

Mit den richtigen Kompetenzen führen

WELCHE QUALIFIKATIONEN MÜSSEN FÜHRUNGSKRÄFTE EINER ERFOLGREICHEN PFLEGEEINRICHTUNG MITBRINGEN? EIN SPEZIELL FÜR PFLEGEDIENSTE ENTWICKELTES KOMPETENZMODELL DEFINIERT DIE NÖTIGEN FÄHIGKEITEN, IDENTIFIZIERT SIE BEI BEWERBERN UND HILFT, FÜHRUNGSKRÄFTE ZU BEURTEILEN UND ZU ENTWICKELN.

ROLLENDILEMMATA DER FÜHRUNG

BEISPIELE:

- + Gleichbehandlung aller (Fairness, Gerechtigkeit, Anwendung allgemeiner Regeln, keine Bevorzugung und Vorrechte) **versus** Eingehen auf den Einzelfall (Rücksichtnahme auf die Besonderheiten des Einzelfalls, Aufbau persönlicher Beziehungen)
- + Distanz (Unnahbarkeit, hierarchische Überlegenheit, Unzulänglichkeit, Statusbetonung) **versus** Nähe (Wärme, Verbrüderung, Betonung der Gleichberechtigung, Freundschaft, Einfühlung)
- + Bewahrung (Stabilität, Tradition, Sicherheit, Vorsicht, Regeltreue, Konformität, Kalkulierbarkeit) **versus** Veränderung (Flexibilität, Innovation, Experimentierfreude, Toleranz, Nonkonformität, Unberechenbarkeit)

Von Maartje Eleonore Schumacher und Juliana Goethe

Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen mit ihren Auswirkungen auf die Pflegebranche bringen für eine Pflegeeinrichtung immense Wachstumschancen und gleichzeitig die damit verbundenen Herausforderungen im Bereich der Personalarbeit mit sich. Um sich als Unternehmen erfolgreich zu behaupten, muss es gelingen, Mitarbeitern und Führungskräften die richtigen Kompetenzen mitzugeben, denn sie tragen die Wertschöpfung ihres Unternehmens, erfüllen Kundenbedürfnisse und heben die Pflegeeinrichtung vom Mitbewerber ab. Die dafür nötigen Kompetenzen zu definieren, bei Bewerbern zu identifizieren sowie bei den Führungskräften zu beurteilen und zu entwickeln ist eine große Herausforderung. Insbesondere die stellvertretenden Pflegedienstleitungen und Teamleitungen werden zunehmend gefordert. Sie sind vielfach in der Pflege aktiv und gleichzeitig für die Entlastung der Pflegedienstleitungen verantwortlich. Sie sind als Führungskräfte den strategischen Zielen des Unternehmens verpflichtet und als Mitarbeiter und Kollege im Team fest ins operative Geschäft eingebunden. Ihre Doppelrolle bezeichnet man auch als Sandwich-Position, eingeklemmt zwischen der Unternehmensfüh-

rung mit entsprechenden Anforderungen und Mitarbeitern mit häufig entgegengesetzten Wünschen.

Häufig kommen diese operativen Führungskräfte aus dem Kreis der zu führenden Mitarbeiter. Neben ihren bisherigen Aufgaben in der direkten Pflege, müssen sie zahlreiche neue Aufgaben und die entsprechende Verantwortung übernehmen, obwohl sie oft keine strukturierte Ausbildung für die Führungsaufgabe genossen haben. Um die Führungskräfte einer Pflegeeinrichtung in ihrem Handeln zu professionalisieren, ist es nötig die allgemeinen Herausforderungen einer Führungsrolle zu verstehen und in die besonderen Anforderungen der Pflegebranche zu übertragen.

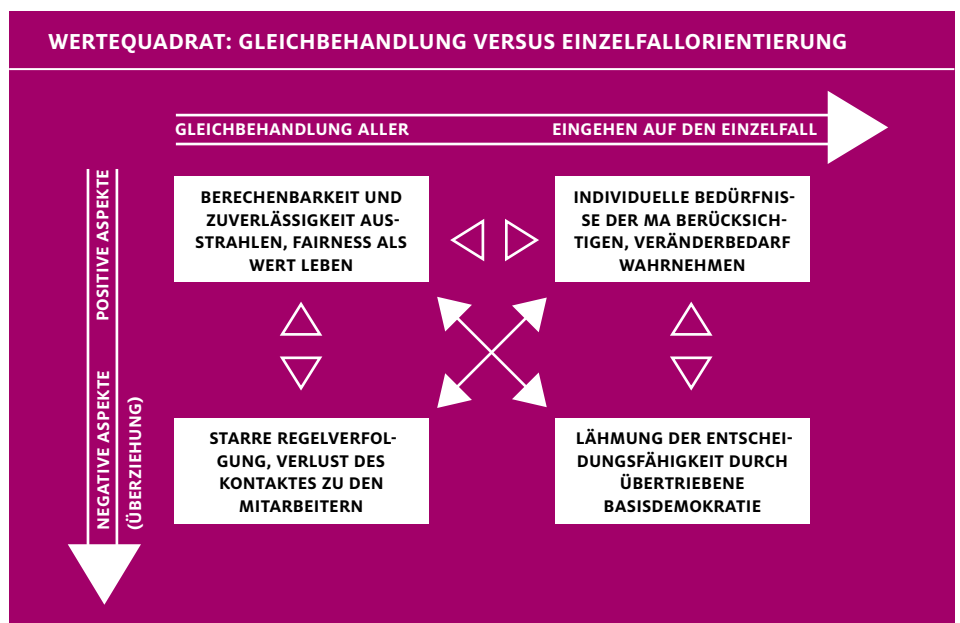
JEDE KOMPETENZ BENÖTIGT IHREN KOMPLEMENTÄREN GEGENPART

Führungskräfte werden mit komplexen und häufig widersprüchlichen Anforderungen belastet. Die unternehmerischen Ziele und die damit verbundenen Handlungsorientierungen sind oft komplementär und schließen sich partiell gegenseitig aus. Die Führungskraft befindet sich im Dilemma zwischen zum Beispiel einerseits innovativem, flexiblen und kreativen Handeln und andererseits bodenständigem Koordinieren von Prozessen und Schaffen von Stabilität und Zuverlässigkeit (vgl. Grote et al. 2009). Führungskräfte stehen in jeder ihrer

Entscheidungen in einem solchen Dilemma, zu dessen ausgeglichener Lösung ein vielfältiges Set von Kompetenzen nötig ist. Bedarf es zum Beispiel im Falle einer nötigen Konfliktlösung einerseits Empathie und Mitgefühl für den einzelnen Mitarbeiter, muss andererseits das Teamklima durch Gerechtigkeit und Berechenbarkeit geschützt werden.

Damit es nicht zu „Gleichgewichtsstörungen“ kommt, benötigt jede Kompetenz ihren komplementären Gegenpart. Wird eine der Kompetenzen übermäßig genutzt, also überzeichnet, hat dies negative Konsequenzen. Setzt eine Führungskraft ausschließlich auf Mitgefühl und die Erfüllung individueller Mitarbeiterinteressen, wandelt sich das positiv zu bewertende Eingehen auf den Einzelfall zu kontraproduktivem Individualismus, der die Zusammenarbeit behindert und möglicherweise langwierigen Entscheidungsprozessen, in denen jeder Berücksichtigung finden will. Andererseits wird die übermäßige Gleichbehandlung aller, wichtige Bedürfnisse einiger Mitarbeiter übersehen und durch das starre Festhalten an bisherigen Regeln die Flexibilität verlieren, neue Lösungen zu finden. Das zentrale Ziel von Führung ist demnach, die Chancen zweier gegensätzlicher Kompetenzen im so genannten Wertequadrat zu nutzen, ohne jeweils in Übertreibung abzugleiten (vgl. Grote et al. 2009).

Typischerweise besteht ein Kompetenzpaar im Wertequadrat (siehe Abbildung unten) aus einer stabilisierenden und einer dynamisierenden Kompetenz. Dabei fördern stabilisierende Kompetenzen unter anderem Beständigkeit, Standhaftigkeit und Robustheit von Prozessen und Abläufe, in diesem Beispiel also die Kompetenz der Gleichbehandlung aller. Dynamisierende Kompetenzen führen



» hingegen zu Veränderung, Erneuerung und Deregulierung, hier das Eingehen auf den Einzelfall. Um bestehen zu können, benötigen Unternehmen zur Bewahrung der Identität und Prozesseffektivität sowohl Stabilität als auch Dynamik zur Anpassung und Systementwicklung. Ziel ist es also eine dynamische Stabilität zu schaffen. Für Führungskräfte ergibt sich somit in jeder Situation die Frage, wie sehr Aspekte und Prozesse im organisationalen Kontext stabilisiert und wie sehr sie dynamisiert werden müssen. Die Lösung ist also kein „Entweder - Oder“ sondern ein „Sowohl als auch“ (vgl. Grote et al. 2009).

ZIEL IST ES EINE DYNAMISCHE STABILITÄT ZU SCHAFFEN

Um die Fülle der nötigen Kompetenzen und deren gleichgewichtige Ausprägung handhabbar zu machen, binden viele Unternehmen der freien Wirtschaft die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter bereits in ein Kompetenzmanagementsystem ein, das klassisch folgende Komponenten umfasst:

- Ein Kompetenzmodell, welches alle für den Unternehmenserfolg nötigen Kompetenzen beschreibt und daraus abgeleitet Anforderungsprofile (Soll) für unterschiedliche Stellen im Unternehmen formuliert,
- ein Instrument, welches eine individuelle Kompetenzeinschätzungen bzw. -messungen bei den Stelleninhabern (Ist) ermöglicht sowie
- auf das Kompetenzmodell ausgerichtete Personalinstrumente, die gezielt die im Soll-Ist-Vergleich identifizierten Lücken schließen.

BERUFSSPEZIFISCHE KOMPETENZEN FÜR DIE AMBULANTE PFLEGE

Allgemein gültige Kompetenzmodelle können die spezifischen Anforderungen einer Branche oder eines Marktes nicht abbilden. In einer Studie sind daher erfolgskritische Verhaltensweisen von Führungskräften der ambulanten Pflege erhoben worden, um daraus berufsspezifische Kompetenzen abzuleiten. Insgesamt wurden zirka 40 Interviews mit Geschäftsführern, Pflegedienstleitungen, stellvertretenden Pflegedienstleitungen, Teamleitungen und Pflegekräfte aus der ambulanten Pflege geführt und die Ergebnisse in elf Spannungs- bzw. Kompetenzfelder übertragen, die sich den vier Managementbereichen Organisation, Mitarbeiter, Kunden und Selbstmanagement zuordnen lassen (siehe Abbildung Seite 24):

• Managementbereich Organisation

Dieser Schwerpunkt beschreibt die Bewältigung der Aufgaben, die sich aus dem organisatorischen Kontext ergeben und die für die Aufrechterhaltung der Ein-

richtung notwendig sind. Hierzu zählt die Verantwortung sowohl für administrative Vorgänge (Büro) als auch die Einbindung in die direkte Pflege (Pflege). Ebenso bedarf es detaillierter Fachkenntnisse (Einblick) sowie einem Blick für zukünftige und übergreifende Zusammenhänge (Weitblick). Auch das Kompetenzfeld zwischen der stabilisierenden Vorgabe von Regeln und Strukturen (Strukturieren) und der flexiblen Spontanität auf aktuelle Vorkommnisse zu reagieren (Reagieren), muss die Führungskraft in diesem Managementbereich abdecken. Schließlich

Entscheidungen einbezogen werden (Koperation). Aufgabe einer Führungskraft ist es ebenfalls, Mitarbeiter so zu entwickeln, dass sie die ihnen übertragenen Aufgaben eigenverantwortlich ausführen können (Befähigen). Gleichzeitig bedarf es in bestimmten Situationen des aktiven Handelns durch die Führungskraft, die eigenen Aufgabenfelder zu definieren und auszuführen (Selbermachen). Sie muss einen Balance finden zwischen kollektiven Belangen (Team) und der Berücksichtigung von Einzelbedürfnissen (Mitarbeiter). Im Kommunikationsverhalten der Führungskraft muss sich sowohl die Kompetenz zu loben (Wertschätzung) als auch die Fähigkeit, konstruktiv Hinweise zu geben und Verbesserungen aufzuzeigen (Kritik) widerspiegeln.

• Managementbereich Kunde:

Welches Verständnis die Führungskraft dem Pflegebedürftigen entgegenbringt,

» Führungskräfte stehen in jeder Situation vor der Frage, wie sehr ein bestimmter Aspekt stabilisiert und wie sehr dynamisiert werden muss.

ist eine der Hauptforderungen an Führungskräfte der Pflege, die Balance zu halten, zwischen einer ökonomischen Orientierung zum wirtschaftlichen Fortbestand des Unternehmens (Ökonomie) und der humanistisch oder christlichen Grundidee der Pflege und Betreuung bedürftiger Menschen (Humanität).

• Managementbereich Mitarbeiter

Insbesondere die Mitarbeiterführung stellt Anforderungen an das Kompetenzset einer Führungskraft. Dieser Managementbereich bildet die Spannungsfelder rund um die mitarbeiterbezogenen Aufgaben ab. Eine Führungskraft muss die Frage beantworten, welches Maß an stabilisierender Autorität soll in der Führung eingesetzt werden (Autorität) und wie intensiv sollen die Mitarbeiter in

ist Gegenstand dieses Managementbereichs. Der Blick auf den Patienten als Hilfebedürftigen ist nur ein Teil der modernen Management-Sicht auf den zu Pflegenden. Aufgrund höherer Markttransparenz, einer aufgeklärteren Klientel und mehrerer Ansprechpartner innerhalb der Familie rund um das Thema Pflege besteht ein immer höherer Anspruch an ein professionelles Dienstleistungsverhältnis zwischen Pflegedienst und dem Kunden als einem selbstbestimmten Geschäftspartner. Diesem muss die Führungskraft durch die Ausprägung einer patientenorientierten Kompetenz (Patient) und einer Dienstleistungsorientierung (Kunde) gerecht werden.

• Managementbereich Selbstmanagement

Dieser Bereich berücksichtigt, wie als Person mit der Rolle als Führungskraft umgegangen wird. Zunächst bedarf es für eine gesunde Balance der Kompetenz, sich als Führungskraft von den Mitarbeitern abzugrenzen, insbesondere wenn es um die Umsetzung unternehmerischer Vorgaben geht (Führungskraft). Um nach wie vor, den Kontakt zu den Mitarbeitern und

> Ein Kompetenzmanagementsystem stellt die Anforderungen an Kandidaten oder Stelleninhabern der Führungsposition speziell Ihres Pflegedienstes dar.



>> Verständnis für deren tägliche Herausforderungen zu behalten, muss ebenfalls die Kompetenz, sich als Mitarbeiter zu fühlen, ausgeprägt sein (Mitarbeiter). Ein zweites Spannungsfeld beschreibt die stabilisierende Kompetenz des Festhaltens an bewährten und routinierten Aspekten (Bekanntes) und gleichzeitig die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung des Bereichs und des Unternehmens die Augen offen nach neuen Ideen und Verbesserungen offen zu halten und pro-aktiv innovative Lösungen zu suchen (Neues).

KOMPETENZMODELL AN BEDARFE IHRES PFLEGEDIENSTES ANPASSEN

Jedes Unternehmen ist anders. Selbst wenn die Herausforderungen, vor denen ambulante

Pflegeeinrichtungen stehen, sich ähneln, findet jedes Unternehmen einen anderen Weg damit umzugehen. Um das dargestellte Kompetenzmodell in Ihrem Unternehmen einzusetzen, bedarf es daher einer individuellen Anpassung. Der erste Schritt dazu besteht in der Entwicklung individueller Soll-Profile für

die zu evaluierenden und zu entwickelnden Leitungspositionen in ihrer Einrichtung. In Abhängigkeit von der Marktlage, den Kundenbedürfnissen, den gesetzlichen Rahmenbedingungen, den unternehmerischen Zielen und den Erwartungen der Mitarbeiter werden die Anforderungen an die Führungspositionen definiert. Dabei ist auch darauf zu achten, welchen Verantwortungsrahmen die Positionen im Hierarchiegefüge Ihrer Einrichtung innehaben sollen. Dabei definieren Sie für jedes Spannungsfeld die richtige

Balance, die häufig nicht in der Mitte zwischen den Polen im Spannungsfeld liegt.

Dieser erste Schritt birgt oft Diskussions- und Konfliktstoff, denn der Blick auf die Anforderungen einer Position kann je nach Blickwinkel sehr unterschiedlich sein. Daher bietet es sich an, sich bei diesem Schritt externe Unterstützung zu holen. Ein Moderator bringt zusätzlich einen externen und damit unabhängigen Blick und Best-Practice-Beispiele ein. Er sichert, dass Ihr Know-how in die inhaltliche Gestaltung des Kompetenzmodells fließt und übernimmt die Verantwortung für den Prozess des Austausches und der Kommunikation. Am Ende steht ein Soll-Profil für jede der zu betrachtenden Positionen in Ihrer Einrichtung.

SYSTEM STELLT DIE ANFORDERUNGEN TRANSPARENT DAR

Das Beispiel in der Abbildung auf Seite 25 zeigt zwei unterschiedliche Soll-Profile einer Pflegedienstleitung. Das Soll-Profil „jung, dynamisch“, wurde in einem ambulanten Pflegedienst entwickelt, der sich in seinem zweiten Geschäftsjahr in der Wachstumsphase befindet. Diese Ausgangssituation führte zu einer Schwerpunktsetzung auf Weitblick, Strukturieren, Selbermachen, Teamorientierung, Offen-

KOMPETENZFELDER DES PALPITO KOMPETENZMODELLS

| | STABILISIEREN | VS. | DYNAMISIEREN |
|-------------------|---------------|-----|---------------|
| ORGANISATION | PFLEGE | VS. | BÜRO |
| | EINBLICK | VS. | WEITBLICK |
| | STRUKTUREN | VS. | REAGIEREN |
| | ÖKONOMIE | VS. | HUMANITÄT |
| MITARBEITER | AUTORITÄT | VS. | KOOPERATION |
| | SELBERMACHEN | VS. | BEFÄHIGEN |
| | TEAM | VS. | MITARBEITER |
| | WERTSCHÄTZUNG | VS. | KRITIK |
| KUNDEN | PATIENT | VS. | KUNDE |
| SELBST-MANAGEMENT | MITARBEITER | VS. | FÜHRUNGSKRAFT |
| | BEKANNTES | VS. | NEUES |

BEISPIELHAFTE PDL SOLL-PROFILE IM PALPITO-KOMPETENZMODELL

| JUNG | | DYNAMISCH | | STABIL | | KONSOLIDIERT | |
|---------------|--|---------------|-----------|---------------|--|---------------|-----------|
| PFLEGE | | | BÜRO | PFLEGE | | | BÜRO |
| EINBLICK | | | WEITBLICK | EINBLICK | | | WEITBLICK |
| STRUKTUREN | | | REAGIEREN | STRUKTUREN | | | REAGIEREN |
| ÖKONOMIE | | | HUMANITÄT | ÖKONOMIE | | | HUMANITÄT |
| AUTORITÄT | | KOOPERATION | | AUTORITÄT | | KOOPERATION | |
| SELBERMACHEN | | BEFÄHIGEN | | SELBERMACHEN | | BEFÄHIGEN | |
| TEAM | | MITARBEITER | | TEAM | | MITARBEITER | |
| WERTSCHÄTZUNG | | KRITIK | | WERTSCHÄTZUNG | | KRITIK | |
| PATIENT | | KUNDE | | PATIENT | | KUNDE | |
| MITARBEITER | | FÜHRUNGSKRAFT | | MITARBEITER | | FÜHRUNGSKRAFT | |
| BEKANNTES | | NEUES | | BEKANNTES | | NEUES | |

heit für Neues und Kundenorientierung. Aufgabe der PDL in dieser Einrichtung ist es u. a. Prozesse und Abläufe zu standardisieren und sich auf die Teamentwicklung zu konzentrieren, da dieses sich in der Konfliktphase (storing) befand.

Das Soll-Profil „stabil, konsolidiert“ entstand in einer großen Sozialstation. Um den aktuellen Herausforderungen gerecht zu werden, werden von der PDL ausgeprägte Kompetenzen in den Bereichen Büro, Befähigen und Führungskraft erwartet. Ihr Aufgabenschwerpunkt liegt entsprechend dem Entwicklungsstand des Unternehmens in der professionellen Ausführung administrativer

Managementaufgaben, der Entwicklung der Mitarbeiter, so dass diese umfangreichere Aufgaben zur Entlastung der PDL übernehmen können. Und schließlich erwartet man eine Führungsverständnis und eine damit verbundene Abgrenzung von den Mitarbeitern, um dem strategischen Verantwortungsrahmen der Position gerecht zu werden.

Mithilfe einer Selbst- und oder Fremdeinschätzung werden für die Stelleninhaber Ist-Profile erstellt. Ein Fragebogen und ein strukturiertes Interview bietet die Basis dazu. Im Rahmen eines Entwicklungsgesprächs wird das Ist-Profil am Soll-Profil gespiegelt und konkrete Kompetenzentwicklungsmaßnahmen werden vereinbart. Durch ein Kompetenzmanagementsystem können Anforderungen an Kandidaten und Stelleninhaber der Führungspositionen Ihrer Einrichtung transparent dargestellt werden. Weiterbildungsmaßnahmen können so gezielt und

passgenau anhand der Einschätzung von Stärken und Schwächen vereinbart werden. Ebenso lässt sich anhand von regelmäßigen Entwicklungsgesprächen die Weiterentwicklung des Kompetenz-Ist-Profiles nachhaltig verfolgen.

➔ **Wie ein geeigneter Methodenmix aussieht, um Führungskompetenzen in der ambulanten Pflege zu entwickeln, beschreibt Maartje Eleonore Schumacher in der Septembarausgabe von HÄUSLICHE PFLEGE.**

📖 **Literatur zum Beitrag: Grote, S. et al.: „Kompetenzmanagement – Grundlagen und Praxisbeispiele“, Schäffer-Poeschel Verlag 2006**



JULIANA GOETHE

> Beraterin, Studium BWL und Wirtschaftspsychologie, www.palpito.de,
> E-Mail: Juliana.Goethe@palpito.de

FOTO: PRIVAT



MAARTJE ELEONORE SCHUMACHER

> Beraterin, Dipl. Pflegewirtin (FH) und Wirtschaftspsychologin (MA), www.palpito.de
> E-Mail: M.E.Schumacher@palpito.de

FOTO: PRIVAT