenhaftigkeit, Ehrlichkeit und Engagement sind hierbei wesentliche Aspekte. Diese drei Punkte beschreiben jedoch noch nicht das Verhalten, das sich aus den Erwartungen an diese Charaktereigenschaften ergibt. Die Mitarbeiter können die Führungspersönlichkeit einer Wohnbereichsleitung nur anhand ihrer Verhaltensweisen erkennen. <<<

MEHR ZUM THEMA

Die Vincentz Akademie bietet ein Portfolio an Seminaren, Fernlehrgängen und eLearning, speziell zu Führungsthemen.

www.vincentz-akademie.de



Frank von Pablocki

SP Kommunikation Beratung - Training -
Coaching, Tornesch
www.sp-kommunikation.de
pablocki@sp-kommunikation.de



Dr. Mercedes Stiller

SP Kommunikation Beratung - Training -
Coaching, Tornesch
www.sp-kommunikation.de
stiller@sp-kommunikation.de