

Wie Management auf der ersten Führungsebene gelingt

# Führen und Pflegen: Auf die richtige Basis kommt es an

**W**enn über erfolgreiche Sozialunternehmen gesprochen wird, dann meist aufgrund von Zahlen, Wachstum, innovativen Dienstleistungen. Oder schlicht gutem Marketing. Schaut man näher hin, wird man feststellen, dass dem jeweiligen Managementsystem und insbesondere der Führungsstruktur ein maßgeblicher Anteil am Erfolg dieser Unternehmen zukommt.

Erfolg ist regelmäßig das Ergebnis überdurchschnittlichen Managements und Führung der Hauptbestandteil von Management. Bei der Analyse von Führung wird meist an der Unternehmensspitze begonnen. Wir wollen

hier einen Blick auf die Führungsebene werfen, die in der Pflege und Betreuung unmittelbar die Leistungserbringung organisiert. Diese sind die Verantwortlichen für die kleinste Organisationseinheit, die Wohn- oder Pflegebereiche. Was macht gute Führung in dieser Position aus? In einer Position, die nach Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) für die Übernahme von Verantwortung nicht einmal besonders vergütet wird?

Bei der Suche nach den Erfolgsfaktoren stoßen wir zuerst auf das Thema Personalentwicklung. Wer-



**DOWNLOAD**  
Analysen und Whitepaper zur Situation der Pflegewirtschaft finden Mitglieder des **CARE INVEST CIRCLE** exklusiv unter [careinvest-online.net/care-invest-circle](https://careinvest-online.net/care-invest-circle)

den Führungskräfte im Unternehmen zielgerichtet entwickelt? Welche Kriterien müssen Mitarbeitende erfüllen, die Führungskräfte werden wollen? Woran erkennen wir, dass diese im Besonderen geeignet sind, Arbeit zu organisieren und Menschen zu führen statt selbst Hand an zu legen?

## Entwicklungspfade für Mitarbeiter abstimmen

In erfolgreichen Unternehmen spielt gezielte Personalentwicklung eine feste Rolle. Die Frage, welche beruflichen Ziele der oder die Mitarbeitende verfolgt, gehört genauso an

## Markt

► **INVESTOR IMMAC** platziert einen neuen geschlossenen Fonds. Mit dem S-AIF Immac Sozialimmobilien 126. Renditefonds GmbH & Co geschlossene Investmentkommanditgesellschaft will das auf Healthcare-Immobilien spezialisierte Investement- und Asset Managementunternehmen rund 11,2 Millionen Euro, davon 6,6 Millionen Euro Kommanditkapital investieren. Die Ausschüttung liegt bei 4,75 Prozent pro Jahr, der Fonds hat eine Laufzeit von über 15 Jahren.

► **DIE HS GESUNDHEIT** konnte zum Auftakt des Wintersemesters 2023/2024 rund 550 Erstsemester begrüßen. Die Studierenden starten in den Departments für Angewandte Gesundheitswissenschaften und Pflegewissenschaft. Zum Studienauftakt konnte sich Sven Dieterich, stellvertretender Präsident der Bochumer Hochschule für Gesundheit (HS Gesundheit) über eine gestiegenen Nachfrage freuen. Damit wächst die Zahl der Studierenden auf mehr als 1.900.

► **IM SAARLAND** wurde ein Runder Tisch zur Pflege einberufen. Saarlands Gesundheitsminister Magnus Jung will mit allen Beteiligten die Situation der Pflege im Land besprechen, um die Studienergebnisse des AOK-Pflegereports zu analysieren und gemeinsam dort neue Ansätze entwickeln, wo sie für notwendig erachtet werden“. Der aktuelle AOK-Pflegereport hatte für zehn Indikatoren zum Teil große regionale Unterschiede aufgezeigt, wobei das Saarland deutlich schlechter abgeschnitten hatte als andere Bundesländer. ↴



Eines der ersten Projekte für den neuen Immac-Fonds: Residenz am Salzbach in Bad Rothenfelde.



**MEHR MARKT-NEWS**  
[careinvest-online.net](https://careinvest-online.net)



**„Keine Führungskraft sollte das Team führen, dem sie selbst einmal angehört hat.“**

**Johannes F. Kamm,**  
Kamm Management Lösungen

den Beginn des Arbeitsverhältnisses wie die Übersicht, welche Perspektiven das Unternehmen grundsätzlich anbietet. Je klarer das Unternehmen an dieser Stelle kommuniziert, desto besser und effizienter. Schließlich gilt es, persönliche Entwicklungsziele und unternehmerischen Bedarf so frühestmöglich in Einklang zu bringen. Denn wer seine beruflichen Ziele im Unternehmen nicht erreichen kann, wird dieses früher oder später verlassen oder sich in seiner Leistungsbereitschaft zurücknehmen. Hilfreich sein kann ein „persönlicher Entwicklungspfad“, welcher bereits mit dem Arbeitsvertrag schriftlich angelegt, vereinbart und nachfolgend in Mitarbeiterjahresgesprächen reflektiert und aktualisiert wird.

### **Eignung zur Führungskraft im Auge behalten**

Die entscheidende Frage ist früher oder später: Bin ich ein Menschenführer oder ein Fachmann? Wer ein besonders Interesse am Menschen besitzt, eher Generalist ist, kein Problem mit Verantwortung hat, Arbeit organisieren und delegieren kann, hat die Voraussetzungen zur Führungskraft. Wer fachlich brillant ist, stets an fachlicher Weiterentwicklung interessiert ist und am liebsten die Leistungserbringung selbst übernimmt, der sollte eher den Weg zum

Experten verfolgen. Das Kriterium der Betriebszugehörigkeit als Entscheidungskriterium für die Auswahl zur Führungskraft („Sie hat verdient, dass sie jetzt Führungskraft wird“), ist hoffentlich ebenso veraltet wie das Abstellen auf das Lebensalter. Sicher setzt Führung eine gewisse Lebenserfahrung voraus, gleichwohl gibt es in vielen Unternehmen sehr gute jüngere Führungskräfte.

Will ich Führungskräfte für die erste Leitungsebene entwickeln, muss ich mir Gedanken machen, wie ich diese aus dem Team heraus entwickeln kann. Der neuen Führungskraft muss der Absprung aus dem Team in die Führungsrolle gelingen. Da ist es oft wenig hilfreich, sie zur Vorgesetzten des Teams zu machen, dem sie bis vor kurzem und gegebenenfalls über Jahre als Teammitglied angehört hat. Mitarbeitende „hängen“ oft an der ehemaligen Kollegin, vereinnahmen diese und erschweren ihr so den Rollenwechsel. Hier kann der konsequente Unternehmensgrundsatz hilfreich sein: Keine Führungskraft führt das Team, dem sie selbst einmal angehört hat.

### **Richtiger Umgang mit der Sandwichfunktion**

Wohn- oder Pflegebereiche zu führen ist undankbar. Da sind die Erwartungen des Teams auf der einen Seite einschließlich privater Anliegen und Wünsche. Auf der anderen Seite fordert die Pflegedienstleitung eine qualitätsgesicherte Umsetzung der vertraglich geschuldeten Pflege- und Betreuungsleistungen. Gilt es dann auch noch, die Wünsche, Sorgen und Nöte von Angehörigen zu managen, wird die Funktion noch anspruchsvoller. Wer möchte da Führungskraft sein? Zumal mit noch wenig Führungserfahrung? Den Umgang mit diesen Herausforderungen lernt man nicht von selbst.

Hier sind systematische Hilfen geboten wie Trainings, Coachings und gute Führungskräfte-seminare. Wer sich auf der untersten Führungsebene bewährt, hat alle Voraussetzungen für ein Weiterkommen. Schwieriger wird es nicht mehr.

Und schließlich geht es auch ums Geld. Tarifstrukturen, die Betriebszugehörigkeit, potenzielle Berufserfahrung oder das Lebensalter besser zu entlohnen als Leistung und Verantwortung, war noch nie zeitgemäß.

Pflege ist seit 1995 ein streng regulierter Markt, auf dem unternehmerisches Handeln von Führungskräften gefragt ist. Leistungsbereitschaft, Konflikt- und Entscheidungsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Einfühlungsvermögen, Umsetzungsstärke, wirtschaftliches Denken, Vorbild sein – wer all diese Eigenschaften mitbringt, hat eine Entlohnung verdient, die spürbar besser ist als die der Teammitglieder. Unabhängig davon, wie alt die Führungskraft ist.

Die Übernahme der Position der Bereichsleitung innerhalb einer stationären Pflegeeinrichtung ist eine Managementfunktion, die Bereichsleitung selbst eine Managerin. Oftmals kann ein verändertes Worting helfen, die notwendigen Veränderungen zu unterstreichen. Sie ist eben nicht mehr Teil oder die erste eines Teams. Und nein, sie hat nicht die Aufgabe, Defizite der Mitarbeitenden des Teams zu kompensieren, einzuspringen und Dienste zu übernehmen. Die Bereichsleitung hat andere, eigene Aufgaben. Sie ist Teil des Unternehmensmanagements. Von ihr werden keine Überstunden erwartet, sondern Selbstreflexion und der eigenständige Ausgleich nach Anfall von Mehrarbeit.

Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter schuldet die qualitative und wirtschaftliche Versorgung eines Wohnbereichs, maßgeblich umgesetzt mittels einer angemessenen Führung des Teams, einer größeren Gruppe von Individuen, jedes von ihnen mit Wünschen, Erwartungen und oftmals auch Empfindlichkeiten. Wer diesen Wandel nicht begreift, wird dieser Führungsebene nicht gerecht. Wer die Bedeutung erkennt, Führungskräfte entsprechend fördert und positioniert, macht alles richtig. Er schafft eine wesentliche Grundlage für Erfolg, denn ein an der Basis gut geführtes Unternehmen ist regelmäßig erfolgreich. ┘