

PRAXIS-TIPPS

Führung ist Chefsache! Die Bedeutung dieses Themas für die weitere Unternehmensentwicklung ist so groß, dass das Top-Management die Verantwortung hierfür nicht delegieren kann. Erfolgreiche Unternehmen verfügen über konkrete Vorstellungen von Führung. Klassisch hierarchische, auf Anordnung und Abarbeitung ausgerichtete Führungsstile werden von Mitarbeitenden zunehmend kritisch hinterfragt. Nichtsdestotrotz wünschen sich Mitarbeitende verlässliche Vorgaben und Regelungen. Führungskräfte lösen diesen scheinbaren Konflikt, indem sie für ihren Mitarbeitenden verbindliche Rahmen schaffen und Abläufe festlegen, in denen diese sich bewegen und positiv entwickeln können.

Es ist unerlässlich zu wissen, welche Stärken und Schwächen operative Führungskräfte haben und welche Mitarbeitenden potenziellen Leistungsträger des Unternehmens sind.

„Hire & fire“ ist keine strategisch tragfähige Lösung. Es bedarf heute mehr denn je Antworten, um Führungskompetenzen systematisch zu entwickeln. Handlungsorientierte Lern- und Unterstützungssettings erscheinen hierfür besonders erfolgversprechend. Recovery-Management-Ansätze ermöglichen das Erlernen von Fach- und insbesondere von Führungskompetenzen.

FOTO: ADOBESTOCK/CYCLONEPROJECT



Die operative Führungskraft

DER WIRTSCHAFTLICHE ERFOLG HÄNGT VON DER PFLEGEDIENSTLEITUNG AB

Die Rahmenbedingungen für Pflegeunternehmen haben sich in den letzten Jahren nachhaltig verändert. Die Nachfrage nach ambulanten Pflegeangeboten steigt stark an. Dies korrespondiert mit dem Wunsch der Betroffenen, so lange wie möglich in den eigenen vier Wänden bleiben zu können. Durch die Pflegestärkungsgesetze wird die Nachfrage nach ambulanten und teilstationären Pflegeangeboten weiter befeuert.

Trotz dieser positiven Nachfrageentwicklung stehen viele Pflegedienste wirtschaftlich unter hohem Druck. Ursächlich hierfür ist unter anderem der Personalmangel. Die Personalkosten steigen etwa durch den Einsatz von Fremddienstleistern erheblich an.

In diesem Kontext kommt den operativen Führungskräften – also der Pflegedienstleitung – eine herausragende Bedeutung zu. Diese bestimmen durch ihr Führungsverhalten maßgeblich den wirtschaftlichen Erfolg eines Pflegedienstes. Ihr Führungsverhalten wirkt unmittelbar auf die Arbeitszufriedenheit und damit auf Krankheits- und Fluktuationsquoten der Mitarbeitenden. Anders ausgedrückt: Ein kritisches Führungsverhalten kann eine Nega-

tivspirale in Gang setzen, an deren Ende eine wirtschaftliche und qualitative Ergebniskrise stehen kann. Damit ist die operative Führungskraft gescheitert.

Viele Pflegedienstleitungen fühlen sich in der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe nicht ausreichend fortgebildet oder auch allein gelassen. Diese Einschätzung wird sich unserer Auffassung nach durch den vorhandenen Arbeitnehmermarkt und die zunehmenden Erwartungen von Mitarbeitern an das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten weiter verfestigen.

Für den Unternehmenserfolg werden also systematische Unterstützungs- und Begleitstrukturen der operativen Führungskräfte immer wichtiger. Ein „Management by Mach-mal“ ist zwar einfach, aber weder zeitgemäß noch tragfähig. Moderne Unternehmen sollten in einem ersten Analyseschritt definieren, welche Unterstützungs- und Begleitstrukturen operative Führungskräfte benötigen, um dann deren Inhalte und Ausgestaltung gemeinsam festzulegen. Der Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen sollte regelmäßig geprüft werden. Fortbildungskosten sind gut investiert, wenn die eingekauften Maßnahmen handlungs- und praxisorientiert sind.

FOTO: PRIVAT



THORSTEN BÖGER

> Leiter des Marktfeldes Pflegeunternehmen, Mitglied der Geschäftsleitung und Management- und Unternehmensberater bei der contec GmbH
> redaktion@contec.de

» Für den Unternehmenserfolg werden systematische Unterstützungs- und Begleitstrukturen der operativen Führungskräfte zunehmend bedeutsamer.