

# Gute Führung

**DAMIT DAS PERSONAL** der Tagespflege hochqualitativ arbeiten kann, muss die Tagespflegeleitung rahmengebend und wertschätzend agieren. Dafür sollte sie sich mit geeigneten Führungsinstrumenten vertraut machen und sie entsprechend einsetzen.

TEXT: UTE CICHOS UND ESTHER NIEHOFF

Angebote der Tagespflege rücken mehr und mehr in den Fokus. Die Einrichtungen werden nicht länger als letztes Glied der Versorgungskette, sondern als „Nucleus“, also Kern der Versorgung gesehen. Die Rolle der Führungskraft wird dabei zunehmend wichtiger und komplexer. Sie steuert nicht nur die Belegung, die Personaleinsatzplanung, das Sachkostenmanagement und offene Posten. Ferner muss sie sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden den Beziehungsaufbau auf Basis von Empathie, pflegefachlichen Kenntnissen, Pflegeprozessverständnis und dem Erkennen der Notwendigkeit des Einsatzes pflegerischer



**UTE CICHOS**  
Management- und Organisationsberaterin bei der contec GmbH, u.cichos@contec.de



**ESTHER NIEHOFF**  
Personal- und Organisationsberaterin bei contec GmbH, e.niehoff@contec.de

Interventionen hinsichtlich Zeit, Umfang und Wirksamkeit gestalten, erkennen und zulassen. Da die Mitarbeitenden der Tagespflege die individuellen pflegerischen ambulanten Settings der Tagesgäste überwiegend nicht kennen, spiegelt sich hier ein hoher fachlicher Anspruch wieder.

Die Arbeit in der Tagespflege stellt gewisse Anforderungen an die Mitarbeitenden. Die fachliche Qualifikation, sogenannte Hard-Skills, als auch das nötige Fach- und Erfahrungswissen sind unabdingbar. Mitarbeitende müssen die Pflege und medizinische Behandlungspflege angemessen auf die Bedürfnisse

## KOMPETENZPROFIL

SOLL	STARK AUSGEPRÄGT	1	2	3	4	5	SCHWACH AUSGEPRÄGT
Empathie	Kann sich gut auf die Bedürfnisse des Gegenübers einstellen.		X				Lässt die Bedürfnisse des Gegenübers unberücksichtigt und fokussiert sich primär auf die eigenen Bedürfnisse.
	Vermittelt glaubhaftes Interesse an den Anliegen und Gefühlen seiner Kollegen, Gäste, deren Angehörigen und anderer Interessensgruppen.	X					Erweckt den Eindruck sein Gegenüber nicht ernst zu nehmen und hört nicht aufmerksam zu.
	Zeigt Fingerspitzengefühl und nimmt auch schwache Signale wahr, die auf mögliches Konfliktpotenzial hindeuten und hakt nach.		X				Hat Schwierigkeiten subtile Emotionen und Empfindungen wahrzunehmen.

Beispielauszug der sozialen Kompetenz „Empathie“ eines Soll-Kompetenzprofils für eine Pflegefachkraft.



der einzelnen Senioren abstimmen und entsprechend erbringen. Ferner müssen sie den Rahmen für das eigene pflegfachliche Handeln und die nötigen Interventionen erkennen können. Darunter fällt auch, zulassen zu können, dass der Gast selbstbestimmter Impulsgeber ist und die Förderung und Forderung der Senioren in den Vordergrund gestellt wird. Der Tagesablauf soll für die Gäste als Inspiration wirken und eine sinngebende Form der Tagesgestaltung widerspiegeln. Das wahrgenommene Defizit der Pflegebedürftigkeit steht für den Menschen einmal nicht im Fokus.

Darüber hinaus sollten Mitarbeitende über die Fähigkeit zum Beziehungsaufbau verfügen, welche insbesondere durch Empathie gekennzeichnet ist. Dabei ist die Herausforderung eine gesunde Nähe und Distanz zu gestalten. Besondere Anforderung für die Mitarbeitenden ergibt sich bei Gästen, die an Demenz erkrankt sind. Häufig reagieren demenziell veränderte Menschen erheblich auf kleinste Veränderungen und zeigen ein deutlich

**Die Tagespflegeleitung muss die Mitarbeitenden gemäß den geforderten fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen entwickeln und fördern.**

herausforderndes Verhalten. Pflege- und Betreuungskräfte sollten in der Lage sein, damit professionell und angemessen umzugehen.

Nicht zuletzt ist die Bereitschaft, im Team zu arbeiten und fachübergreifend Kompetenzen zu entwickeln bei

Mitarbeitenden in der Tagespflege sehr relevant. Pflegefachkräfte

agieren auch in der Betreuung aktiv und werden andererseits von den Betreuungskräften in der Pflege unterstützt. Sie sind als das entlastende Bindeglied im Beziehungssystem Tagesgast und Angehöriger zu verstehen und damit beiden

Parteien die Teilhabe im Leben außerhalb dieser Beziehung zu ermöglichen sind von zentraler Bedeutung. Dieser wichtige Aspekt impliziert die Fähigkeit, sich im Kontext der Fachlichkeit wahrzunehmen.

**Es ist hilfreich, die Anforderungen an die Mitarbeitenden in einem Kompetenzprofil zu bündeln und konkret zu beschreiben.**

### *Kompetenzprofil als Grundlage für die Personalentwicklung*

Der Führungskraft kommt die Aufgabe zu, die Mitarbeitenden gemäß den Anforderungen zu entwickeln und zu fördern. Es erweist sich als äußerst hilfreich, die Anforderungen an die Mitarbeitenden in einem Kompetenzprofil zu bündeln und konkret zu beschreiben. Dabei ist eine Clusterung in Oberkategorien durchaus sinnvoll. Neben den geforderten fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen werden insbesondere auch die methodischen sowie die sozialen und persönlichen Kompetenzen, gegebenenfalls auch Führungskompetenz, in einem Soll dargelegt. Ein solches Kompetenzprofil sollte differenziert für die verschiedenen Rollen und Funktionen in der jeweiligen Organisation definiert werden (zum Beispiel Pflegehilfskraft, Pflegefachkraft, Betreuungskraft, Führungskraft). Das Profil gibt schließlich strukturiert Antwort auf die Frage: „Über welche Kompetenzen sollte zum Beispiel eine Pflegefachkraft in der Tagespflege bei uns im Unternehmen in welcher Ausprägung verfügen?“. Die Kompetenzen sind dabei so konkretisiert und operationalisiert, dass sie ein klares Verständnis über die jeweilige Kompetenz schaffen, beispielsweise durch Verhaltensanker (siehe Tabelle auf Seite 4). ➔

Diese Kompetenzprofile können von Tagespflege zu Tagespflege starke Variationen aufzeigen, da sie immer auch im Einklang mit den Unternehmenswerten und der Unternehmensstrategie stehen sollten. Das Kompetenzprofil legt schließlich die Grundlage für alle Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozesse und ist somit ein essentielles Unterstützungsinstrument in der Personalführung. Gleichzeitig schafft es Transparenz und Orientierung für die Mitarbeitenden. Sie können klar erkennen, welche Anforderungen an sie gestellt werden und können sich mithilfe des Profils zielführend selbst reflektieren.

### *Mitarbeiterentwicklungsgespräch: Wertschätzende Feedbackkultur*

Zur konkreten und strukturierten Anwendung des Kompetenzprofils eignet sich das Mitarbeiterentwicklungsgespräch, welches verbindlich jährlich zwischen der direkten Leitungskraft und dem Mitarbeitenden stattfinden sollte. Das Gespräch dient dem Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden hinsichtlich der Arbeitsleistung, der erzielten Erfolge, der Zusammenarbeit, der Zufriedenheit und der zukünftigen Entwicklung des Mitarbeitenden. Die gegenseitige Kommunikation steht dabei im Mittel-

punkt, so dass auch der Mitarbeitende die Möglichkeit hat, seinem Vorgesetzten Feedback zu geben, Weiterbildungs- und Entwicklungswünsche zu äußern und Verbesserungen in der Zusammenarbeit anzuregen. Das Kompetenzprofil kann gezielt für die Personalentwicklung genutzt werden, indem die Ausprägung der einzelnen Kompetenzen des Mitarbeitenden dem Soll-Kompetenzprofil gegenübergestellt

**Zur konkreten Anwendung des Kompetenzprofils eignet sich das Mitarbeiterentwicklungsgespräch, welches verbindlich jährlich zwischen der Tagespflegeleitung und dem Mitarbeitenden stattfinden sollte.**

werden. Gemeinsam besprechen die Gesprächsteilnehmenden, wo der Mitarbeitende derzeit steht. Hierbei fließen sowohl die Wahrnehmung der Mitarbeitenden selbst als auch die der Tagespflegeleitung ein. Darauf aufbauend kann abgeleitet werden, in welchen der konkreten Kompetenzen der Mitarbeitende bereits gut aufgestellt ist und den Anforderungen (überdurchschnittlich) entspricht und



### PRAXIS-TIPPS

- Setzen Sie sich mit der Frage auseinander, über welche Kompetenzen Ihre Mitarbeitenden in der Tagespflege konkret verfügen sollten.
- Stellen Sie die fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen je Rolle in einem Kompetenzprofil konkret und transparent dar.
- Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Unternehmen ein einheitliches Verständnis zu den Anforderungen an die jeweiligen Rollen vorherrscht.
- Nutzen Sie die Kompetenzprofile als Führungsinstrument, um die Entwicklungsbedarfe Ihrer Mitarbeitenden zu ermitteln und Ihnen Orientierung zu bieten.
- Kompetenzprofile legen darüber hinaus die Grundlage für die Personalauswahl.
- In dem jährlichen Mitarbeiterentwicklungsgespräch können Sie sich mit den Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen, um sie schließlich kompetenzorientiert einzusetzen und zu entwickeln.
- Gesprächsleitfäden geben sowohl Ihnen als auch dem Mitarbeitenden Orientierung, schaffen Transparenz und bauen mögliche Ängste ab.
- Die operativen Führungskräfte müssen in Ihrer Rolle gestärkt und in der Nutzung von Führungsinstrumenten fit gemacht werden.

wo er Entwicklungsbedarf aufweist. Gemeinsam wird festgelegt, welche zielführenden Maßnahmen, zum Beispiel in Form von Schulungen oder Weiterbildungen, ergriffen werden sollen, um die entsprechende Kompetenz weiter auszubauen. Für die Personalbindung ist es äußerst relevant, die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung zu fördern. Fühlen sie sich gesehen und wertgeschätzt, steigert dies die Identifikation mit dem Unternehmen. Für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch ist die organisatorische, inhaltliche und methodische Vorbereitung seitens der Führungskraft wichtig. Ist die Führungskraft gut vorbereitet und schafft eine angenehme respektvolle Gesprächsatmosphäre, verdeutlicht das dem Mitarbeitenden, dass er als wertvoll für das Unternehmen angesehen wird.

Aber nicht das Mitarbeitergespräch allein genügt, um seiner Führungsaufgabe effektiv nachzukommen, vielmehr sollten Leitungskräfte täglich den Blick auf die Zufriedenheit und Arbeit ihrer Mitarbeitenden haben. Ein äußerst relevanter Aspekt kann hier zum Beispiel der Umgang mit demenziell veränderten Gästen sein. Für die Leitungskraft ist es sehr wichtig, Überforderungstendenzen, Reaktionen mit Gewalt (Gewalt in der Pflege hat viele Gesichter) und erlebten Stress bei den Mitarbeitenden zu identifizieren. Bei benannten Anzeichen sollte die Tagespflegeleitung unmittelbar ein Gespräch mit dem Mitarbeitenden suchen und geeignete Gegenmaßnahmen planen sowie ergreifen.

### *Operative Führungskraft als Dreh- und Angelpunkt der Tagespflege*

Darüber hinaus agiert die Führungskraft im Alltag als Übersetzer der Unternehmensziele. Den Mitarbeitenden in der Tagespflegeeinrichtung muss deutlich sein, dass der zufriedene Tagessgast und der zufriedene Angehörige die Grundlage für eine gesunde betriebswirtschaftliche Ausgangssituation sind. Das Belegungsmanagement und die Sensibilisierung der Mit-

arbeitenden für dieses Thema sind die Existenzgrundlage für eine funktionierende Tagespflege. Dies sollte die Führungskraft Ihren Mitarbeitenden vermitteln und vorleben.

Für Träger von Tagespflegeangeboten empfiehlt sich, ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung der operativen Führungskraft zu werfen. Sie ist die entscheidende Stellschraube, um die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit des Unternehmens durch kompetente und engagierte Mitarbeitende sicherzustellen. Das bedeutet, sie muss als Führungskraft gestärkt und für ihre Führungsaufgabe fit gemacht werden. Dies impliziert auch, sie in der Anwendung konkreter Führungsinstrumente zu fördern und ihr ausreichend Zeit für die Ausübung ihrer Führungsaufgaben einzuräumen. In diesem Zusammenhang ist es äußerst relevant, das konventionelle Führungsmodell zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen. Die klassische hierarchische Pyramide, in der der Vorstand an der Spitze steht, gefolgt von der operativen Führungskraft und schließlich den Mitarbeitenden am Ende der Pyramide, ist nicht mehr zeitgemäß und wird den Ansprüchen an die heutige Führungsrolle nicht gerecht. Vielmehr geht die Entwicklung dahin, die Senioren als Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und als operative Führungskraft den Rahmen für die Mitarbeitenden zu schaffen. Die Pflege- und Betreuungskräfte sind diejenigen, die das Kundenerlebnis und die Pflegequalität unmittelbar beeinflussen und hervorrufen. Der Vorstand ist in diesem Modell zuständig dafür, die strategische Zielsetzung für das Gesamtunternehmen aufzuzeigen und die Vision und Unternehmenswerte zu prägen. Ein solches Rollenmodell auf den Weg zu bringen bedeutet, die Führung vom Kunden ausgehend zu denken und sich in der operativen Führung als Übersetzer der Strategien und Ziele sowie als Gestalter der Veränderung zu verstehen. Nicht zuletzt heißt das, die Mitarbeitenden aktiv mitzunehmen und zu fördern. ✨