



# Führung im Wandel – Führung in turbulenten Zeiten

Führungsqualitäten sind heute mehr denn je gefragt. Auch für Stationsleitungen haben sich die Anforderungen unter dem Druck wirtschaftlicher Zwänge erhöht.

## 1. Fall: Schwester Sabine

Schwester Sabine ist seit drei Jahren als Stationsleitung in einem großen Krankenhaus in NRW tätig. Bei ihrer Besprechung am Montag Morgen hört sie, dass sich einige Patienten über „eine ungerechte Behandlung“ beschwert haben. Sie berichteten, dass andere Patienten im Gegensatz zu ihnen von den Schwestern und Pflegern freundlicher und schneller versorgt werden. Außerdem haben sie den Eindruck, dass viel mehr Zeit, Sorgfalt und Verständnis für die anderen Patienten aufgebracht wird. Für Schwester Sabine stellten sich nun die beiden Fragen: „Haben einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tatsächlich

Lieblingspatienten?“ und „Wie kann ich das verändern?“

Das geschilderte Beispiel zeigt die alltägliche Praxis in deutschen Krankenhäusern. Täglich müssen sich Stationsleitungen in schwierigen Situationen bewähren. Dieser Artikel beschreibt unterschiedliche Instrumente der Mitarbeiterführung. Nach einem Einblick in das Spannungsverhältnis von gesellschaftlichen, sozialen und persönlichen Aspekten, die das Handeln von Führungskräften wesentlich beeinflussen, werden darauf aufbauende alltagsnahe Führungstechniken beschrieben. Das Kritikgespräch und das Mitarbeiter-Entwicklungssystem stellen

zwei strategische, also mittelfristige Instrumente der Personalentwicklung dar. Die Kollegiale Fallberatung ist ein eher kurzfristiges, operatives Mittel der Mitarbeiterführung in turbulenten Zeiten. Im Verlauf der folgenden Ausführungen werden diese Techniken anhand des oben genannten Beispiels verdeutlicht.

## 2. Führung

Zunächst stellt sich die Frage „Wie lässt sich „Führung“ definieren?“ Führung wird hier als effiziente Umwandlung von Ressourcen (Geldbudget, Zeit, Technik, Arbeitszeit) in maximalen wirtschaftlichen Nutzen durch organisationale und soziale Einflussnahme verstanden.

### 3. Gesellschaftlicher Wandel

Gerade heutzutage sind Vorgesetzte mit guten Führungsqualitäten mehr gefragt denn je. Auch für Stationsleitungen und andere Führungskräfte im medizinischen Bereich haben sich die Anforderungen enorm erhöht. Einerseits müssen sie qualitativ hochwertige Arbeit gewährleisten und sichern, also die Patienten nach aktuellen Standards versorgen, andererseits aber auch der Verantwortung Ihrer Mitarbeiter gegenüber gerecht werden um dafür Sorge zu tragen, dass diese zuverlässig und motiviert arbeiten. Gerade in Zeiten, in denen viele Beschäftigte um ihren Arbeitsplatz fürchten, ist die Fähigkeit der qualitativ hohen Mitarbeiterführung bei Personalverantwortlichen unabdinglich geworden. Viele Beschäftigte sind motiviert und führen ihre Tätigkeiten besonders gewissenhaft aus, da sie den Wert einer Arbeitsstelle hoch einschätzen und somit der persönliche Einsatz höher ist, um weiterhin beschäftigt zu bleiben. Andere wiederum kann diese Furcht vor einem möglichen Arbeitsplatzverlust erstarren lassen, so dass sie die von ihnen geforderten Aufgaben nicht mehr kompetent erfüllen können. Diese Mitarbeiter zu identifizieren, zu motivieren und eine maximale Arbeitsplatzzufriedenheit zu gewährleisten sind besonders schwierige Aufgaben einer Führungskraft gerade in turbulenten Zeiten.

Auch das Anspruchsniveau der Patienten hat sich erheblich gesteigert. Sie wollen in einem Krankenhaus nicht nur gesund werden, sondern zudem freundlich und zuvorkommend umsorgt werden. Der Dienstleistungsgedanke ist allgegenwärtig.

Zu den gestiegenen Belastungen am Arbeitsplatz kommen häufig private Sorgen und Nöte. Wachsende Scheidungsraten und steigende Zahlen bei den Single-Haushalten zeichnen ein eindeutiges Bild. Die Sicherheit und Orientierung gebenden traditionellen Beziehungsmuster sind vielfach alternativen Lebensformen gewichen. Gerade im medizinischen Bereich ist aufgrund der oft unregelmäßigen Arbeitszeiten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf schwer zu erreichen.

Hinzu kommen Belastungen, die aus den organisatorischen Rahmenbedingungen resultieren. Viele Methoden der Arbeitsbewältigung wie Teamarbeit oder „job enrichment“ stellen in der Praxis nicht nur Erleichterungen dar. Auch die immer anspruchsvolleren finanziellen Bedingungen der gesamten Gesundheitsbranche tragen zu weiteren psychischen und physischen Belastungen bei.

Neue Arbeitsmethoden und -inhalte

sowie die ständig wachsende Verantwortung haben zudem die Führungsaufgaben sehr viel umfangreicher und komplexer werden lassen. Zur effizienten Lösung ihrer Aufgaben sind Führungskräfte einerseits auf die wertvolle Mitarbeit ihres Personals angewiesen, andererseits sind Zufriedenheitsgrad und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter häufig mangelhaft. Genau in diesem Spannungsfeld bewegen sich viele Führungskräfte. Ein Patentrezept für effizientes Führungsverhalten in turbulenten Zeiten gibt es nicht. Es kommt auf situativ angemessenes Verhalten an. Hierfür bedarf es neben klaren Werten auch Techniken, welche in den unterschiedlichsten Situationen Orientierung und Hilfestellung geben. Nach einer Beschreibung der Voraussetzungen für angemessenes situatives Verhalten wird eine Auswahl dieser Techniken im Folgenden vorgestellt.

### 3. Fachliche versus soziale Kompetenz

Vor allem der Umgang mit Mitarbeitern ist neben der fachlichen Tätigkeit einer Führungsperson die Kerntätigkeit von Führung. Häufig zeigt sich bei Leitungspersonen gerade im Umgang mit Personal eine sehr viel stärkere Unsicherheit als im fachlichen Bereich.

So lassen sich auch zwei Kompetenzbereiche einer Führungsperson unterscheiden. Die fachliche Kompetenz, die eine Stationsleitung über die Ausbildung und jahrelange berufliche Erfahrung erwirbt und die soziale Kompetenz („soft skills“). Erst seit einigen Jahren wird der sozialen Komponente eine immer größere Bedeutung im Umgang mit Patienten, Angehörigen und Pflegekräften beigemessen. Mittlerweile stehen beide Kompetenzbereiche gleichberechtigt nebeneinander. Um erfolgreiches Arbeiten zu ermöglichen, bedarf es optimaler Arbeitsbedingungen. Diese müssen von einer Führungsperson entsprechend hergestellt werden. Speziell die Anforderungen, die aus dem Übergang zur stationsübergreifenden Teamarbeit resultieren, stellen eine ganz neue Herausforderung bezüglich der Führungsqualität dar.

Gerade in turbulenten Zeiten wird von Leitungskräften viel abverlangt. Die Fragen nach dem „Wollen, Können und Sollen“ stellen für Führungskräfte eine geeignete Methode dar, um die Auswirkungen auf das Mitarbeiterverhalten zu hinterfragen und Transparenz zu erzeugen.

Beispielsweise kann sich Schwester Sabine zuerst fragen, ob ihr Personal überhaupt alle Patienten gleichberechtigt behandeln will. Sie stellte fest, dass die

Motivation nicht in allen Fällen gegeben war und einige Schwestern Patienten bevorzugten. Motivierende Gespräche wurden als Hilfsmittel für eine Veränderung angewandt. Danach stellte sich die Stationsleitende die Frage: „Können meine Mitarbeiter die Aufgabe, die ich von ihnen verlange, überhaupt bewältigen?“ Es stellte sich heraus, dass genügend Zeit vorhanden gewesen war und alle Mitarbeiter pflegerisch auf dem gleichen Wissensstand waren, als die Vorfälle passierten. Weitere fachliche Schulungen waren somit nicht nötig. Letztlich fragte sich Schwester Sabine, ob sie in der Vergangenheit eindringlich genug die Bedeutung dieses Aspektes der Patientenorientierung hervorgehoben hatte.

Das Modell „wollen-können-sollen“ dient zur Analyse möglicher Ursachen von Fehlverhaltensweisen und kann vor jeder Intervention angewendet werden. Führungskräfte sollten dabei vor allem beachten, welche Rolle sie selbst in der Situation spielen.

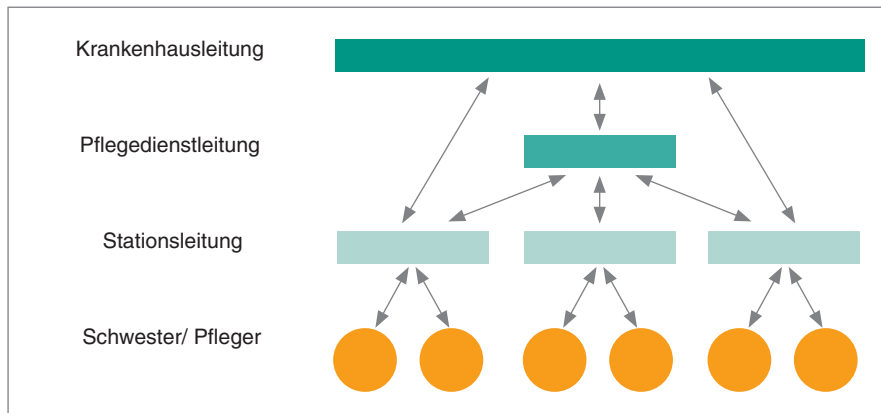
### 4. Teamzugehörigkeiten

Leitungskräfte im pflegerischen Bereich befinden sich in einem enormen Spannungsverhältnis verschiedenster Ansprüche: Sie sind in der Regel in ganz unterschiedlichen Teams mit unterschiedlichen Anforderungen eingebunden. In dem vorliegenden Fall können bei Schwester Sabine in ihrer Position als Stationsleitung vier Teams identifiziert werden, die für sie besondere Relevanz besitzen. Auf der einen Seite hat die Stationsleitung die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern. Sie ist nicht nur für deren Führung, sondern auch für die Weiterentwicklung ihres Teams, das Wohlfinden und die Leistungsfähigkeit der Teammitglieder zuständig. Zudem vertritt die Stationsleitung die Interessen der Mitarbeiter gegenüber der Pflegedienstleitung und der Krankenhausleitung, welches das zweite identifizierbare Team darstellt. Hier kann das Gefühl des „zwischen den Stühlen sitzens“ auftreten. Eine Vermittlung unterschiedlicher Interessen ist in der Praxis nicht immer möglich. Das dritte Team, dem die Stationsleitung angehört, ist das ihrer Kollegen und Kolleginnen. Und schließlich besitzt jeder Mensch nach dem Motto: „Zwei Seelen schlagen in meiner Brust“ ein eigenes „Inneres Team“, das für Leitungskräfte nicht unerhebliches Konfliktpotenzial bietet. Analog zu dem vorliegenden Fall schwankte Schwester Sabine zwischen drei unterschiedlichen Gefühlslagen (die „Verständnisvolle“, die „Verärgerte“ und die „Oberlehrerin“). Sie musste sich entscheiden, welche der drei Stimmen dem Ergebnis, bei den Mitarbei-

tern eine stärkere Patientenorientierung hervorzurufen, am zuträglichsten sei sein würde und welcher „Seele“ sie den Vorrang einräumen sollte. Sie musste einsehen, dass sie weder Verärgerung („wie könnt Ihr nur!“) noch ein oberlehrerhaftes Verhalten („Das macht man nicht!“) ihrem Ziel näher bringen würden. Schließlich trat sie ihren Mitarbeitern mit einer verständnisvollen Haltung entgegen.

Verstärkung im Sinne von Lob nicht nur aufrecht erhalten, sondern zusätzlich erhöht und sollten grundsätzlich auf weitere Aufgabenfelder ausgedehnt werden. Eine offene Begründung dieser Entscheidung erhöht die Selbstwirksamkeit des Mitarbeiters, also den eigenen Glauben an seine Stärke, und spornt zu weiteren Höchstleistungen an.

Zum Führungsverhalten sollte aber



Die Abbildung verdeutlicht das häufige Spannungsverhältnis, in denen sich Leitungskräfte im pflegerischen Bereich befinden:

## 5. Eigenschaften

In ihrer Position als Vorgesetzte haben Leitungskräfte die Aufgabe, die optimalen Bedingungen zur Zielerreichung zu schaffen. Für einen erfolgreich-motivierenden Führungsstil benötigt eine Führungskraft spezielle Eigenschaften, die nachfolgend vorgestellt werden.

Eine Leitungskraft sollte immer versuchen, das Positive an den Vorschlägen der Mitarbeiter zu erkennen, auch wenn sie mit den eigenen im Widerspruch stehen. Die hohe, aber mit Anstrengung erfüllbare Anspruchshaltung, soll die Mitarbeiter zu bestmöglichen Leistungen anspornen und diese ermuntern, neue Wege zu beschreiten. Hervorragende Leistungen werden als solche anerkannt. Solange die Mitarbeiter aus ihren Fehlern lernen, trägt eine gute Führungsperson den Mitarbeitern diese nicht nach, sondern unterstützt sie in jeglichen Belangen. Bei Fragen sollte eine Leitungskraft immer ansprechbar sein, auch wenn sie selbst unter Druck steht. Gute Führungskräfte versuchen die übergeordneten Ziele verständlich zu machen und den Mitarbeitern alle Informationen zu geben, die diese für die Erfüllung ihrer Tätigkeiten benötigen.

## 6. Motivierung durch Verstärkung

Gute Leistungen werden durch positive

nicht nur das allgemeine positive Feedback gehören, vielmehr beinhaltet es auch die Aufgabe, Mitarbeiter bei Erfolgen regelrecht zu „erwischen“. Mögliche Verstärker sind Aufmerksamkeit und Lob (gerade vor anderen Mitarbeitern). Allerdings sollte in offenen Gesprächen unter vier Augen auch Kritik geübt werden.

## 7. Das Kritikgespräch

Das Kritikgespräch ist eine der schwersten Situationen für viele Leitungskräfte. Sie fühlen sich im Spannungsverhältnis zwischen Respekt und Konfrontation, laut dem Motto: „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass!“ Sie befinden sich in dem Dilemma, dass sie Menschen kritisieren müssen, die sie persönlich sehr schätzen. Vielfach wird aus Furcht, dass sich ein rein sachliches Kritikgespräch auf die Beziehungsebene und damit auf die Arbeitsmotivation negativ auswirkt, lieber gar nicht oder viel zu spät geführt.

Viele Leitungskräfte sammeln unterschiedliche Fehlverhaltensweisen, die sie stören und gehen diese Dinge dann gebündelt in einem Gespräch durch. Dies hat drei große Nachteile: erstens sind dem Mitarbeiter die Fehler häufig nicht mehr deutlich bewusst, weil sie zu lange her sind, zweitens stauen sich auf Seiten der Leitungskraft Aggressionen auf und drittens weiß der Mitarbeiter aufgrund der vielen unterschiedlichen Aspekte nicht exakt genug, was er genau ändern soll. Außerdem erscheint das Negative in diesem Verhältnis überwiegend, obwohl es meist nur einen kleinen Teil der erbrachten Leistung betrifft. Dies motiviert nicht mit

maximaler Kraft zu einer Verhaltensänderung. Führungskräfte müssen sich selbst bewusst machen, dass sie für die bestmögliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter verantwortlich sind. Ihren Mitarbeitern gegenüber sollten sie zeigen, dass Fehler ganz normal sind und Chancen bergen – aber das ein schwerwiegender Fehler trotzdem nur einmal passieren darf. Da jeder Mensch nach Wohlbefinden, Anerkennung und (Selbst-) Bestätigung strebt, ist bei Kritikgesprächen Vorsicht geboten. Hilfreich ist, sich in einer solchen Situation zu überlegen: „Wie möchte ich selbst in dieser Situation behandelt werden, wie wird die zu kritisierende Person gerne behandelt?“

### 7.1. Phasen eines Kritikgesprächs

Idealtypisch verläuft ein Kritikgespräch in folgenden Phasen: Vorbereitung, Gesprächsauftakt, Kritikbeschreibung, Ursachenforschung, Lösungsdefinition, Vereinbarung, Erfolgskontrolle.

Schwester Sabine könnte beispielsweise folgendermaßen handeln: Im Rahmen der Gesprächsvorbereitung informiert sie sich mit Hilfe der Fragestellung: „Wer war beteiligt? In welcher Form fanden die Beeinträchtigungen statt? War es das erste Mal?“ Eine gründliche Vorbereitung ist unerlässlich, da mangelnde Vorbereitung zu einem diffusen Gefühl führt. Danach sollte Schwester Sabine für sich die Positionen ihres inneren Teams klären. Natürlich war sie über die Mitarbeiter und ihr Verhalten verärgert, aber schließlich wollte sie ihre Mitarbeiter nicht kränken sondern ihnen dabei helfen beim nächsten Mal anders zu handeln. Diese Gedanken und Gefühle sollte Schwester Sabine reflektieren, bevor sie mit den Mitarbeitern die Kritikgespräche vereinbart.

Dabei musste sie sich bewusst machen, dass sie Menschen nicht ändern kann. Diese können eine Veränderung ihres Verhaltens nur selbst bewirken. Diese Tatsache sollte sich Schwester Sabine bewusst machen und das Kritikgespräch als eindringliche Einladung zur Veränderung verstehen.

### 7.2. Regeln eines Kritikgesprächs

Die Stationsleitung sollte in diesem Fall beachten, dass sie nur das Verhalten ihrer Mitarbeiter, also die ungerechte Behandlung der Patienten, nicht aber die Eigenschaften der Mitarbeiter beurteilt. Positive Formulierungen und Kritik nur auf der Verhaltensweise sind in einem Kritikgespräch ein Muss. Statt „Sie sind unzuverlässig“ kann gesagt werden: „Wieso haben Sie nicht die Medikamente bestellt?“

Beginnen sollte ein Kritikgespräch mit einer ernst gemeinten Wertschätzung des Mitarbeiters. Es kann in einem freundlich-bestimmten Tonfall eine gute Leistung aus der letzten Zeit konkret benannt werden. Die nun unmittelbar folgende klare und direkte Kritik sollte als weiterer Aspekt der Leistungsfähigkeit verstanden werden. Auf diese Weise entsteht ein ausgewogenes Bild. Wenn das Verständnis für die Kritik erarbeitet wurde, können die Ursachen für das Fehlverhalten und die Lösungen für das gewünschte Verhalten definiert werden. Hierbei sollte vor allem auf die klare Beschreibung des neuen Verhaltens geachtet werden, damit der Mitarbeiter genau weiß, was von ihm in Zukunft erwartet wird. Die abschließende Vereinbarung, in der eine gemeinsame Lösung fokussiert wird, stellt den Schluss eines Kritikgesprächs dar. Hierzu gehören auch messbare Erfolgskontrollen und eventuell auch die Beschreibung von Konsequenzen bei erneutem Fehlverhalten. Eine Kontrolle der Vereinbarung erfolgt zeitverzögert. Stationsleitung Sabine kann mit den betreffenden Schwestern und Pflegern vereinbaren, dass alle Patienten mit der gleichen Sorgfalt und Mühe zu behandeln sind. Alle zwei Wochen erkundigte sich Schwester Sabine zwecks Kontrolle der Umsetzung der Vereinbarung bei den Patienten, ob sich im Rahmen der pflegerischen Tätigkeiten Veränderungen ergeben hätten und ob sich die neuen Patienten gerecht behandelt fühlen. Unerlässlich ist eine umfassende Nachbereitung des Gesprächs. Häufig steigert eine kurze schriftliche Vereinbarung die Umsetzungswahrscheinlichkeit des neuen Verhaltens. Im Falle einer gewünschten Verhaltensänderung ist diese positiv zu bemerken.

## 8. Die Kollegiale Fallberatung

Ein weiteres wichtiges Instrument der Mitarbeiterführung ist die „Kollegiale Fallberatung“. Sie ist eine wirksame und gleichzeitig einfache Personalentwicklungsmaßnahme. Im Rahmen einer Kollegialen Fallberatung sprechen Kollegen mit Führungsverantwortung abteilungsübergreifend über schwierige Situationen in ihrem Führungsalltag und suchen gemeinsam nach Lösungen. Dies kann „im nebenbei“ oder in einer geplanten einstündigen Veranstaltung geschehen.

In dem vorliegenden Fall kann Schwester Sabine bevor sie mit ihren Mitarbeiter spricht, ihre Kollegen um Rat fragen. Ein Kollege übernimmt die Moderation der Situation, während zwei weitere als Berater fungieren. Schwester Sabine selbst gibt

## Ein guter Umgang erleichtert die Personalführung für Stationsleitende

Folgende sechs Regeln sollten bei Führung in turbulenten Zeiten beachtet werden:

### 1. Blickwinkel erweitern

Eine Stationsleitung sollte mit ihrem Team darüber sprechen, wie die einzelnen Personen geführt werden möchten und was sie erwarten. Bücher und Seminare sind wichtige Informationsquellen für die persönliche Weiterentwicklung der eigenen Techniken der Personalführung, sollten aber nicht die einzigen sein. Den eigenen Blickwinkel um die Perspektiven der Mitarbeiter zu erweitern ist das Allerwichtigste.

### 2. Ziele formulieren

Hat man von den Beschäftigten erfahren, worauf sie in turbulenten Zeiten Wert in der Zusammenarbeit legen und wie diese geführt werden möchten, ist es Zeit, sich mit ihnen über Ziele zu verständigen. Wichtig ist, klare Ziele zu formulieren und diese auch mit den Beschäftigten abzustimmen. Dann gilt es als Führungsaufgabe, Mitarbeiter dazu zu motivieren, die gesteckten Ziele zu erreichen.

### 3. Langfristige Perspektive: Zukunftszuversicht

Die Stationsleitung sollte den Beschäftigten vermitteln, dass sie bei guter Arbeit trotz widriger Bedingungen noch lange an

ihrem Arbeitsplatz unter angemessenen Bedingungen arbeiten können. Wichtig ist die Botschaft: „Es wird schwierig, aber wir schaffen das.“

### 4. Arbeitsverteilung

Das Personal erbringt in der Praxis die beste Leistung, wenn sie genau das tun, was sie am besten können. Die Führungskraft sollte bei der Arbeitsorganisation die jeweiligen Stärken berücksichtigen.

### 5. Lob und Tadel

Auf gute Leistungen sollte die Stationsleitung schnell reagieren und konkrete Leistungen loben. Bei Fehlverhaltensweisen sollte die Führungskraft nicht unreflektiert „lospoltern“, sondern erst einige Zeit verstreichen lassen. Einen Fehler am Morgen zum Beispiel sollte nach seiner direkten Behebung erst am Nachmittag zwecks Verhaltensänderung angesprochen werden. Vorher sollte genau überlegt werden, was und wie kritisiert wird.

### 6. Guter Umgang

Stationsleitende sollten ihren MitarbeiterInnen mit Freundlichkeit, Wertschätzung, Respekt und Anerkennung entgegenreten. Die Führungskraft sollte die Mitarbeiter als Menschen betrachten und nicht nur als Angestellte, die bezahlt werden.

zu Beginn der Kollegialen Fallberatung eine Situationsbeschreibung ab, die als Grundlage der weiteren Ausführungen dient. Die zentrale Frage kann lauten: „Wie schaffe ich es, meine Mitarbeiter dazu zu motivieren, ihre Patienten gleich zu behandeln?“ Nach einer 15-minütigen Beratung in der ihre Kollegen Ideen, Erfahrungen, Tipps, Strategien und Herangehensweisen präsentieren, gibt Schwester Sabine den Teilnehmenden ein Feedback bezüglich der persönlichen Brauchbarkeit einzelner Vorschläge und beschreibt ihr weiteres situationsbezogenes Vorgehen. Weitere Sitzungen, die in regelmäßigen Abständen stattfinden können, werden geplant.

Der Zweck dieser Gespräche liegt in einer ständigen Weiterentwicklung der eigenen kommunikativen, methodischen oder fachlichen Kompetenzen.

Die zentralen Vorteile aus Sicht des Unternehmens sind neben der geringen Investition und der Flexibilität auch die weitere Entwicklung des wichtigen Faktors „Kollegialität“ im Unternehmen.

Voraussetzungen sind auf der persönlichen Ebene Vertrauen, Hilfsbereitschaft, Wertschätzung und auf der methodischen Ebene das Beherrschen kommunikativer Grundlagen und Moderationstechniken. Am Anfang kann ein externer Modertor die Sitzungen leiten, später sollte diese Rolle von Teilnehmern übernommen werden. Dies setzt eine Ausbildung (je nach Vorkenntnissen 1-2 Tage) dieser internen Moderatoren voraus.

Das Motto einer Kollegialen Fallberatung könnte lauten: „Mir ist da letztes etwas passiert. ... Wie denkt Ihr darüber? Was hättet Ihr getan?“

## 9. Das Mitarbeiter-Entwicklungssystem

Das Mitarbeiter-Entwicklungssystem ist eine weitere zentrale Technik der Mitarbeiterführung. Sie dient dazu das Verhalten der Mitarbeiter nicht pauschal, sondern differenziert zu beurteilen und zu optimieren. Das Mitarbeiter-Entwicklungssystem stellt gerade in der heutigen turbulenten Zeit ein ideales Instrument

der Personalentwicklung dar. Unabhängig von persönlichen Einflüssen, kann die Führungskraft ein ganz bestimmtes Verhalten seines Mitarbeiters explizit über einen bestimmten Zeitraum hinweg kontrollieren, um daraufhin Verbesserungen oder Verschlechterungen dieses speziellen Verhaltens festzustellen. Der Vorteil ist, dass der Personalverantwortliche ganz konkrete Mitarbeiter-Beurteilungsgespräche führen und Kritik am Verhalten des Angestellten explizit nachweisen kann.

Die Grundlage bildet eine Vereinbarung zwischen der Leitungskraft und dem Personal, in der festgelegt wird, welches Verhalten unter Berücksichtigung der turbulenten Zeiten positiv und welches unerwünscht ist. Diese Verhaltensweisen sowohl positiv als auch negativ werden in eine Tabelle übertragen (vgl. Abbildung). Drei- bis viermal im Jahr findet ein Mitarbeitergespräch statt. Die Leitungskraft wertet die fokussierten Verhaltensweisen in Relation zum Gesamtverhalten. So beurteilt der Vorgesetzte das Engagement eines Mitarbeiters nicht als generell gut oder schlecht im Sinne einer undifferenzierten Schulnote, sondern legt zum Beispiel das Engagement des Mitarbeiters in dem zu beurteilendem Zeitraum mit 20% als schlecht, mit 50% als mittelmäßig, mit 20% als gut und mit 10% als sehr gut zugrunde. Das heißt, es

werden prozentuale Verteilungen gebildet, die dann eine explizite Beurteilung der Verbesserungen oder Verschlechterungen des zu beurteilenden Verhaltens zulassen. Nachfolgende Tabelle gibt Aufschluss, wie ein solches System im Fall von Schwester Sabine aussehen kann (Auszug).

THEMA: PATIENTENORIENTIERUNG				
sehr schlecht	schlecht	mittelmäßig	gut	sehr gut
30%	20%	0%	20%	30%

THEMA: TEAMFÄHIGKEIT				
sehr schlecht	schlecht	mittelmäßig	gut	sehr gut
0%	30%	40%	20%	10%

THEMA: RUHE IN STRESSIGEN SITUATIONEN BEWAHREN				
sehr schlecht	schlecht	mittelmäßig	gut	sehr gut
10%	15%	35%	40%	

Diese Tabelle wird mit dem beurteilten Mitarbeiter besprochen, so dass er nachvollziehen kann, durch welche seiner Verhaltensweisen die Verteilung zustande kommt. Außerdem können klare Ziele, das heißt eine Verhaltensänderung bzw. -verbesserung in den Bereichen Patientenorientierung, Teamfähigkeit und „Ruhe bewahren in schwierigen Situationen“, vereinbart werden, die bis zum nächsten Gespräch erzielt werden sollen.

### 10. Ausblick

Eine Leitungskraft, die sich diese Techniken aneignet, wird neben dem Erfolg der geführten Mitarbeiter auch einen eigenen Nutzen verspüren: durch eine effektive, mitarbeiterorientierte Führung wird auch die Persönlichkeit der Führungskraft gefördert. Zudem fördert es das Wohlbefin-

den von Mitarbeitern und Leitungskräften, wenn der Alltag möglichst reibungslos läuft, die Probleme aktiv angegangen werden und die zahlreichen Erfolge die eigene Tätigkeit anreichern. ■

Autor:  
 Christian B. Bremer  
 agreedi® coaching und  
 individuelles Training  
[www.agredi.com](http://www.agredi.com)

Foto: www.photocase.de

## 27. Anwendertagung

### FIRMENINFORMATION

# Zeitwirtschaft mit PER-RES

Die seit 1991 halbjährlich durchgeführte Tagung für die Anwender des Zeitwirtschaftssystems PER-RES findet zum 27. Mal in der Zeit von 26. bis 28. Oktober 2005 statt.

Einer der Schwerpunkte ist die Umsetzung des **TVöD** und hier insbesondere auch die Möglichkeiten, neben den tariflichen Vorgaben über Betriebsvereinbarungen Lösungen für den Personaleinsatz zur Sicherstellung der Patientenversorgung im Erfahrungsaustausch zu diskutieren.

Neben der Flexibilisierung von Personaleinsatzzeiten innerhalb von möglichen Servicezeiten, Nutzung von unterschiedlichen Zeitkonten und der Zeiterfassung über Terminals werden auch die tariflichen

Vorgaben für die Berechnung von Lohnarten aus der Praxis vorgestellt.

Bereits heute sind im PER-RES-Zeitwirtschaftssystem unterschiedliche hausspezifische Regeln für Arbeitszeiten und deren Lohnartenvergütungen realisiert. PER-RES ist eine wirtschaftliche, zukunftsweisende Lösung für die Zeitwirtschaft für alle Personalgruppen in Krankenhäusern, Reha- und Altenpflegeeinrichtungen und bietet eine prozessorientierte Unterstützung des professionellen Personalmanagements.

Die Veranstaltung wird wieder im Gartenhotel Heusser, Bad Dürkheim, stattfinden, welches auch nach Veranstaltungsende den Teilnehmern Gelegenheit bietet, den Erfahrungsaustausch und das

individuelle Gespräch in entspannter Atmosphäre weiter zu vertiefen – so z.B. bei einem gemütlichen Beisammensein im Teepavillon oder im hauseigenen japanischen Garten.

Weitere Informationen:

mgm Gesellschaft für  
 Organisationsberatung,  
 Information und Datenverarbeitung  
 im Gesundheitswesen mbH  
 Dieselstraße 1  
 67269 Grünstadt  
 Tel.: 0 63 59/8 20 77  
 Fax: 0 63 59/8 63 50  
 Internet: [www.mgm-gmbh.de](http://www.mgm-gmbh.de)  
 e-mail: [post@mgm-gmbh.de](mailto:post@mgm-gmbh.de)