
Wir können Führung!

Frauen in leitender Rolle in der stationären Pflege
Befunde, Instrumente und Porträts aus dem Projekt
„Neue Führungsperspektiven für Frauen in der Pflege“

DR. ANDREA JOCHMANN-DÖLL | THOMAS RISSE | JOCHEN SCHNEIDER

Wir können
neuen Führung

Gleichste!!en
Bundesinitiative für Frauen
in der Wirtschaft



Konkret Consult Ruhr
Gesellschaft für Unternehmens-
und Organisationsberatung mbH

Das Projekt wird gefördert im Rahmen der Bundesinitiative
„Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“. Das Programm
wird finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für
Arbeit und Soziales sowie des Europäischen Sozialfonds.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION

Impressum

Herausgeber

KCR – Konkret Consult Ruhr GmbH

Munscheidstraße 14
45886 Gelsenkirchen

Tel.: 0209 – 167 12 50

Fax: 0209 – 167 12 51

e-mail: info@kcr-net.de

Internet: www.kcr-net.de

Text und Redaktion

Dr. Andrea Jochmann-Döll

Thomas Risse

Jochen Schneider

Grafikdesign

Rainer Midlaszewski | www.rm-grafikdesign.de

© Konkret Consult Ruhr GmbH, Gelsenkirchen 2015

Das Projekt wird gefördert im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ (www.bundesinitiative-gleichstellen.de). Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wird finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF).

Wir können Führung!

Frauen in leitender Rolle in der stationären Pflege

Befunde, Instrumente und Porträts aus dem Projekt

„Neue Führungsperspektiven für Frauen in der Pflege“

DR. ANDREA JOCHMANN-DÖLL | THOMAS RISSE | JOCHEN SCHNEIDER

Wir können
nein Führung

Vorwort

Führung. Ein Scheißjob. So lautet der Titel des Wirtschafts-
magazins Brand eins im März 2015. Führung. Ein Scheißjob
für Frauen in Pflegeeinrichtungen?

Nein. Das Resümee zum Abschluss des Projekts „Neue
Führungsperspektiven für Frauen in der Pflege“ könnte
besser lauten: *Führung. Erst verschmäht. Dann gemacht. Und
zum Schluss eigentlich für gar nicht so schlecht befunden!*

Dies wollen wir Ihnen in diesem Buch näher erläutern
und beschreiben. Im ersten Teil des Buches berichten wir
über zentrale Ergebnisse des Projektes und beschreiben

Methoden und Instrumente, die wir entwickelt und ange-
wendet haben. Wir geben Ihnen im zweiten Teil bewährte
Instrumente an die Hand, um den Führungsalltag zu ge-
stalten.

Im dritten Teil des Buches lernen Sie schließlich eine
Reihe von Frauen kennen, die uns als Führungskräfte in
ihren Einrichtungen im Laufe des Projektes begegnet sind.
Jede dieser Frauen hatte eine faszinierende Geschichte
zu erzählen, die anderen zeigen kann, wie vielfältig, an-
strengend, befriedigend, aufreibend, wertvoll, chaotisch,
bereichernd und besonders es ist, Führungskraft in einer
Senioreneinrichtung zu sein. Wir wollen diese Geschichten
weitererzählen, nicht nur, weil wir damit faszinierende
Frauen porträtieren wollen, sondern auch, um zu zeigen,
wie anspruchsvoll und wichtig ihre Arbeit ist. Wir wollen
damit das Interesse anderer Frauen wecken und ihnen Mut
machen, sich für eine Führungslaufbahn in der Pflege zu
entscheiden.

Inhalt

Teil A

Das Projekt „Neue Führungsperspektiven für Frauen in der Pflege“ und seine Erkenntnisse

01. Frauen in Führungspositionen im Fachbereich Pflege – Die Ausgangslage	6
02. Ziele des Projekts	6
03. Frauen in Führungspositionen im Fachbereich Pflege – Ergebnisse unserer Befragungen und Interviews	7
04. Einrichtungsspezifische Unterschiede	7
05. Karriereorientierungen in der Pflege	8
06. Werteorientierung in der Pflege	8
07. Exkurs: Konzept der Karriereanker	9
08. Werteorientierung von Pflegekräften und Führungsmotivation – ein Widerspruch?	10
09. Kommunikation im Führungsteam sowie zwischen Führung und Team hat zentrale Bedeutung	10
10. Welche praktischen Schlussfolgerungen lassen sich aus den oben beschriebenen Ergebnissen ziehen?	11

Teil B

Erprobte Instrumente für erfolgreiche Führungsarbeit in der Pflege

01. Auswahltag – Konzept zur systematischen Einschätzung der Führungskompetenz von Bewerbern bei der Besetzung von Führungsfunktionen	13
01.1 Die Ausgangslage	13
01.2 So funktioniert es	14
02. Erfolgreich in der neuen Führungsfunktion – Ein Programm zur Begleitung und Einarbeitung neuer Führungskräfte	14
02.1 Zielsetzung des Programms „Erfolgreich in der neuen Führungsfunktion“	15
02.2 Wie ist das Programm „Erfolgreich in der neuen Führungsfunktion“ gestaltet?	15
02.3 Erfolgsfaktoren für das Programm „Erfolgreich in der neuen Führungsfunktion“	16
02.4 Exkurs: Interviews mit Wohnbereichsleitungen zur Übernahme einer Führungsposition als Grundlage für das Programm	16
03. Teamworkshops zur Beschleunigung der Zusammenarbeit/Reflexion der Zusammenarbeit zwischen (neuen) Führungskräften und Teams	18
04. Komm gut an! – Passungsdialoge zur Unterstützung von Neueinsteiger_innen im Pflgeteam	19
05. Regelmäßig durchgeführte Teamgespräche im Führungsteam des Fachbereichs Pflege	20

Teil C

Die Geschichten „unserer“ Führungskräfte

01. „Geplant habe ich es eigentlich nicht!“ Nicht nur nach Rom führen viele Wege	21
02. „Ich kann steuern zum Wohl der Bewohnerinnen.“	26
03. Neuanfang in einer neuen Heimat	31
04. Sind Familie und Pflege vereinbar?	33
05. „Führung hat auch etwas mit mir als Person zu tun!“	36

Literatur	42
-----------------	----

Teil A

Das Projekt „Neue Führungsperspektiven für Frauen in der Pflege“ und seine Erkenntnisse

01. Frauen in Führungspositionen im Fachbereich Pflege – Die Ausgangslage

Noch immer zeigt sich in den stationären Einrichtungen der Seniorenhilfe ein „klassisches Bild“: Während relativ gesichert von insgesamt 85 Prozent weiblichen Pflegekräften (Altenpflegerinnen) auszugehen ist (Destatis 2011), sind sie in Führungspositionen – insbesondere auf der Ebene der Pflegedienst- und Einrichtungsleitung – nur in 10 bis 40 Prozent der Fälle anzutreffen. Für Deutschland sind aber kaum statistische Daten zum Männeranteil in Leitungspositionen verfügbar. Im Rahmen einer Umfrage in nordrhein-westfälischen Altersheimen wurde ein Männeranteil von 59 Prozent in den Heimleitungen bzw. Geschäftsführungen errechnet (Frey 2011:6). Andererseits kommt die BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung (2012) zu dem Ergebnis, dass die Aufstiegschancen in Pflegeberufen im Vergleich zu sonstigen Frauenberufen größer sind.

Dennoch: Die Befunde zeigen sehr deutlich, dass Pflegeberufe einer geschlechtlichen, wertenden Hierarchisierung unterzogen werden. Mit zunehmender Nähe zu den Klient_innen steigt der Frauenanteil („direkte Pflege“) und umgekehrt. Männer übernehmen eher Aufgaben, die mit Planungs- und Managementtätigkeiten einhergehen („indirekte Pflege“). Diese geschlechtsspezifische, vertikale Differenzierung hat eine Reihe von Ursachen, die sich dem direkten Einfluss der Einrichtungen entziehen und mit dem gesellschaftlichen Image der Altenpflege verbunden sind. Die Einrichtungen können aber alle diejenigen Aspekte steuern, die mit Fragen der Bewertung von Leistung¹, der Ermutigung zum Aufstieg und mit den konkreten karriereorientierten Angeboten für Frauen verknüpft sind. Dazu zählen auch Lösungen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern, denn „eine Ursache für die

Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen ist die Tatsache, dass Teilzeitstellen mehrheitlich mit Frauen besetzt sind. Der Pflegeberuf ist hier keine Ausnahme. Die Arbeit in Teilzeit wird auch durch die Doppelbelastung von vielen Frauen durch Beruf und Familie, also durch gesamtgesellschaftliche Geschlechterverhältnisse bedingt“ (Joost:11). Und Führungspositionen in Teilzeit auszuüben, wird von vielen immer noch eher als schwierig bis unmöglich angesehen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der sich abzeichnende Mangel an Fachkräften. Einrichtungen, die sich darauf beschränken, kurzfristig zu reagieren, wenn vakante Positionen zu besetzen sind, werden künftig in eine Schiefelage hinsichtlich der verfügbaren Personalressourcen geraten. Es kommt darauf an, eine systematische Personalstrategie mit dem Schwerpunkt der Gewinnung und Förderung von Nachwuchskräften umzusetzen und die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Einrichtung als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird und daher gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter langfristig binden und gewinnen kann. Bei einem Frauenanteil von rund 85 Prozent geht es auch um die Reflexion bzw. die Förderung von Chancengleichheit und die Bereitstellung von Ressourcen, damit Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung nicht benachteiligt und zur Wahrnehmung von Leitungsverantwortung motiviert werden.

02. Ziele des Projekts

Von März 2013 bis Ende 2014 führte KCR das Projekt „Neue Führungsperspektiven für Frauen in der Pflege“ durch. Beteiligt waren fünf Träger der Seniorenarbeit mit insgesamt zehn stationären Einrichtungen in den Bundesländern Nordrhein-Westfalen und Berlin. KCR konnte dabei die von der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales im Rahmen der Projektklinie „Gleichstellen“ zur Verfügung gestellten Projektmittel nutzen.

Das zentrale Anliegen des KCR-Projekts bestand einerseits darin, den Anteil und Verbleib weiblicher Führungskräfte im Fachbereich Pflege zu steigern. Andererseits ging es darum, die Einstellung und Motivation weiblicher Führungskräfte sowie potenzieller Nachwuchskräfte zur Entwicklung der eigenen Führungskompetenz und zur Übernahme von Führungsfunktionen zu ermitteln und zu steigern. Dazu sollten

- die betrieblichen Rahmenbedingungen für die Wahrnehmung von Führungstätigkeiten optimiert,
- praktizierende weibliche Führungskräfte der 2. Ebene (Wohnbereichsleitungen) durch die Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenzen unterstützt und
- die Bereitschaft von Nachwuchskräften aus dem Fachbereich Pflege gesteigert werden, Führungsaufgaben zu übernehmen.

1 Frauen verdienen in der Altenpflege 12,7% weniger als ihre männlichen Kollegen (Goesmann 2009: 4). Bogai et al. (2015: 11 + 19) weisen darauf hin, dass Fachkräfte in der Altenpflege in Westdeutschland 18,2% und in Ostdeutschland 28,9% weniger verdienen als Fachkräfte in der Krankenpflege. Der geschlechtsspezifische Verdienstabstand beträgt auf der Grundlage ihrer Daten (der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit) zwischen Fachkräften in der Altenpflege nur 4,5%, bei Hilfskräften in der Altenpflege 3,6%.

Also kommt es darauf an, weibliche Mitarbeiter in ihrer beruflichen Entwicklung systematisch zu fördern, zur Wahrnehmung von Leitungsverantwortung zu motivieren und dazu die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen.

03. Frauen in Führungspositionen im Fachbereich Pflege – Ergebnisse unserer Befragungen und Interviews

Zum Projektauftritt und zum Projektabschluss wurden im Fachbereich Pflege in allen zehn Einrichtungen standardisierte Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Deren Ergebnisse bieten einen systematischen Überblick über Motive und Einstellungen weiblicher Pflegekräfte zum Thema „Führung“. Ziel der Mitarbeiterbefragung im Fachbereich Pflege war es zu ermitteln, inwieweit die Karriereorientierung der Beschäftigten in der Pflege von organisationalen Rahmenbedingungen beeinflusst wird und welche Bedeutung individuelle Lebensentwürfe, Werte und Einschätzungen der persönlichen Potenziale für die eigene Karriereorientierung haben. Dazu wurde ein Fragebogen entwickelt, der idealtypisch eine Unterscheidung in organisationsbedingte und biographische Faktoren vornimmt.

Außerdem haben wir mit insgesamt 29 weiblichen Führungskräften überwiegend der mittleren Ebene (Wohnbereichsleitungen) Interviews zu ihrem Weg in die Führungsposition, ihren Überzeugungen und den Rahmenbedingungen ihrer Arbeit geführt. Die hierbei entstandenen Geschichten erzählen wir ausführlich in Teil C.

Welches Bild ergibt sich nun anhand der Ergebnisse der schriftlichen Befragungen? Gefragt wurde nach dem ‚Ansehen‘ der Führungskräfte bzw. ihres Aufgabenbereichs in den Einrichtungen („Führungsimage“). Weiterhin ging es um die Bereitschaft von Mitarbeiter/innen, sich in der Pflege beruflich weiterzuentwickeln („Karriereorientierung“) und um die Frage, was ihnen wichtig ist („Werteorientierung“).

Das *Führungskräfteimage* ist in stationären Pflegeeinrichtungen „eher durchwachsen“ ausgeprägt. Insgesamt wird den Führungskräften in der Pflege zwar eine erfolgreiche Arbeit zugeschrieben (65%). Dennoch ergibt sich im Detail ein eher kritisches Bild bei der Bewertung der Führungstätigkeit durch die Mitarbeiterinnen in stationären Pflegeeinrichtungen. Danach wird Führung als Tätigkeit gesehen,

- in die man in der Regel schlecht eingearbeitet wird (63,8%).
- bei der man eine zu hohe Verantwortung tragen muss (nur 10% der Befragten halten die Verantwortung, die übernommen werden muss, für angemessen).
- bei der zu viele Verwaltungsarbeiten geleistet werden müssen (nur 9% der Befragten halten die notwendigen Verwaltungsarbeiten für angemessen).

- die offensichtlich ein nicht unerhebliches Konfliktpotenzial mit sich bringt (nur 49% der Befragten konstatieren eine reibungslose Zusammenarbeit der Führungskräfte, wobei für 96% der Befragten die Zusammenarbeit im Team ein besonders wichtiger Wert ist).
- die es schwer macht, Arbeit und Privatleben zu vereinbaren (74,8%), wobei für über 90% der Befragten die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (besonders) wichtig ist.
- für die viel Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen notwendig wäre, um sie ausüben zu können.
- die einen Zusatzverdienst bietet, der dem geleisteten Aufwand überhaupt nicht entspricht: Nur 13,4% der Befragten halten den durch die Führungsfunktion zu erzielenden Zusatzverdienst für angemessen.
- die erfolgreich nur dann ausgeübt werden kann, wenn eine Vielzahl von Kompetenzen stark ausgeprägt ist.
- die nur mäßige Einfluss- und Handlungsmöglichkeiten bietet: Nur 35,6% der Befragten schreiben Führungskräften in der Pflege viel Einfluss zu.
- die dabei aber zu einer übertriebenen Distanz zu Bewohnern und Mitarbeitern des Pflegeteams führt: 67% bewerten den durch Führung erzwungenen Abstand zu den übrigen Mitarbeitern als nicht angemessen, obwohl die Zusammenarbeit im Team ein zentraler Wert für die meisten Mitarbeiterinnen ist.
- und die, last but not least, unter insgesamt ungünstigen Arbeitsbedingungen zu leisten ist: Nur 43% der Befragten schätzten die Arbeitsbedingungen für Führungskräfte in stationären Senioreneinrichtungen insgesamt als gut ein.

04. Einrichtungsspezifische Unterschiede

Bei näherer Analyse der Befragungsergebnisse ergibt sich ein differenzierteres Bild:

- Handlungs- und Einflussmöglichkeiten der Führungskräfte werden in jenen Einrichtungen am besten bewertet, in denen entweder die Wohnbereichsleitungen für ihre Führungstätigkeit komplett freigestellt sind oder die Führungsteams in der Pflege gut kooperieren.
- Generell werden die Arbeitsbedingungen insgesamt für Führungskräfte in kleinen Einrichtungen (mit jeweils zwei Wohnbereichen) deutlich besser beurteilt als in komplexeren Einrichtungen.

05. Karriereorientierungen in der Pflege

Ja, es gibt sie, unterschiedliche Karriereorientierungen in der Pflege. Denn die Befragten zeigen keineswegs ein homogenes Muster, das entweder zur Vermeidung oder zum Anstreben einer Karriere führt. Vielmehr lassen sich deutliche Unterschiede feststellen und dabei vier Typen von Beschäftigten unterscheiden:

- **Typus 1 „Nein-Sager, Ablehner, Kritische, wollen überhaupt nicht“:** Diese mit 3% der Befragten kleine Gruppe schätzt mit Ausnahme der privaten Rahmenbedingungen alle für die Übernahme einer Führungsfunktion relevanten Aspekte (betriebliche Rahmenbedingungen, Führungskräfteimage, eigene Werthaltung, eigene Führungskompetenzen) negativ ein.
- **Typus 2 „Potenzialträger, High Potentials, schlummernde Stars, wollen nicht, könnten aber“:** Diese größte Gruppe (41%) schätzt die betrieblichen Rahmenbedingungen und das Führungskräfteimage ebenfalls eher kritisch ein, ist im Unterschied zum Typus 1 aber der Auffassung, dass für die Übernahme einer Führungsfunktion eine Vielzahl von Kompetenzen in sehr starker Ausprägung vorhanden sein sollte und ist im Wesentlichen der Auffassung, über diese geforderten Kompetenzen auch zu verfügen. Auch die privaten Rahmenbedingungen stehen einer Führungstätigkeit nicht entgegen. Dennoch ist ihr Karrierewunsch kaum ausgeprägt.
- **Typus 3 „Verhinderte, wollen nicht und können nicht“:** Eine weitere große Gruppe (37,4%) ist noch entschiedener in der Ablehnung einer Führungsposition als Typus 2, schätzt dabei aber die privaten Rahmenbedingungen deutlich schlechter ein und ist gleichzeitig weniger davon überzeugt, über die Kompetenzen zu verfügen, um den auch hier recht hoch gesetzten Anforderungen gerecht werden zu können.
- **Typus 4 „Karriereorientierte, Karrieresucher, wollen und können“:** Nun aber zu der Gruppe der Mitarbeiter/innen in der Pflege mit einer stark ausgeprägten Karriereorientierung (ca. 18%). Auch sie schätzen die betrieblichen und persönlichen Rahmenbedingungen und das Führungskräfteimage in der eigenen Einrichtung eher kritisch ein. Sie unterscheiden sich aber in folgenden Aspekten von den „Karrieremeidern“ der Typen 2 und 3: Zwar setzen sie die Messlatte der geforderten Führungskompetenzen etwas niedriger an, sind jedoch deutlich stärker der Auffassung, diesen immer noch hoch

angesetzten Anforderungen gerecht werden zu können. Und: Sie kennzeichnet die am stärksten ausgeprägte Werteorientierung. Ein detaillierter Blick in die typenspezifischen Werteprofile zeigt: Der Unterschied in der Wichtigkeit der Werte ergibt sich alleine dadurch, dass die „Karrieresucher“ die Werte Einfluss, Erfolg, Gestaltung und Verantwortung, also die Werte, die eng mit einer Führungsfunktion verbunden sind, höher gewichten als es die „Karrieremeidern“ tun. Alle anderen Werte wie „Zusammenarbeit im Team, Persönlichkeitsentwicklung, Freude, Anerkennung, etc.“ werden etwa gleich stark gewichtet.

Dabei sind die „Karriereorientierten, Karrieresucher“ im Blick auf eine Führungsfunktion nicht an die eigene Einrichtung gebunden, sondern können sich vorstellen zu wechseln. Eine genauere Analyse der Zusammensetzung des Typus „Karriereorientierte, Karrieresucher“ zeigt: 43% der Mitarbeiter des Typus 4 „Karriereorientierte, Karrieresucher“ sind zwischen 20 und 29 Jahre alt (bei einem Anteil von 20,6% in der Mitarbeiterbefragung). Und: 50% aller Mitarbeiter zwischen 20 und 29 Jahren sind dem Typus 4 zuzuordnen, trauen sich also eine Führungskarriere zu und wollen dies auch.

06. Werteorientierung in der Pflege

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass insgesamt die führungsbezogenen Werte (Einfluss, Erfolg, Gestaltung, Übernahme von Verantwortung) weniger stark ausgeprägt sind.

Dagegen wurden folgende fünf Werte von allen befragten Mitarbeiterinnen aus dem Fachbereich Pflege als besonders wichtig bewertet: Zusammenarbeit im Team, Freude an der Arbeit, Sicherheit, anderen Menschen helfen sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Wir finden in Pflegeeinrichtungen meist stark ausgeprägte Teamkulturen vor. Teamkolleginnen sind oft persönlich bedeutsame Ansprechpartnerinnen weit über die Belange der beruflichen Praxis hinaus. So bieten diese oft auch Rückhalt in persönlich belastenden Lebenssituationen, beraten, ermutigen und verleihen Stabilität, auch wenn kritische Lebensereignisse das eigene Leben „durcheinanderwirbeln“ und Selbstwert und eine optimistische Lebenshaltung verloren zu gehen drohen. Eine an anderer Stelle von KCR durchgeführte Analyse „kritischer Lebensereignisse in Pflorgeteams“ kommt zu dem Ergebnis, dass finanzielle Probleme, Partnerschaftskonflikte, Schulprobleme der eigenen Kinder, schwerwiegende Erkrankungen im engeren Familienkreis, etc. von Pflegekräften im privaten Kontext bewältigt werden müssen. In solchen Situationen sind die Kolleginnen aus dem eigenen Team oft wichtige Ansprechpartnerinnen, von denen man „social support“ erhält.

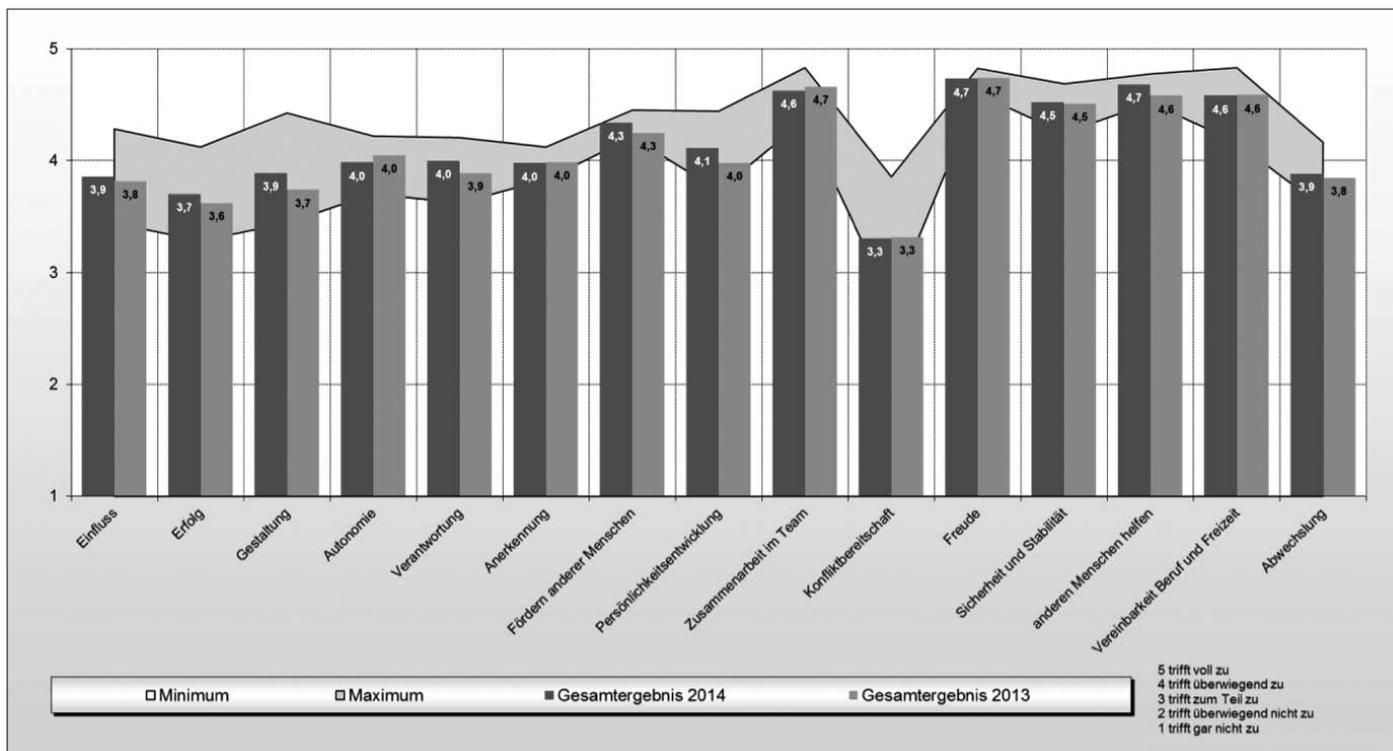


Abbildung 01: Persönliche Werteorientierung (Führungsperspektiven von Frauen in der Pflege/Mitarbeiterbefragung 2014)

07. Exkurs: Konzept der Karriereanker

Das von dem amerikanischen Organisationsberater Edgar Schein entwickelte Konzept der Karriereanker vermag die karrierebezogenen Implikationen dieser besonders stark ausgeprägten Werte besonders gut zu erfassen. Seine Grundidee war, dass man die „innere Karriere“, also das Leben im Einklang oder in Disharmonie mit den eigenen Werten und dem Selbstbild, von der „äußeren Karriere“ unterscheiden müsse, also von dem Verfolgen von organisational festgelegten Karrierepfaden. Edgar Schein beschreibt die Karriereanker als Selbstkonzept, das schon vor der eigentlichen Berufsphase in jungen Jahren entsteht und sich durch berufliche Erfahrungen deutlich herausbildet. Dieses Selbstkonzept wirkt als Anker und hält jemanden „auf Kurs“, weil es sich als ein Gespür dafür zeigt, was im Hinblick auf den beruflichen Weg das „Eigene“ ist und was eben nicht. Die Karriereanker als Selbstkonzept machen jeweils deutlich, welche besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen jemand hat, welche grundlegenden Motive, Bedürfnisse und Ziele im Leben wirken und welche Werthaltungen jemand ausgeprägt hat, nach denen er die eigene Tätigkeit beurteilt.

Edgar Schein beschreibt in seiner Studie insgesamt acht Karriereanker. Die von den Mitarbeiterinnen aus dem Fachbereich Pflege besonders stark ausgeprägten vier Werte korrespondieren besonders stark mit vier Karriereankern. In der folgenden Übersicht sind die priorisierten Werte und die korrespondierenden Karriereanker von Schein zusammengestellt.

Karriereanker nach Edgar Schein und Erläuterung ► Priorisierter Wert in der Mitarbeiterbefragung

Technische/funktionale Kompetenz ► Freude an der Arbeit: Menschen mit diesem Karriereanker legen höchsten Wert darauf, ihre Arbeit fachlich kompetent, gemessen an den Maßstäben ihrer Profession durchzuführen. Sie entscheiden sich gegen Karriereschritte, die sie von der fachlichen Arbeit fernhalten würden oder ihre Fachlichkeit nicht fordern würden.

Sicherheit/Beständigkeit ► Sicherheit: Menschen mit diesem Anker schätzen die Voraussehbarkeit von beruflichen Anforderungen und Entwicklungen. Sie entscheiden sich in Karrierefragen eher für Beständigkeit als für ein Risiko und streben berufliche Veränderungen in der Regel nicht von sich aus an.

Dienst und Hingabe an eine Idee oder Sache

► Anderen Menschen helfen: Menschen mit diesem Anker fühlen sich ihren eigenen Werten verpflichtet, sie beurteilen alle beruflichen Entscheidungen danach, ob sie der Verwirklichung dieser Werte dienen können oder nicht.

Lebensstilintegration ► Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Menschen mit diesem Anker empfinden und praktizieren keine radikale Trennung zwischen Beruflichem und Privatem. Keine der beiden Sphären darf die jeweils andere Sphäre dauerhaft dominieren, sondern beide sollen gemeinsam ein harmonisches Ganzes ergeben.

08. Werteorientierung von Pflegekräften und Führungsmotivation – ein Widerspruch?

Bei aller Unterschiedlichkeit in der inhaltlichen Ausrichtung der oben geschilderten vier Karriereanker: Es sind Anker, aus denen heraus, gerade auch in ihrer Kombination, in der Regel wenig Motivation zur Übernahme einer Führungsfunktion entsteht. Denn die Übernahme einer Führungsfunktion geht oft mit Risiken und Unwägbarkeiten einher, erfordert ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz angesichts oft unterschiedlicher Erwartungen und Anforderungen vieler „Stakeholder“, gefährdet die Lebensstilintegration („eine Führungskraft muss immer verfügbar sein“) und bringt Aufgaben mit sich, die in den Augen der Pflegefachkräfte einerseits mühevoll sind und andererseits kaum einen Beitrag leisten zur Verwirklichung persönlich wichtiger Werte und Ziele („bürokratische Pflichtübungen weit ab von den Dingen, die wirklich zählen“).

Wie lässt sich angesichts der Ergebnisse aber nun erklären, dass die überwiegende Zahl der von uns interviewten und im Rahmen der Führungstrainings begleiteten Führungskräfte in der Pflege mit der Zeit „Geschmack gefunden“ hat an der Führungstätigkeit und diese keinesfalls aufgeben will? Auch dann nicht, wenn eine Führungsfunktion vorher nie angestrebt wurde und später allenfalls mit starken Vorbehalten angegangen wurde?

Wir gehen davon aus, dass eine Veränderung der persönlichen Werteorientierung nicht „auf Knopfdruck“ geschieht oder gar herbeigeführt werden kann. Denn Werte steuern das Wahrnehmen und Handeln meist unterhalb der Aufmerksamkeitsschwelle, wirken somit latent, und sie bleiben meist über die Jahre hinweg konstant und prägen so die persönliche Identität.

Ein Wandel in der Werteorientierung erfolgt meist als Veränderung der Hierarchisierung der Werte als Antwort auf veränderte berufliche Anforderungen und daraus hervorgegangene persönliche Entwicklungsprozesse. Die meisten Führungskräfte im Fachbereich Pflege berichten davon, dass sie persönlich „gereift sind“, sich durch die Übernahme der Führungsfunktion in ihrer Persönlichkeit entwickelt haben (Wert: Persönlichkeitsentwicklung). Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die mit der Übernahme einer Führungsfunktion einhergehende Anpassung an die funktionalen Erfordernisse der Organisation zu einem „zunehmenden Realismus“ angesichts unüberwindbarer „Sachzwänge“ führt. Dies führt jedoch nicht zu einer resignativen oder gar zynischen Haltung. Betont wird eher, dass die Wahrnehmung der Führungsfunktion dazu geführt hat, Dinge mit anderen Augen zu sehen, Sachverhalte anders zu interpretieren, Dinge in Sicht eines weiteren Horizonts einzuordnen und Aufgaben anders anzugehen. Auf diese Weise, so nehmen wir an, ist es zu einer allmählichen Veränderung der persönlichen Wertehierarchie gekommen. Die ursprünglich maßgeblichen Werte (s.o.) sind dabei nicht außer Kraft gesetzt. Sie wirken weiter, erhalten aber im Zusammenspiel mit dem neu

prämierten Wert „Persönlichkeitsentwicklung“ im Kontext einer realistischen Anpassung an „sachliche Erfordernisse“ eine neue „Tönung“.

09. Kommunikation im Führungsteam sowie zwischen Führung und Team hat zentrale Bedeutung

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Rahmen des Projektes „Neue Führungsperspektiven für Frauen in der Pflege“ zeigen unter anderem, dass die Bewertung der Arbeitsbedingungen insgesamt für Führungskräfte in der Pflege und das Führungsimage auch von der wahrgenommenen Qualität der Zusammenarbeit im Führungsteam des Fachbereiches Pflege abhängt. Genauere Analysen in Einrichtungen, bei denen die Zusammenarbeit im Führungsteam von den Beschäftigten eher negativ beurteilt wurde, ergaben folgende Ergebnisse:

Deutlich wurde, dass die meisten Pflegeeinrichtungen sich in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess befinden. Deutlich geworden ist auch, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse nie das Werk großer „Macher“ und auch nie das logische Resultat von detailliert ausgearbeiteten „Strategiepapieren“ sind. Erfolgreiche Veränderungsprozesse sind in der Regel die Frucht einer „gemeinsamen Lernreise“. „Gemeinsame Lernreise“ soll bedeuten, dass es einen offenen Prozess der Verständigung über die Dinge gibt, die bereits gut funktionieren und über solche, die immer noch nicht klappen, weil nicht „sauber“ gearbeitet wurde oder weil Dinge eingetreten sind, die niemand voraussehen konnte.

In diesem Zusammenhang spielt die Ebene der Wohnbereichsleitung für das Gelingen von Veränderungsprozessen eine besondere Rolle. In der Regel können Wohnbereichsleitungen wichtige Informationen über Fehlentwicklungen und Nachsteuerungsbedarfe bereitstellen. Und damit sind wir bei der Frage, wie Dialog, Rückmeldung und Verständigung hierarchieübergreifend in Pflegeeinrichtungen gelingen. Hierarchieübergreifende „Problemmunikation“ in Pflegeeinrichtungen ist allerdings alles andere als trivial. Alle Seiten (Wohnbereichsleitung, Pflegedienstleitung, Einrichtungsleitung) haben in der Regel gute Gründe, Berichte über unerwartete Probleme und Dinge, die nicht funktionieren, ebenso wie konstruktive Kritik und einen offenen Dialog zu vermeiden.

Perspektive Wohnbereichsleitung (Problemmunikation von unten nach oben)

Auf dieser Ebene ist die Angst, sich durch Fehlermeldungen oder Kritik an Vorgesetzten Nachteile einzuhandeln, immer noch weit verbreitet. Auch da, wo partnerschaftlich geführt wird, begegnen wir immer wieder oft unbewussten „Bestrafungsängsten“. Als Belege dienen Begebenheiten, wo Kritik abgeregelt oder ignoriert wurde, oder die Erfahrung, dass sich ein offener Umgang mit eigenen Fehlern nicht lohnt. Dies führt in der Regel zu stiller Resignation,

flankiert von „Empörungsbereitschaft“, die sich allerdings nur in „abhörsicheren“ Räumen Luft macht. Kommt es einmal zur offenen Aussprache, sind kritische Wortmeldungen oft zu zaghaft und zu unpräzise, oder aber im anderen Extrem so direkt und ungeschickt formuliert, dass die adressierte Pflegedienstleitung und/oder Einrichtungsleitung vor lauter „Undankbarkeit“ und „Ignoranz“ die „Schotten dicht“ machen. Resultat: Sprachlosigkeit und Scheinkommunikation, die geschickt um die eigentlichen zentralen Punkte herum navigiert.

.....
Perspektive Pflegedienstleitung/Einrichtungsleitung
 (Problemkommunikation von oben nach unten)

Hier gibt es die klassische Angst vor einem öffentlichen Tribunal, einer Beschädigung der eigenen Führungsautorität. Und prinzipiell gilt: je höher auf der Hierarchieleiter, desto bedeutsamer wird das „Beschädigungsthema“ und umso häufiger werden Vorkehrungen getroffen, dass diese gefürchtete Beschädigung nicht passiert. Die Folge: je höher in der Hierarchie, desto schlechter die Versorgung mit authentischer Information von unten.

Die Herausforderung besteht nun darin, eine dialogische Feedbackkultur zu entwickeln, in der direkt und dennoch gesichtswahrend über „heiße Eisen“ und Probleme offen kommuniziert werden kann. Der Weg dahin ist ein anspruchsvoller Lernprozess für alle Beteiligten. Dieser Lernprozess gelingt am besten dann, wenn heiße Eisen und kritische Themen hierarchieübergreifend offen und verständigungsorientiert direkt angepackt werden. Wie das in Form von Teamgesprächen gelingen kann, ist beispielhaft in Teil B Punkt 5 ausgeführt.

10. Welche praktischen Schlussfolgerungen lassen sich aus den oben beschriebenen Ergebnissen ziehen?

.....

- Auf die Werte kommt es an. Starke Werte als Träger fundierter Führungsmotive, wie Erfolg und Einfluss (Macht), tragen den persönlichen Karrierewunsch auch dann, wenn die weiteren Rahmenbedingungen zur Übernahme einer Führungsfunktion nicht optimal ausgebildet sind. Das bedeutet aber nicht, dass diese Rahmenbedingungen nun vernachlässigt werden können nach dem Motto: „Wer leiten will, der lässt sich durch nichts davon abhalten.“ Vielmehr sollte man davon ausgehen, dass dieser Mitarbeitertypus die eigenen Entwicklungschancen maximieren will. Und dabei sicher den Blick „in Nachbars Garten“ nicht scheut, weil hier die emotionale und normative Bindung an das Team, die eigene Führungskraft oder die Einrichtung in der Regel von geringerem Gewicht sind als die Bindung an die eigene berufliche Karriereentwicklung. Da die Auswertung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zeigt, dass ca. 50% aller Mitarbeiterinnen im Fachbereich Pflege aus der Kohorte der 20- bis 29-jährigen zum Typus der „Karriereorien-

tierten“ zählen, aber nur 13% der 20- bis 29-jährigen bereits eine Führungsfunktion wahrnehmen, sollten sich Einrichtungen gezielt um diese Zielgruppe der „jungen Motivierten“ kümmern. Regelmäßige Feedbackgespräche sollten zur Standortbestimmung genutzt; individuelle Entwicklungsperspektiven sollten ausgelotet und in individuelle Entwicklungsplanungen überführt werden. Dabei sollte aber auch berücksichtigt werden, dass eine stark ausgeprägte Aufstiegsmotivation gerade auch bei jungen Pflegefachkräften mit einer Überschätzung der eigenen Kompetenzen und der Unterschätzung der Führungsherausforderungen einhergehen kann.

- Stationäre Pflegeeinrichtungen sollten kritisch reflektieren, welches Modell von Führung vorgelebt wird. Verabschieden sollte man sich von dem Modell der „Führung nach dem Matthäus-Prinzip“: Wem man viel zutraut und wer viel leisten kann und deshalb viel Verantwortung übernimmt, dem wird Schritt für Schritt noch mehr gegeben. Die Folge ist, dass Führungskräfte im Fachbereich Pflege neben ihrer Führungstätigkeit meist noch weitere Aufgaben übernehmen (v.a. Expertenfunktionen). Weil es einfach naheliegend ist. Weil es so einfach ist. Weil es so verlockend ist, sich fachlich ständig weiterzuentwickeln. Damit wächst aber die „Kompetenzdistanz“ im Pflege-team. Mitarbeiter/innen mit Potenzial erhalten so zu wenige Bewährungschancen. Ihnen wird – im positiven Sinne – zu wenig zugemutet.
- Pflegeeinrichtungen sollten gezielt nach Talenten Ausschau halten und diesen die Möglichkeit eröffnen, umgrenzte Aufgaben aus dem Spektrum des Tätigkeitsprofils von Führungskräften zu übernehmen. Auf diese Weise können die Mitarbeiterinnen zunehmend Selbstvertrauen entwickeln und sich nach und nach eine Führungstätigkeit zutrauen und dann auch anstreben.
- Gerade die Expertenfunktionen bieten hervorragende Möglichkeiten, engagierten und gut qualifizierten Mitarbeiter/innen anspruchsvolle und überschaubare Entfaltungsspielräume zu eröffnen. Übrigens nicht nur jungen Nachwuchskräften. Auch ältere Mitarbeiter jenseits der 50 stehen einer solchen neuen Herausforderung oft sehr positiv gegenüber, wären aber keineswegs bereit, eine Führungsfunktion, etwa als Wohnbereichsleitung, zu übernehmen. Dabei zeigt sich in der Praxis, dass vorhandene Qualifikation und „Expertenhut“ noch lange nicht zur erfolgreich neu etablierten Expertenrolle führen. Es ist oft mühevoller Kleinarbeit notwendig, bis z.B. die bereichsübergreifend eingesetzte Schmerzexpertin wirklich erfolgreich und persönlich zufriedenstellend tätig sein kann. Dazu gehört auch die „freiwillige Selbstbeschränkung“ der Führungskräfte, d.h. deren unbedingte Bereitschaft, andere zu fordern, zu fördern und neben sich wachsen zu lassen.

- Einrichtungen sollten die Möglichkeiten regelmäßiger Mitarbeiterentwicklungsgespräche intensiver nutzen. Diese werden häufig nur als wenig inspirierende Pflichtübungen abgespult. Dabei wäre es so wichtig, mit allen Mitarbeiter/innen im Fachbereich Pflege über die weitere berufliche Entwicklung zu sprechen und Möglichkeiten auszuloten. Denn die Befragungsergebnisse zeigen: Nur 22,8% der Befragten bestätigen, dass individuelle Entwicklungsplanungen vorge-nommen werden. Jede/r fünfte Befragte fühlt sich von den Führungskräften nicht gefördert und unter-stützt, jede/r dritte Befragte nur zum Teil. Dies mag der Hintergrund dafür sein, dass über 20% der Befrag-ten nicht wissen, in welche Richtung der persönliche berufliche Weg gehen soll. Dabei ist der Anteil derjen-igen, die sich über ihre berufliche Zukunft im Unklar-ten sind, in jenen Einrichtungen überdurchschnittlich hoch, in denen keine systematischen individuellen Entwicklungsgespräche mit allen Beschäftigten ge-führt werden. Hier sollte jedoch unbedingt berück-sichtigt werden, dass Personalentwicklungsgespräche paradoxerweise einen negativen Effekt auf die Auf-stiegswahrscheinlichkeit von Frauen in Einrichtungen der Sozialwirtschaft haben können. So fand das Team um Edeltraud Vomberg an der Hochschule Nieder-rhein (Fernández 2013, S. 60) heraus: „Wenn Frauen an Mitarbeitenden-/Entwicklungsgesprächen teilneh-men, sinkt die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposi-tion zu übernehmen.“ Der vermutete Grund: Frauen inszenieren sich in Personalgesprächen nicht offensiv als potenzielle Führungskräfte, sondern folgen oft dem entgegengesetzten Stereotyp der „selbstkriti-schen Frau“ und besprechen eher ihre (angenommenen) Defizite und Qualifizierungsbedarfe. Dadurch werden sie tendenziell weniger als potenzielle Füh-rungskräfte wahrgenommen. Wenn individuelle Personalentwicklungsgespräche die persönliche Ent-wicklungsbereitschaft und -motivation hin zu einer Führungsfunktion fördern sollen, setzt dies voraus, dass die gesprächsführende Führungskraft die Ten-denz einer möglicherweise überzogenen Selbstkritik erkennt und gezielt Stärken und Ressourcen der Mitarbeiterin fokussiert.
- Pflegeeinrichtungen mit aktuellem oder erwartetem Bedarf an Führungskräften sollten schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiter/innen die beiden empi-risch eindeutig bestätigten Führungsmotive aktiv erfassen. Es sind dies: Einfluss (Macht) und Erfolg. Denn bei immerhin 18,7% der Befragten mit einer starken persönlichen Karriereorientierung sind diese Führungsmotive stark ausgeprägt.
- Pflegeeinrichtungen sollten sich klar machen, dass der von Edgar Schein schon in den 1990er Jahren konstatierte Wertewandel in der Arbeitswelt längst auch in Pflegeeinrichtungen angekommen ist. Was Schein mit dem Begriff „Lebensstilintegration“ als neuen fundamentalen Karriereanker bezeichnete, ist der von der überwältigenden Mehrzahl der Mitar-beiter geteilte Wunsch, Arbeit und Leben in Einklang zu bringen. Das bedeutet auch, dass paternalistisch/maternalistisch ausgelegten „Beanspruchungskultu-ren“ schon bald der „Saft“, sprich die Akzeptanz der betroffenen Mitarbeiter/innen ausgehen dürfte. Die Zeit der omnipräsenten „Führungsheroen“, die alles den Anforderungen einer Führungstätigkeit unterord-nen, um als guter Hausvater/Hausmutter die „Schäf-chen“ zu führen und zu umsorgen, dürfte bald vorbei sein. Schon heute sind Pflegeeinrichtungen auch im Branchenvergleich führend darin, Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben zu unterstützen: Immerhin 72,8% der Befragten geben an, dass die Einrichtung individuelle Lösungen für „Notfälle“ ermöglicht. Bei den Führungskräften in der Pflege ist diese Ausrichtung noch nicht so recht angekommen: Nur 25,2% der Befragten sind der Auffassung, dass Führungskräfte Arbeit und Leben gut unter einen Hut bekommen.
- Pflegeeinrichtungen sollten sich gezielt um die Ver-besserung der Arbeitsbedingungen für Wohnbereichs-leitungen kümmern: Wo eine komplette Freistellung zur Wahrnehmung der Führungsaufgaben nicht mög-lich oder auch nicht erwünscht ist, sollten in jedem Fall andere verbindliche (Arbeitszeit-) Regelungen getroffen werden, die es den Wohnbereichsleitungen ermöglichen, ihre anspruchsvollen Führungsaufgaben kompetent und zuverlässig wahrnehmen zu können.
- Pflegeeinrichtungen sollten sich systematisch um die Verbesserung der Einarbeitung neuer Führungskräfte bemühen. Wenn man bedenkt, welch einschneiden-der Rollenwechsel z.B. beim internen Aufstieg in eine Führungsposition zu bewältigen ist und welch weit-reichende Folgen Defizite bei der Einarbeitung haben, dann erstaunt die oft zurückhaltende Berücksichti-gung dieses Aspekts der Führungskräfteentwicklung. Einrichtungen, die sich hier engagieren, können in der Konkurrenz um qualifizierte und engagierte Fach-kräfte durchaus punkten.
- Pflegeeinrichtungen sollten die Zusammenarbeit im Führungsteam Pflege und den Erfahrungsaustausch der Wohnbereichsleitungen gezielt fördern und damit die Voraussetzungen für eine neue „Teamheimat“ schaffen.

Teil B

Erprobte Instrumente für erfolgreiche Führungsarbeit in der Pflege

Im Rahmen des Projektes „Neue Führungsperspektiven für Frauen in der Pflege“ wurden verschiedene Instrumente entwickelt und erprobt, mit deren Hilfe die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Wahrnehmung von Führungsfunktionen in der Pflege verbessert werden können. Wir wollen Ihnen diese Instrumente vorstellen und dadurch Anregungen für die Unterstützung der Arbeit der Führungskräfte in ihrer Einrichtung geben. Hier nun die Instrumente im Überblick:

01. **Auswahltag** – Konzept zur systematischen Einschätzung der Führungskompetenz von Bewerbern bei der Besetzung von Führungsfunktionen
02. **Erfolgreich in der neuen Führungsfunktion** – Ein Programm zur Begleitung und Einarbeitung neuer Führungskräfte
03. **Teamworkshops** zur Beschleunigung der Zusammenarbeit/Reflexion der Zusammenarbeit zwischen neuen Führungskräften und Teams
04. **„Komm gut an“** – Passungsdialoge zur Unterstützung von Neueinsteiger_innen im Pflegeteam
05. **Regelmäßig durchgeführte Teamgespräche** im Führungsteam des Fachbereichs Pflege

01. Auswahltag – Konzept zur systematischen Einschätzung der Führungskompetenz von Bewerbern bei der Besetzung von Führungsfunktionen

01.1 Die Ausgangslage

Die Besetzung von Führungspositionen im Fachbereich Pflege (vor allem auf der Ebene WBL) erfolgt oft so, dass vor allem die fachlichen Kompetenzen zur Entscheidungsgrundlage herangezogen werden. Diese bilden zwar erwiesenermaßen eine wesentliche Voraussetzung für den nachhaltigen Führungserfolg. Dies belegen Ergebnisse der Vertrauensforschung. Sie zeigen, dass die Vertrauenswürdigkeit von Vorgesetzten entsteht durch die wahrge-

nommene Integrität, das Wohlwollen und eben auch die fachliche Kompetenz der Führungskraft. Die fachlichen Kompetenzen reichen aber alleine nicht aus. Sie müssen ergänzt werden von entsprechend stark ausgebildeten überfachlichen Kompetenzen. Die maßgeblichen Kompetenzen sollten in einem Kompetenzanforderungsprofil zusammengefasst werden. Das Kompetenzanforderungsprofil sollte die Grundlage bilden für eine systematische Auswahl von Führungskräften. Das Kompetenzanforderungsprofil als Grundlage der Führungskräfteauswahl dient auch dazu, die Wirkung von Stereotypen bei der Beurteilung der Eignung zur Übernahme einer Führungsfunktion einzudämmen. Denn ein Grund für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen sind Stereotype und feste Rollenerwartungen an Männer und Frauen.

Denn Stereotype beeinflussen unsere Einschätzungen von Menschen allein auf Basis der Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen. Damit ermöglichen es Stereotype zwar einerseits, in neuen und unerwarteten Situationen und bei nur wenigen zur Verfügung stehenden Informationen schnell zu reagieren. Das sogenannte „Think Manager, Think Male“-Phänomen ist aber andererseits ein Beispiel für die einschränkende Wirkung von Stereotypen. Danach sind Stereotype über Männer und Führungskräfte sehr ähnlich, während sich stattdessen Stereotype über Frauen und Führungskräfte eher unterscheiden. Bei der Führungskräfteauswahl kann das dazu führen, dass Frauen grundsätzlich und/oder vorschnell als weniger geeignet für Führungspositionen eingeschätzt werden. So werden Frauen ohne Führungserfahrung weniger häufig für eine Führungsposition ausgewählt als Männer ohne Führungserfahrung. Ein dominanter, durchsetzungsorientierter Kommunikationsstil wird bei Frauen als unsympathisch empfunden. Wenn Frauen Werbung für sich selbst machen, werden sie sozial bestraft (vgl. Welpel o.J.). Mittlerweile ist gut belegt, dass unstrukturierte Formen der Personalauswahl die unreflektierte Wirkung von Stereotypen befördern, generell einen eher geringen prognostischen Wert haben und damit zu weniger guten Auswahlentscheidungen führen. Spontane Gesprächsführung, das Vertrauen auf bewährte „Standardfragen“ oder die trügerische eigene Menschenkenntnis reichen nicht unbedingt aus.

Das Kernstück der meisten Auswahlverfahren ist das traditionelle Interview mit Bewerber_innen. Dagegen ist nichts zu sagen, doch folgen diese oft noch Frageklischees wie „Was sind Ihre größten Stärken und Schwächen? Wie würden Sie sich als Person beschreiben?“ etc. Solche Fragen sind sehr allgemein und lassen kaum eine Aussage über die tatsächlichen Erfahrungen einer Person in Bezug auf die ausgeschriebene Stelle zu. Außerdem können die Antworten gut einstudiert werden. Die meisten Bewerber_innen dürften heute über eine gute Antwortstrategie zu der Frage „Was ist Ihre größte Schwäche?“ verfügen. Man erfährt also allenfalls etwas über die rhetorischen Fähigkeiten von Bewerber_innen. Mit dem Assessment-Center (AC) liegt ein erprobtes Instrument zu einer fundierten Führungskräfteauswahl vor. Grundidee des Assessment-Center ist, mit Bewerber_innen nicht nur über die wesent-

lichen Anforderungen der Führungsposition zu sprechen, sondern diese Führungsaufgaben in Form von Übungen und Fallstudien als Arbeitsproben tatsächlich zu erleben. Die Bedeutung von Führung wird für Bewerber_innen und Auswählende noch einmal ganz „konkret“ erfahrbar gemacht. Konkret Consult Ruhr hat den Assessment-Center Ansatz aufgegriffen und zu einem „Auswahltag“ von Führungskräften speziell für Pflegeeinrichtungen weiterentwickelt und im Rahmen eines Teilprojektes erprobt.

01.2 So funktioniert es

In einem Vorbereitungsgespräch wird das Anforderungsprofil für die zu besetzende Führungsposition auf der Basis der erfolgskritischen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen abgestimmt. Hierbei kann auf ein Anforderungsprofil zurückgegriffen werden, welches Konkret Consult Ruhr für Führungskräfte in der Pflege allgemein entwickelt hat. Anschließend werden *Rollenübungen und Fallstudien* konzipiert, mit denen die erfolgsentscheidenden Führungsaufgaben simuliert und im Rahmen des Assessment-Center eingesetzt werden können. Zur Erfassung der *Selbstmanagementkompetenz* und der *fachlich-methodischen Kompetenz* steht z.B. eine so genannte *Postkorbübung* zur Verfügung. Die Aufgabe besteht darin, zu 20 vorgegebenen typischen Situationsbeschreibungen und Vorgängen aus dem Alltag einer Führungskraft in einer Pflegeeinrichtung darzulegen, wie sie aus der Führungsrolle heraus bewertet, beantwortet und bearbeitet werden.

Auszug: „Postkorbübung“

Notiz 1: Pflegedokumentation:

Dienstag, 29.03.2014, 06:15 Uhr

Die Bewohnerin Erna Behrens (Pflegegruppe 2) ist am Morgen um 5:15 Uhr gestürzt. Eine nähere Untersuchung konnte nicht vorgenommen werden. Die Pflegefachkraft Frau Radtke hat die gestürzte Bewohnerin ins Bett gelegt und nicht weiter versorgt.

Notiz 2: Anruf:

Dienstag, 29.3.2014, 08:12 Uhr

Frau Wolter aus der urologischen Praxis von Dr. Schönstein ruft an und weist darauf hin, dass die Urinprobe der Bewohnerin Frau Mahler (Pflegegruppe 1) bis 9:30 Uhr in der nahegelegenen Praxis abgeliefert werden muss.

Notiz 3: Persönliche Mitteilung:

Dienstag, 29.3.2014, 08:37 Uhr

Die Pflegeassistentin Frau Merten teilt mit, dass die Bewohnerin Frau Mahler (Pflegegruppe 1) durchnässt in ihrem Bett liegt und versorgt werden muss. Außerdem hat sich der Mullverband am Unterschenkel gelöst. Dort hat Frau Mahler ein Ulcus cruris, das mit einem Hydrokolloid-Verband versorgt wird. Frau Merten meint, aus der Wunde trete eine größere Menge Eiter aus und es rieche sehr unangenehm.

Ein weiteres Kernelement der inhaltlichen Vorbereitung des Assessment Center ist das Beobachtertraining für die Führungskräfte, die im Verlauf des Assessment Center die adäquaten Verhaltenskompetenzen der Teilnehmer zusammen mit externen Beratern beobachten und bewerten sollen.

Der Auswahltag kann als eintägiges Seminar in der Einrichtung vor Ort durchgeführt werden, sofern die räumlichen Voraussetzungen zur Durchführung erfüllt sind.

Die Ergebnisse werden anschließend ausgewertet und zu einem Ergebnisbericht zusammengefasst, der die Einschätzungen der Beobachter zu den von den Teilnehmerinnen gezeigten Verhaltenskompetenzen bündelt und zu Empfehlungen zur Besetzung der ausgeschriebenen Führungsposition verdichtet.

Zum Abschluss werden mit den Bewerberinnen Auswertungsgespräche geführt, in denen die individuellen Ergebnisse vorgestellt und Hinweise zur weiteren Kompetenzentwicklung gegeben werden.

02. Erfolgreich in der neuen Führungsfunktion – Ein Programm zur Begleitung und Einarbeitung neuer Führungskräfte

Im Rahmen des Projektes wollten wir herausfinden, wie die erste Zeit einer neuen Führungskraft in der Pflege so gestaltet werden kann, dass sich die Führungskräfte in möglichst kurzer Zeit in ihrer neuen Funktion zurecht finden und sie erfolgreich ausfüllen können. Als Ergebnis entstand ein Programm zur systematischen Begleitung neuer Führungskräfte. In einem ersten Schritt haben wir dazu Interviews mit Wohnbereichsleitungen aus den beteiligten stationären Einrichtungen geführt, die den Wechsel in eine Führungsfunktion erst kürzlich (innerhalb des letzten Jahres) vollzogen haben. Ziel war es herauszufinden, wie die *individuellen Entscheidungsprozesse zur Übernahme einer Führungsfunktion* verlaufen sind, wie die *betrieblichen Rahmenbedingungen zur Übernahme einer Führungsfunktion* beurteilt werden, welche *persönlichen Strategien* die neu ernannten Führungskräfte entwickelt haben, um möglichst gut in der neuen Führungsfunktion anzukommen und welche *Fallstricke* den Weg in die neue Führungsfunktion erschwerten. Die Ergebnisse dieser Interviews finden Sie deshalb weiter unten, da sie eine wesentliche Grundlage für das entwickelte Programm darstellen. Hier nur so viel: Die Ergebnisse der Interviews mit Führungskräften aus den beteiligten Einrichtungen zeigten, dass neue Führungskräfte oft nicht systematisch eingearbeitet, sondern „ins kalte Wasser geworfen“ werden.

Zwar haben sich die von uns interviewten Führungskräfte auch ohne systematische Begleitung freigeschwommen und sind an der bewältigten Herausforderung gewachsen. Vertiefende Hintergrundgespräche mit Personalverantwortlichen im Rahmen des Projektes zeigten jedoch,

dass es eine beträchtliche Zahl von neuen Führungskräften in der Vergangenheit gegeben hat, die innerhalb der so wichtigen ersten 100 Tage gescheitert sind oder den Start so verpatzt haben, dass später mit viel Mühe nachgebessert werden musste.

Eine im Verlaufe des Projektes durchgeführte Erhebung der *ungeplanten Fluktuation* von Führungskräften im Fachbereich Pflege in allen beteiligten Projekteinrichtungen (10) in der Projektlaufzeit ergab folgendes Ergebnis:

- vier Führungswechsel in der Position der Pflegedienstleitung
- fünf Führungswechsel in der Position der Wohnbereichsleitung (nicht berücksichtigt wurden Wechsel in der Funktion der stellvertretenden Wohnbereichsleitung)

Missglückte Einstiege gehen nicht nur auf Kosten der neuen Führungskraft. Auch Mitarbeiter_innen und mittelbar die Bewohner_innen leiden unter einem missglückten Einstieg. Nicht zu sprechen von den direkten Kosten, die mit einer eventuell notwendigen Neubesetzung der Führungsposition verbunden sind.

Missglückte Einstiege senken nicht zuletzt auch die Motivation und Bereitschaft talentierter Mitarbeiter_innen, sich für eine Führungstätigkeit zu entscheiden.

Es ist daher eine strategische Aufgabe, Führungskräften im Fachbereich Pflege als „Schlüsselkräften“ gerade zu Beginn der Übernahme der neuen Funktion bestmögliche Arbeitsbedingungen zu bieten und damit das Risiko des Scheiterns zu minimieren.

Vor diesem Hintergrund entwickelten wir das Programm „Erfolgreich in der neuen Führungsfunktion“ zur systematischen Begleitung neu ernannter Führungskräfte.

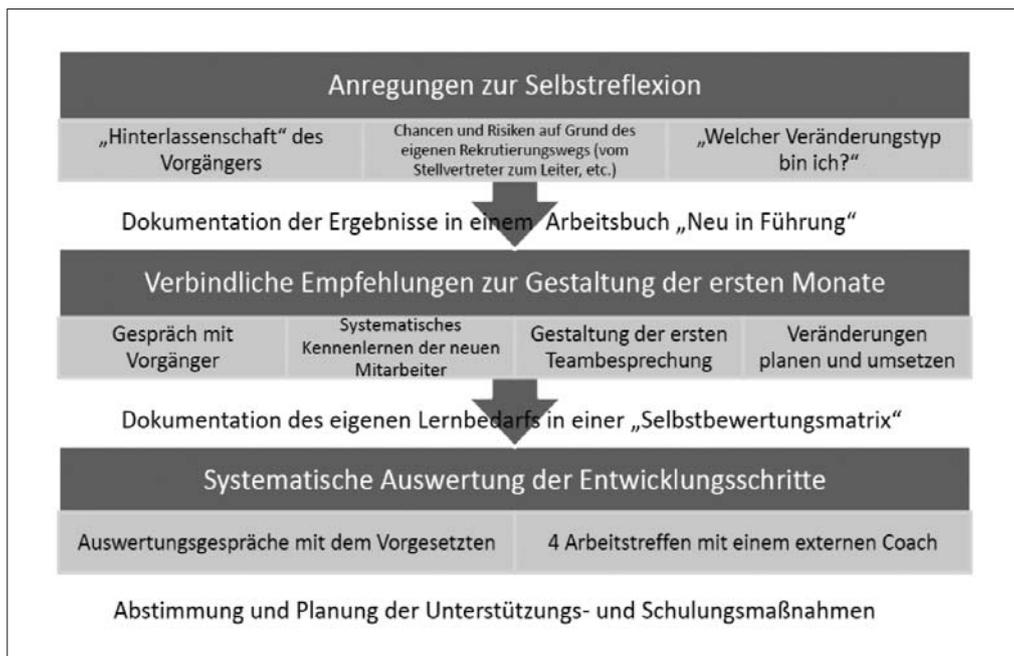


Abbildung 02: Die Elemente des Programms „Neu in Führung“ im Überblick

2 Der Reader kann bezogen werden über KCR.

02.1 Zielsetzung des Programms „Erfolgreich in der neuen Führungsfunktion“

Das Programm „Erfolgreich in der neuen Führungsfunktion“ soll neue Führungskräfte durch ein abgestimmtes Vorgehen in den ersten sechs Monaten systematisch unterstützen, damit diese möglichst schnell in der neuen Aufgabe (Rolle) ankommen und positiv wirken können. Das Programm ist damit mehr als ein klassisches „Einarbeitungsprogramm“, in dem der neuen Führungskraft vor allem Abläufe und Strukturen vermittelt werden. Es richtet sich an den für eine erfolgreiche Übernahme der Führungsfunktion relevanten Erfolgsfaktoren aus.

02.2 Wie ist das Programm „Erfolgreich in der neuen Führungsfunktion“ gestaltet?

Grundlage des Programms ist der Reader „Erfolgreich in der neuen Führungsfunktion“². Dieser enthält alle im Rahmen der Begleitung eingesetzten Materialien in chronologischer Reihenfolge (vor Beginn der neuen Führungstätigkeit; die ersten Tage in der neuen Führungsfunktion; die ersten Wochen in der neuen Führungsfunktion, etc.). Folgende Materialien und Instrumente sind enthalten:

Anregungen zur Selbstreflexion

Kurze Texte vermitteln die wesentlichen Inhalte zu einem Thema, gezielte Reflexionsfragen regen zur Auseinandersetzung mit Themen an, die für eine erfolgreiche Führungstätigkeit wichtig sind.

So wird auch die persönliche Situation der neuen Führungskraft thematisiert: Was muss die neue Führungskraft im privaten Umfeld umstellen oder verändern? Vielleicht hat sie künftig weniger (private) Zeit, andererseits ist aber ein stabiles persönliches Umfeld eine wichtige Stütze

für die künftige Aufgabe, die nicht zu sehr vernachlässigt werden sollte. Müssen eventuell neue Absprachen mit den wichtigsten Bezugspersonen getroffen oder eingespielte Aufgabenverteilungen auf den Prüfstand gestellt werden? Die neue Führungskraft sollte auch bewusst reflektierend zurück auf den alten Arbeitsplatz blicken. Denn ein möglichst gelungener Abschied von der alten Stelle ist eine gute Voraussetzung für den neuen Start. Hier kann es darum gehen, sich zu fragen, was auf der alten Stelle noch offen und unabgeschlossen ist. Das heißt z.B. auch, dass der Abschied vom alten Team bewusst gestaltet werden sollte.

Verbindliche Vorgaben zur Selbstreflexion

So soll die neue Führungskraft schon vor Antritt der neuen Funktion z.B. ihre „Startposition“ reflektieren und sich dabei z.B. mit „der Hinterlassenschaft des Vorgängers“ befassen und Chancen und Risiken auf Grund des eigenen Rekrutierungswegs (vom/von der Stellvertreter_in zum/zur Leiter_in, als externe_r Seiteneinsteiger_in, etc.) erkennen.

Anregungen zur systematischen Zusammenarbeit und Absprache mit der eigenen vorgesetzten Führungskraft

Der Reader beschreibt konkrete Wege, um die Zusammenarbeit mit der eigenen vorgesetzten Führungskraft von Beginn an aktiv und produktiv zu gestalten. So ist es für die neue Führungskraft sehr wichtig, möglichst frühzeitig die Erwartungen und den präferierten Arbeitsstil des neuen Vorgesetzten kennenzulernen. Oft scheuen sich neue Führungskräfte, solche Themen offen anzusprechen oder sehen die Wichtigkeit nicht.

Anregungen zur bewussten/systematischen Übernahme der neuen Führungsrolle

Im Reader findet die neue Führungskraft detaillierte Anregungen zur Gestaltung der ersten Tage und Wochen. Dies alles mit dem Ziel, dass die neue Führungskraft ihren Einstieg so gestaltet, dass sie mit ihren Handlungen und ihrem Verhalten bewusst in ihre Führungsrolle „investiert“ und damit die Weichen richtig stellt. Dazu gehören z.B.: Ein Übergabegespräch mit dem/der Vorgänger/in zu führen, die Mitarbeiterinnen des Teams und deren Kompetenzen und Wertehaltungen durch individuelle, systematisch anhand eines Interviewleitfadens geführte und ausgewertete „Startgespräche“ kennenzulernen, das „Drehbuch“ des ersten Auftritts in einer Teambesprechung zu schreiben und Veränderungen und Verbesserungen systematisch zu planen und einzuführen. So werden z.B. im Reader bestimmte „Fallstricke“ bei der Einführung von Veränderungen beschrieben.

Begleitendes Übergang coaching

Das Übergang coaching mit einem Coach bietet die Möglichkeit, in regelmäßigen Abständen (vier Coachingsequenzen innerhalb der ersten sechs Monate) von der „Tribüne“ aus auf das Spielfeld der (neuen) Führungspraxis zu schauen. Dabei werden die Ergebnisse der Reflexionsschritte genauso unter die Lupe genommen wie frühe Erfolge sowie Reibungen und Widrigkeiten bei der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen. Es ist dabei sehr wichtig, dass der Coach eine Person von außerhalb des Unternehmens ist, denn bei dem/der eigenen Vorgesetzten wird in der Regel der Druck innerlich empfunden werden, doch eher nur Gelungenes darzustellen.

02.3 Erfolgsfaktoren für das Programm „Erfolgreich in der neuen Führungsfunktion“

Es liegen mittlerweile Umsetzungserfahrungen vor. Deutlich geworden ist, dass der Erfolg des Programms von folgenden Faktoren abhängt:

01. Die vorgesetzte Führungskraft muss voll hinter dem Programm stehen und es aktiv einführen und begleiten.
02. Die Beteiligten (vorgesetzte Führungskraft, neue Führungskraft, externer Coach) müssen von Beginn an eng abgestimmt vorgehen und für eine systematische Umsetzung sorgen.
03. Die Wirkung des Programms wird deutlich gemindert, wenn nur einzelne Elemente eher zufällig umgesetzt werden.

02.4 Exkurs: Interviews mit Wohnbereichsleitungen zur Übernahme einer Führungsposition als Grundlage für das Programm

Individuelle Entscheidungsprozesse zur Übernahme einer Führungsfunktion

Viele unserer Interviewpartnerinnen berichteten über manch schlaflose Nacht angesichts der Frage, ob sie das Angebot annehmen sollten, die vakant gewordene Führungsfunktion zu übernehmen. Leicht gemacht hat sich die Entscheidung niemand. Und vielen ist heute, oft viele Jahre nach der Entscheidung, immer noch bewusst, wie hart sie persönlich gerungen haben angesichts sich meldender unterschiedlicher innerer Stimmen.

Bei vielen der befragten Führungskräfte stand die Frage im Vordergrund, ob sie über das notwendige Rüstzeug (Fähigkeiten und Kompetenzen) zur Übernahme einer Führungsfunktion verfügen. Oft wurden in diesem Zusammenhang auch „einschränkende Glaubenssätze“ thematisiert („Ich und Führung; das passt doch gar nicht“). Viele der befragten Führungskräfte, die eine Führungsfunktion im eigenen Team übernehmen sollten (sog. „Kaminaufsteiger“), stellten sich die Frage, ob das eigene Team die Entscheidung für die Übernahme einer Führungsfunktion mitträgt, ob also genügend Rückhalt aus dem Team vorhanden ist. Manche holten sich dazu bewusst Feedback aus dem Team oder wurden gar von den übrigen Teammitgliedern aktiv angesprochen und motiviert, die Führungsfunktion zu übernehmen („Das Beste für uns alle ist, wenn du das machst!“). Die Gewissheit, über genügend Teamrückhalt zu verfügen, gab für viele Führungskräfte oft den Ausschlag für ein „Ja“ zur neuen Führungsfunktion. Jüngere Pflegefachkräfte stellten sich die Frage, ob sie sich Respekt verschaffen können gegenüber älteren, erfahrenen Pflegefachkräften, die sie manchmal noch als Auszubildende kennengelernt hatten. Hier wurde oft der Rat von Personen aus dem privaten Umfeld gesucht, „die mich kennen und mir ein ehrliches Feedback geben können.“ Es wurde von einigen aber auch professioneller Rat bei externen Coaches zur Unterstützung des Entscheidungsprozesses eingeholt. Eine weitere wichtige Frage war, wie die aus der Führungstätigkeit erwachsenen neuen Anforderungen gut mit den Anforderungen aus anderen Lebenssphären in Einklang gebracht werden können. Einige neu ernannte

Führungskräfte berichteten an dieser Stelle, dass sie eine neue Arbeitsteilung mit ihrem/ihrer Lebenspartner_in abgestimmt haben. Teilweise wurden auch Vorteile in den Blick genommen, die sich kurz- oder langfristig aus der Übernahme einer Führungsfunktion ergeben können. Hier wurden als Vorteile die günstigeren Arbeitszeiten gesehen und die Möglichkeit, die eigene Arbeitsfähigkeit im Pflegeberuf langfristig sichern zu können, weil die Übernahme einer Führungsfunktion auch bedeutet, weniger körperlich belastende Pflegetätigkeiten ausüben zu müssen.

Die betrieblichen Rahmenbedingungen zur Übernahme einer Führungsfunktion

Einige der befragten Führungskräfte bemängelten den Zeitdruck, unter dem die Entscheidung zur Übernahme einer Führungsfunktion getroffen werden musste („Es musste alles ganz schnell gehen“). Manche fühlten sich dabei auch persönlich unter Druck gesetzt und hatten das Gefühl, bei einer Entscheidung gegen die Übernahme einer Führungsfunktion bei vorgesetzten Führungskräften schlecht angesehen zu sein („Sie können uns doch jetzt nicht hängen lassen!“). Ein wichtiger Faktor für die Beurteilung der betrieblichen Rahmenbedingungen war die vorgängige Vertrautheit mit den Führungsaufgaben und der Führungsrolle. Stellvertretenden Wohnbereichsleitungen fiel die Übernahme der Führungsfunktion dann am schwersten, wenn die Stellvertretungsfunktion ausschließlich als reine Abwesenheitsvertretung konzipiert war, zumal in solchen Fällen die Abwesenheitszeiten der Wohnbereichsleitung so gestaltet wurden, dass die führungsunerfahrene Stellvertretung möglichst wenige Führungsaufgaben verantworten musste und damit in der Abwesenheitszeit auch keine Kompetenzen aufbauen konnte/musste („Das klären wir, wenn A wieder zurück ist!“). Wesentlich günstiger werden die betrieblichen Rahmenbedingungen zur Übernahme einer Führungsfunktion dann beurteilt, wenn stellvertretende Wohnbereichsleitungen eng mit der WBL kooperiert hatten und dabei durch die verantwortliche, kontinuierliche Übernahme von Führungsaufgaben einen Einblick in das Aufgabenfeld der WBL bekommen hatten.

Als entlastend wurde von einigen Führungskräften die anfängliche Befristung der Führungstätigkeit (in der Regel auf ein Jahr) angesehen. Die Befristung minderte den Druck durch die damit einhergehende Perspektive, im Falle des Scheiterns problemlos wieder als Pflegefachkraft tätig sein zu können, ohne an Ansehen zu verlieren.

Die persönlichen Strategien der neuen Führungskräfte, um gut in der neuen Rolle „anzukommen“

Die von uns interviewten Führungskräfte hatten jeweils eigene Strategien entwickelt, um den Übergang in die neue Rolle gut zu bewältigen. Einige bewältigten die Unsicherheit, indem sie bewusst eine aktive Haltung einnahmen und sich schnell und „mit gutem Gewissen“ die jeweils individuell notwendige Unterstützung holten oder sich mit Führungskräften auf der gleichen Ebene kollegial berieten. Fürs „Ankommen“ war auch wichtig, sich schnell

ein eigenes Bild von den Gegebenheiten im neuen Team zu machen und sich nicht durch einfach übernommene Urteile von anderen in eine bestimmte Richtung lenken zu lassen. Anderen gelang das „Ankommen“ in der neuen Rolle, indem sie frühzeitig Verantwortung übernahmen und sich schnell auch an schwierige Entscheidungen herantrauten. Auf diese Weise konnten sie vorhandene Ängste und Befürchtungen überwinden („Kann ich das überhaupt?“) und entwickelten Geschmack an der neuen Tätigkeit, auch weil die Ausübung der Führungsrolle erforderte, bekannte Sachverhalte aus neuen Perspektiven zu betrachten, was als willkommener Impuls zur persönlichen Weiterentwicklung angesehen werden konnte.

Andere (besonders Aufsteigerinnen aus dem eigenen Team) konnten die mit der Übernahme der Führungsfunktion einhergehenden veränderten „Beziehungserfahrungen“ (Kolleginnen verhalten sich distanzierter, halten sich zurück, wirken befangen, etc.) gut verkraften, indem sie sich klarmachten, dass das veränderte Verhalten der ehemaligen Teamkolleginnen kein persönlich gemeinter Affront war, sondern einfach ein (vorübergehendes?) Resultat der neuen Rollenkonstellation („Meine alten Kolleginnen sahen mich jetzt eher als Teil des Führungssystems! Ich war nicht mehr eine von ihnen!“). Hilfreich waren regelmäßige Gespräche mit der Pflegedienstleitung, um den eigenen Entwicklungsstand zu reflektieren und weiteren Entwicklungsbedarf abzustimmen.

„Fallstrick“ für den Einstieg in die neue Führungsrolle: Mangelnde Einarbeitung und Begleitung

Einige neue Führungskräfte fanden es zwar förderlich, dass ihnen von Seiten der Pflegedienstleitung signalisiert wurde, dass Fehler machen „kein Beinbruch ist“. Ungünstig war jedoch, dass sie aufgrund fehlender basaler Kenntnisse (Dienstplanung, Arbeitsrecht, etc.) Fehlentscheidungen trafen, die gravierende Folgen für die davon betroffenen Mitarbeiter_innen hatten oder haben konnten. Auf diese Weise mussten sie den im Team vorhandenen grundsätzlichen „Neulingsbonus“ über Gebühr beanspruchen. Hier hätten sich die neuen Führungskräfte gewünscht, dass ihnen vor der Übernahme der neuen Führungsfunktion einige grundsätzliche Kenntnisse vermittelt worden wären.

Ungünstig war auch, dass Aufgaben, Kompetenzen und Befugnisse zu Beginn der neuen Tätigkeit nicht klar waren. Oft fehlte den neuen Führungskräften das Feedback durch die Pflegedienstleitung, so dass sie nicht wussten, wie man ihre Arbeit einschätzt und ob sie sich „auf einem guten Kurs“ befanden. Hinderlich war auch, wenn sich die Vorgängerin nach dem Wechsel weiter um die Belange des ehemaligen Wohnbereichs kümmerte und sich damit in die Führungsaufgaben der neu berufenen Führungskraft einmischte. Dadurch entstand Verwirrung und Unklarheit auf allen Seiten. Schwierig war es auch, wenn die Pflegedienstleitung ihre Erwartungen zu Art, Ausmaß und Tempo von notwendigen Veränderungen und Kriterien des Erfolgs nicht kommunizierte.

03. Teamworkshops zur Beschleunigung der Zusammenarbeit/Reflexion der Zusammenarbeit zwischen neuen Führungskräften und Teams

Ziel des Teamworkshops ist es, dass sich die neue Vorgesetzte und das Mitarbeiterteam kennenlernen und miteinander abstimmen, um möglichst schnell eine gute Arbeitsbeziehung zu etablieren, die eine offene Kommunikation, produktive Zusammenarbeit und zielgerichtete Aufgabebearbeitung ermöglicht. Nicht zuletzt geht es um eine beschleunigte Einarbeitung der neuen Führungskraft.

Ein Wechsel der Führungsperson verunsichert in der Regel Teammitglieder und neue Führungskraft gleichermaßen. Das gilt auch dann, wenn sich alle Beteiligten bereits kennen, also z.B. beim Wechsel eines Teammitglieds in die Führungsfunktion („Kaminaufstieg“). Unter dem/der alten Vorgesetzten waren die Erwartungen an die einzelnen Teammitglieder mehr oder weniger klar, sein/ihr Verhalten in unterschiedlichen Situationen war bekannt, die Rollen und Zuständigkeiten im Team weitgehend geklärt. Mit anderen Worten: Man wusste, woran man war! Diese Sicherheit muss mit einer neuen Führungsperson erst wieder aufgebaut werden.

Mögliche Fragen und Einstellungen der Mitarbeiter_innen bei einem Wechsel der Vorgesetzten:

- Wie verhalte ich mich „richtig“ gegenüber der neuen Vorgesetzten?
- Worauf kommt es jetzt an? Welche neuen Anforderungen werden gestellt?
- Bin ich den neuen Anforderungen gewachsen?
- Werde ich von der neuen Vorgesetzten akzeptiert?
- Leiste ich in den Augen der neuen Führungskraft genug?
- Bin ich kompetent genug?
- Wird die neue Vorgesetzte Verständnis für meine persönlichen Anliegen haben?
- Neugier auf die neue Vorgesetzte
- Hoffnung, dass sich mit der neuen Vorgesetzten Dinge im eigenen gewünschten Sinne ändern

Mögliche Fragen und Einstellungen der neuen Führungskraft zu Beginn der Zusammenarbeit:

- großer Druck, es allen (der Vorgesetzten, dem Team, den Angehörigen, etc.) recht machen zu müssen
- Versuchung, alles selbst in die Hand zu nehmen
- Angst, etwas zu übersehen oder zu vergessen
- Werde ich als Führungskraft akzeptiert?
- Kann ich die Erwartungen erfüllen?
- Kann ich dem Druck standhalten, nicht auf alles eine Antwort zu wissen und zu geben?
- Angst, schwierige und unbeliebte Entscheidungen treffen zu müssen
- Neugier auf die neuen Mitarbeiter
- Freude, mit dem neuen Team etwas Neues aufbauen zu können

Alle Beteiligten suchen Wege, mit dieser anfänglichen Unsicherheit umzugehen. Um die Unsicherheit zu reduzieren, versuchen die Mitarbeiter_innen in der Regel, möglichst viele Informationen über die neue Führungskraft und deren „Umsetzungsaufträge“ zu beschaffen. Auf dieser Basis entstehen schnell Annahmen über die neue Führungskraft und deren Persönlichkeit, Motive und Ambitionen. Gleichzeitig entstehen Gerüchte über die Gründe der Auswahlentscheidung und man spekuliert über mögliche Aufträge der neuen Führungskraft („Soll wohl mal richtig aufräumen!“). Diese Annahmen und Gerüchte verbreiten sich über den „Flurfunk“. Sie vermitteln einerseits eine gewisse Sicherheit in der Unsicherheit. Andererseits entstehen dadurch in der Regel immer auch falsche Annahmen („Die wird mich bestimmt links liegen lassen“!), verfestigen sich ungeprüfte Vorurteile („Die wird ihre Regeln bestimmt durchsetzen wollen!“) und entsteht ein verzerrtes Bild der neuen Führungsperson und ihrer Aufträge („Jetzt soll die sicher mal aufräumen!“). Diese wirken untergründig und behindern die vertrauensvolle offene Kommunikation und Kooperation. Missverständnisse können entstehen und zu weiteren Verwerfungen führen. Dies alles führt dazu, dass es länger dauert als nötig, bis sich das Team nach einem Führungskräftewechsel neu stabilisiert und die neue Führungskraft sich so einbringen kann, dass sie ihre Kompetenzen bestmöglich entfaltet.

Ablauf des Teamworkshops

Die Gestaltung des Teamworkshops berücksichtigt die organisatorischen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen von Pflegeeinrichtungen (Schichtdienst, Versorgung der Bewohner muss ständig sichergestellt sein, etc.). Daher findet der Teamworkshop in drei Etappen statt, die jeweils zwei bis drei Stunden dauern.

Erster Workshop mit allen Mitarbeiter_innen des Arbeitsteams

Der erste Workshop findet ohne die neue Führungskraft statt und wird von einem/einer externen Moderator_in moderiert. Damit soll sichergestellt werden, dass die Teilnehmer_innen sich möglichst offen äußern können und ihre Anonymität dabei gewahrt bleibt.

Zunächst bearbeiten die Teilnehmer_innen gemeinsam eine Reihe von Fragen:

- Was wissen Sie bereits über Ihre neue Vorgesetzte?
- Was würden Sie gerne über Ihre neue Vorgesetzte erfahren?
- Welche Hoffnungen und Befürchtungen verknüpfen Sie mit dem Einstieg der neuen Vorgesetzten?
- Was benötigen Sie von der neuen Vorgesetzten?
- Was sollte die neue Vorgesetzte über das Team wissen?
- Was sind die größten Herausforderungen, die das Team im nächsten Jahr zu bewältigen hat?

Es können auch zusätzliche Fragen gesammelt und bearbeitet werden. Der/die Moderator_in hält die Antworten und Aussagen der Teammitglieder zu den bearbeiteten

Fragen auf Flipchartbögen fest und erläutert die weitere Vorgehensweise. Damit ist der erste Teil des Teamworkshops abgeschlossen.

Vorbereitungstreffen mit der neuen Führungskraft

Im Vorbereitungstreffen geht es darum, die neue Führungskraft über die Fragen und Aussagen der Teammitglieder zu informieren. Der/die externe Moderator/in stellt die Arbeitsergebnisse vor, erläutert die verschiedenen Aussagen und macht die neue Führungskraft auf die wichtigsten Themen und Anliegen des Teams aufmerksam. Gemeinsam bereiten beide die Beantwortung der gestellten Fragen vor und stimmen ab, wie die neue Führungskraft zu einzelnen getätigten Aussagen des Teams Stellung beziehen möchte.

Die neue Führungskraft kann aber auch dabei unterstützt werden, ihre an anderer Stelle bereits vorgetragene „Antrittsrede“ durch eine „Grundsatzrede“ zu konkretisieren und zu vertiefen! Denn durch die Rückmeldungen aus dem Teamworkshop hat sie einen vertieften Einblick bekommen und dabei sicher nicht nur sachliche Informationen erhalten, sondern auch etwas über die Sorgen, Ängste, Hoffnungen und Ambitionen der Mitarbeiter_innen erfahren. Da sich die neue Führungskraft in der Zwischenzeit mit dem/der eigenen Vorgesetzten über Erwartungen und Veränderungsbedarfe verständigt hat und sich auch bereits einen eigenen Eindruck von den Stärken und Schwächen des Arbeitsbereichs und des Teams verschaffen konnte, kann sie eine „Grundsatzrede“ vorbereiten und darin ihre Pläne, Vorhaben und Erwartungen erläutern! Sie sollte dabei auch gezielt auf die benannten Fragen und Ängste der Mitarbeiter_innen eingehen und so dafür sorgen, dass diese Vertrauen fassen und evtl. vorhandene Ängste abbauen/relativieren können.

Zweiter Workshop mit allen Mitarbeiter_innen des Arbeitsteams

Am zweiten Workshop nimmt nun auch die neue Führungskraft teil. Auch dieser Workshop wird durch eine_n externe_n Coachin oder Coach begleitet. Das Ziel des Workshops besteht darin, die wechselseitigen Erwartungen der neuen Führungskraft und des Teams abzugleichen. Idealerweise können hier bereits gemeinsam getragene Vereinbarungen getroffen werden. Dennoch ist weniger der Konsens als der offene Austausch, der Dialog zwischen neuer Führungskraft und Teammitgliedern das Herzstück dieser Phase. Hier kommt es darauf an, dass die neue Führungskraft offen und ehrlich Auskunft gibt und echtes Interesse an der Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden zeigt. In jedem Fall sollte sie auf alle Fragen und Aussagen eingehen, die im Rahmen des ersten Workshops auf den Flipcharts notiert wurden. Die Ergebnisse des Workshops werden protokolliert. Vereinbarungen und Maßnahmen werden gesondert protokolliert und dem Team im Rahmen einer nächsten Teambesprechung vorgestellt.

04. „Komm gut an!“ – Passungsdialoge zur Unterstützung von Neueinsteiger_innen im Pflgeteam

Das Programm „Komm gut an! Passungsdialoge zur Unterstützung von Neueinsteiger_innen im Pflgeteam“ soll dazu beitragen, dass neu eingestellte Pflegekräfte möglichst gut und schnell ins Team integriert werden und die (fachlichen) Anforderungen bewältigen können. Das Programm wird bereits im Rahmen des Auswahlverfahrens angekündigt und „eingespurt“ und nach der Einstellung des neuen Mitarbeiters/der neuen Mitarbeiterin über zwei Monate hinweg konsequent innerhalb der Probezeit umgesetzt.

Das Programm hat keine Selektionsfunktion, sondern beruht auf dem Gedanken, dass eine (teambezogene und fachliche) Integration eines neuen Mitarbeiters oder einer neuen Mitarbeiterin nur dann gelingt, wenn eine intensive Begleitung auf der Basis des Vertrauens stiftenden offenen Dialogs gelingt und alle Beteiligten dabei „Hand in Hand“ in die gleiche Richtung arbeiten. Es wird dabei davon ausgegangen, dass neue Mitarbeiter_innen nicht von vornherein „spielfähig“ sind. Neue Mitarbeiter_innen müssen die Sicherheit haben, dass zu Tage tretende Unkenntnisse, Fehler, etc. nicht im Sinne einer nachträglich wirkenden Selektion auf ein „Negativkonto“ gebucht werden, das bei entsprechender Punktzahl zur Entlassung/Trennung führt, sondern als Gelegenheit, gezielt in die Entwicklung der neuen Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu investieren.

Elemente des Programms:

- Auswahl von „critical incidents“ und Ableitung eines Kompetenzanforderungsprofils.
- Abstimmung von sog. biografischen Fragen zu den auf den ausgewählten critical incidents basierenden Kernkompetenzen
- Konzeptionelle Anpassung der Auswahlinterviews (die Grundhaltung des Programms muss im Interview spürbar gelebt werden – wir beide wollen uns wechselseitig helfen, eine gute Entscheidung zu treffen, niemand hat etwas davon, wenn sich später herausstellt, dass es nicht „passt“.)
- Unmittelbar nach der Einstellung soll ein Entwicklungsgespräch durchgeführt werden. Hierbei geht es darum, gemeinsam mit der neuen Mitarbeiterin zum einen die vorhandenen Stärken zu sichten und zum anderen die bis zu fünf wesentlichen Herausforderungen zu definieren und dazu einen Begleitplan abzustimmen.

- Nach dem Entwicklungsgespräch (das in der Regel die Pflegedienstleitung zusammen mit der Wohnbereichsleitung durchführen wird) wird der/die neue Mitarbeiter_in in einer Teambesprechung begrüßt. Hier stellt sich der/die neue Mitarbeiter_in anhand von Leitfragen vor. Hier werden auch die Ergebnisse des Entwicklungsgesprächs mitgeteilt, sodass die Teammitglieder über die fachlichen und überfachlichen Voraussetzungen (Stärken und Entwicklungsbedarfe) des/der neuen Mitarbeiter_in informiert sind. Die Teammitglieder teilen anschließend mit, welche eigenen Kompetenzen sie jeweils einbringen können, um den/die neue_n Mitarbeiter_in beim „Ankommen“ bestmöglich zu unterstützen.
- Die/der neue Mitarbeiter_in erhält eine Patin/einen Paten zur niedrigschwelligen Unterstützung (in der Regel ein_e Praxisanleiter_in).
- Das Programm „Komm gut an!“ ist angelegt zur Unterstützung neuer Mitarbeiter_innen in den ersten acht Wochen. In dieser Zeit soll eine möglichst engmaschige Begleitung erfolgen. Einmal wöchentlich soll daher ein „Spiegelgespräch“ durchgeführt werden (von der WBL). Das Spiegelgespräch wird von der WBL vorbereitet, indem diese die Rückmeldungen aus dem Team einholt, aufbereitet und im Dialog mit dem/der neuen Mitarbeiter_in mit der Selbsteinschätzung und den Umsetzungserfahrungen der neuen Mitarbeiterin/des neuen Mitarbeiters abgleicht. Das Spiegelgespräch dient also dazu, die Entwicklungsvereinbarungen zu reflektieren und bei Bedarf zu konkretisieren und/oder anzupassen.
- Die WBL wird gezielt auf die Durchführung der Spiegelgespräche vorbereitet und bei der Durchführung gezielt gecoacht.
- Regelmäßige Reflexion des Begleitprogramms durch die EL, PDL und WBL (etwa alle zwei bis drei Wochen).
- Auswertung des Begleitprogramms „Komm gut an!“ nach acht Wochen durch PDL, WBL, Patin und die neue Mitarbeiterin.

05. Regelmäßig durchgeführte Teamgespräche im Führungsteam des Fachbereichs Pflege

Die Kommunikationsrichtung von unten nach oben ist für erfolgreiche Veränderungsprozesse in der Umsetzung entscheidend. Die Teamgespräche sollten die beteiligten Wohnbereichsleitungen dabei unterstützen, Umsetzungsprobleme so zu kommunizieren, dass diese zu intelligenten und ernstzunehmenden Rückmeldungen werden, die von der Pflegedienstleitung und Einrichtungsleitung als Chance und Auftakt zu einem offenen Dialogprozess verstanden werden (statt als notorisches „Jammern von unten“).

Teamgespräche im Fachbereich Pflege führen – Arbeitsbedingungen für Führungskräfte in der Pflege gezielt verbessern

Schriftliches, anonymisiertes Feedback durch die Mitarbeiter_innen wie in einer Mitarbeiterbefragung kommt hier an die Grenzen oder führt zu misstrauischen „Mutmaßungen“ („Wer hat denn wohl in dieser Form geantwortet?“).

Substantielle Antworten können nur die beteiligten Führungskräfte selber in der direkten Kommunikation geben. Dazu braucht es ein Mehr an Offenheit und Ehrlichkeit, also mehr „Vorneherum“ anstelle von „Zwischen-den-Zeilen“ – und die Gesprächsgelegenheit dazu.

Regelmäßige Besprechungen im Leitungsteam des Fachbereichs Pflege zu sachlich-fachlichen Themen sind mittlerweile selbstverständlich.

Nicht selbstverständlich ist jedoch der regelmäßige, von der Pflegedienstleitung moderierte Austausch des gesamten Führungsteams über die Qualität der Zusammenarbeit, Führung und Strukturen – also Teamgespräche im Führungsteam!

Im Rahmen von Teamgesprächen können positive Entwicklungen genauso angesprochen werden wie Entwicklungen, die sich in die falsche Richtung bewegen. Der langfristige Lohn: Verbesserung der Führungsqualität, Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation im Führungsteam, Motivationssteigerung und Prävention von Konflikten.

Das Drehbuch für Teamgespräche ist einfach:

- Einführung/Einleitung durch die PDL
- Benennung der positiven und verbesserungswürdigen Punkte in Einzelarbeit (Selbstklärung)
- Vorstellung und Erläuterung der Ergebnisse
- Thematische Clusterung der Kritikpunkte als Basis des Dialogs
- Thematischer Dialog
- Erarbeitung von Lösungen
- Vereinbarungen treffen
- Teamgespräch auswerten

Dauer des Teamgesprächs: je nach Größe des Führungsteams zwischen zwei bis drei Stunden.

Teamgespräche in der beschriebenen Form sollten regelmäßig durchgeführt werden (etwa alle sechs Monate). Diese langfristige Perspektive ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg! Teamgespräche sollen zu einer spürbaren Veränderung der Kultur und Praxis der Zusammenarbeit im Führungsteam führen („mehr vorne herum“) – und das braucht vor allem eines: Kontinuität und Geduld.

Die Erfahrungen bei der Einführung von Teamgesprächen im Fachbereich Pflege zeigen, dass diese zunächst extern moderiert werden sollten. Perspektivisch sollten die Teamgespräche jedoch von der Pflegedienstleitung vorbereitet und moderierend durchgeführt werden.

Teil C

Die Geschichten „unserer“ Führungskräfte³

In diesem Teil des Buches wollen wir Sie mit Frauen bekannt machen, die uns im Laufe des Projektes als Führungskräfte in ihren Einrichtungen begegnet sind. Jede dieser Frauen hatte eine faszinierende Geschichte zu erzählen, die anderen zeigen kann, wie vielfältig, anstrengend, befriedigend, aufreibend, wertvoll, chaotisch, bereichernd und besonders es ist, Führungskraft in einer Senioreneinrichtung zu sein. Wir wollen diese Geschichten weiter erzählen, nicht nur, weil wir damit faszinierende Frauen porträtieren wollen, sondern auch, um zu zeigen, wie anspruchsvoll und wichtig ihre Arbeit ist. Wenn wir damit das Interesse anderer Frauen wecken und ihnen Mut machen, sich für eine Führungslaufbahn in der Pflege zu entscheiden, dann würden wir uns sehr freuen.

Die Geschichten haben wir in fünf Kapitel unterteilt, die jeweils einen anderen Aspekt der Führungstätigkeit in Pflegeeinrichtungen am Beispiel der porträtierten Frauen beleuchten. Folgende Kapitel erwarten Sie:

01. **„Geplant habe ich es eigentlich nicht!“ Nicht nur nach Rom führen viele Wege**
In diesem Kapitel wird deutlich, dass es nicht den einen und einzig richtigen Weg zur Führungskraft gibt, sondern dass der Spielraum für Umwege, Neuanfänge und unterschiedliche Geschwindigkeiten groß ist.
02. **„Ich kann steuern zum Wohl der Bewohner_innen“**
Hier geht es um Führungsvorbilder und Führungseltbilder – und auch um die Veränderungen im Pflege-Führungsalltag im Laufe eines Berufslebens, in West- und Ostdeutschland.
03. **Neuanfang in einer neuen Heimat**
Auch wer seine alte Heimat verlässt und in einem neuen Land ganz neu anfängt, kann in der Pflege Karriere machen und Führungskraft werden. Dies zeigen die Geschichten in diesem Kapitel.
04. **Sind Familie und Pflege vereinbar?**
Familiäre Verpflichtungen sind auch für die weiblichen Führungskräfte in der Pflege ein wichtiges Thema. Und sie suchen nach Wegen, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Wie dies gelingt und welche Schwierigkeiten überwunden werden müssen, davon erzählt dieses Kapitel.

05. **„Führung hat auch etwas mit mir als Person zu tun.“**
Hier geht es um die persönliche Entwicklung, die mit der Übernahme einer Führungsposition einhergeht. Und darum, wie die eigene Persönlichkeit den Führungsstil prägt. Nicht zu vergessen die Freude daran und den berechtigten Stolz darüber.

01. „Geplant habe ich es eigentlich nicht!“ Nicht nur nach Rom führen viele Wege

Mit NADJA HAEHNING erfahren wir, dass in der Pflege durchaus Platz für Querköpfe ist und was aus der Begegnung zweier „Streithammel“ alles wachsen kann.

Wie man trotz extremer emotionaler Berg- und Talfahrten als Führungskraft in der Pflege Schritt für Schritt Fuß fassen kann, zeigt uns SIMONE STEFFENS.

HENNY EDING: Noch mal gutgegangen. Wie Henny Eding dem Ruf anderer folgte, fast daran gescheitert wäre und wie alles noch eine gute Wende nahm.

SUSANNE GÄRTNER: Von der späten Entdeckung des eigenen „Traumjobs“. Susanne Gärtner ist da angekommen, wo sie eigentlich nie hinwollte.

Freiheitsdrang und Verantwortung übernehmen – LARA ZANDERS bekommt das unter einen Hut.

BEATE HÖLZER und ANITA BERTRAM haben sich mit 40+ entschieden, Führungskraft zu werden – mit ganz unterschiedlichen Vorgeschichten und Voraussetzungen.

NADJA HAEHNING

Karriere auf den zweiten Blick

Die Karriere von Nadja Haehning begann eigentlich mit einem Irrtum. Sie hatte genug von der Schule und wollte endlich eigenes Geld verdienen. Abitur – Studium – Karriere? Nicht mit ihr! Lieber suchte sie sich eine Stelle. Durch eine Freundin wusste sie von einer freien Stelle als Pflegehelferin in einer Alten- und Pflegeeinrichtung. Dort bewarb sie sich und erwartete, so etwas wie eine Servicekraft zu werden: Essen servieren, Kaffee und Kuchen bringen und danach die Tische wieder abräumen. Doch schnell wurde klar, was ihre tatsächlichen Aufgaben waren, und zum Glück stellte Nadja Haehning ebenso schnell fest, dass ihr die Pflege richtig Spaß machte.

Und nicht nur der Spaß, auch der Anspruch an ihre eigene Arbeit wuchs. Gerne nahm sie deshalb an den Weiterbildungsmaßnahmen teil, zu denen sie von ihrer Wohnbereichsleitung angemeldet wurde. Was sie dort lernte, konnte sie direkt am nächsten Tag in der Praxis anwenden.

Dass ihre Vorgesetzte sie jedoch eines Tages zur Ausbildung als Pflegefachkraft anmeldete, kam unerwartet und war auch nicht abgesprochen. „Plötzlich hieß es: Am ersten September geht's los“, erinnert sich Nadja Haehning. Ganz freiwillig sei dieser Schritt in die Ausbildung nicht gewesen, aber im Nachhinein sei sie ihrer damaligen

³ Die Namen sind geändert.

Chefin sehr dankbar für diesen Anstoß. „Wer weiß, ob ich das jemals von mir aus gemacht hätte?“, fragt sie sich heute.

Die Ausbildung veränderte einiges in ihrem Leben. Die Art des Lernens war neu und forderte sie auf andere Weise als in der Schule. In ihrer praktischen Arbeit in der Einrichtung stellte sie sich immer wieder Fragen zur Behandlung von Bewohnerinnen und Bewohnern, auf die ihr die Schule Antworten gab. „Ich habe gemerkt, wie wichtig Fachwissen ist und dass es mir Sicherheit gibt“, stellt sie fest und erinnert sich daran, dass ihr frisches Fachwissen auch das Auge für die Fehler der anderen schulte. „Es war immer schwierig, die anderen und teilweise erfahrenen Kräfte auf ihre Fehler hinzuweisen. Denn wer lässt sich schon gerne von so einem „jungen Küken“ sagen, dass man es die ganzen Jahre über falsch gemacht hat?“

Wichtig für Nadja Haehning und ihre Entwicklung war eine ihrer Ausbilderinnen, eine „streithammelige Psychologin“, wie sie sie beschreibt. In ihrer ehrlichen und nicht zimperlichen Art brachte sie Nadja Haehning bei, über sich selbst nachzudenken, sich zu reflektieren und sich dadurch zu professionalisieren. Eine andere, eher sanfte, leise und zurückhaltende Art wäre bei ihr auch nicht auf fruchtbaren Boden gefallen, da ist sie sich sicher. Vielleicht, weil sie ja selbst ein wenig „streithammelig“ sei und deshalb diese Sprache genau verstanden habe. Deshalb war das erste Jahr auch nicht immer einfach für beide Seiten. Das Wichtigste für Nadja Haehning war, dass diese Ausbilderin sowohl loben konnte als auch „bretthart sagen, wenn’s Mist war“. Aber jede Kritik konnte immer fachlich begründet werden. Das kam bei ihr gut an.

Auch wenn Lernen und Fachwissen für Nadja Haehning wichtiger geworden waren und ihr die Kompetenz, die sie für ihren Beruf erworben hatte, sehr gut tat, an eine weitere Karriere dachte sie überhaupt nicht. Wohnbereichsleitung werden? „Das wäre der letzte Job auf Erden, den ich machen würde“, so dachte sie damals. Doch es sollte anders kommen.

Sie bekam ein Baby, ging in Elternzeit und gewöhnte sich gerade gemeinsam mit ihrem Freund an die neue Familiensituation, da verließ ihre Wohnbereichsleitung die Einrichtung, und die Stelle wurde frei. Nicht nur ihre Kolleginnen und Kollegen, auch die Wohnbereichsleitung selbst und die stellvertretende Pflegedienstleitung sprachen sie an und wollten sie davon überzeugen, die Stelle anzunehmen. Außerdem sagte man ihr Unterstützung bei der Einarbeitung zu. Ein weiterer Reiz, gibt Nadja Haehning offen zu, war auch die Arbeitszeit als Wohnbereichsleitung, die einfach besser zu ihrem Familienleben passte: Nur noch Tagschicht und die Wochenenden frei.

So kam, was sie „nie gedacht und nie geplant“ hatte: Sie wurde Wohnbereichsleitung. Das war vor mittlerweile zwei Jahren, und im Nachhinein ist sie allen dankbar, die sie auf ihrem Weg dorthin gefördert, sie angeschubst und angestachelt haben. Auch wenn die Einarbeitung nicht so strukturiert verlaufen ist, wie sie es sich vorgestellt hatte: „Das war kaltes Wasser. Richtige Einarbeitung sieht anders aus.“

„Als Wohnbereichsleiterin musst du eine Macke haben“, lacht Nadja Haehning und setzt hinzu: „Und du musst ehrgeizig sein.“ Diesen fachlichen Ehrgeiz hat sie seit ihrem Schulabbruch gründlich entwickelt. So gründlich, dass es sie heute wurmt, wenn sie bei Kolleginnen und Kollegen im Pflegebereich „diese Müdigkeit“ bemerkt, sich weiterzuentwickeln und „die nicht auch mal etwas nachschlagen. Denn so ein Buch, das beißt ja nicht.“ Diesen Anspruch hat sie auch an ihr eigenes Team. Es soll sich fachlich interessieren und vollen Einsatz im Beruf zeigen.

„Viele sind auch deshalb demotiviert und wenig engagiert, weil sie unterfordert sind“, vermutet sie. Folgerichtig bevorzugt sie selbstständige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in ihrem jeweiligen Bereich fachlich kompetent sind und sehen, was zu tun ist. Dies fördert sie nach Kräften und gibt gezielt Verantwortung ab. Doch die Selbstständigen äußern auch ihre Meinung und diskutieren über den besten Weg zum Ziel. Das kann natürlich zu Konflikten führen. Aber Nadja Haehning ist es wichtig, dass diese auch geklärt werden und nicht im Raum stehen bleiben. Kritik zu äußern und anzunehmen, das gehört für sie zu einem guten Arbeitsklima.

Eine andere Herausforderung sieht Nadja Haehning in ihrer „Sandwichposition“ als Wohnbereichsleiterin: „Von deinen Leuten kriegst du Feuer, und von deiner Leitung kriegst du Anweisungen.“ Doch auch hier entwickelt sie hohe Ansprüche an sich selbst, will souverän und kompetent mit den manchmal widerstreitenden Anforderungen umgehen. Genau hier hat sie eine ihrer Stärken entdeckt: die Fäden in der Hand zu halten, für Abstimmung und Informationsweitergabe zu sorgen und den Blick aufs Ganze und die strukturellen Rahmenbedingungen zu richten.

Über ihre berufliche Zukunft hat sie sich noch keine konkreten Gedanken gemacht, denn in der Funktion als WBL arbeitet sie noch nicht allzu lange. Dennoch kann sie sich vorstellen, weitere Veränderungen und Herausforderungen anzunehmen. Auch „Führung in Teilzeit“ ist für sie „ein Thema, über das man nachdenken kann.“ Denn auf den zweiten Blick macht Karriere richtig Spaß.

SIMONE STEFFENS

Ein bisschen Abenteuer

„Alles ist gut“, dachte Simone Steffens, als sie 2012 ihre Ausbildung zur Pflegefachkraft erfolgreich absolviert hatte. Denn sie konnte gleich im Anschluss eine Vollzeitstelle als Pflegefachkraft in einer kirchlichen Einrichtung antreten.

Doch schon ein Jahr später trieben sie schlaflose Nächte, viele Gespräche mit vertrauten Menschen und ständiges Abwägen um. „Da war es auf einmal schlagartig vorbei mit meinem Plan, erst mal richtig gründlich als Fachkraft in der Pflege anzukommen“, erinnert sie sich an die Tage im Winter 2013/14. Was war geschehen? Der Ruf des Abenteurers! Man hatte Simone Steffens angeboten, die neu geschaffene Position der Teamleitung im Februar 2014 anzutreten. „Hinzu kam, dass ich in meinem eigenen Team ja eigentlich noch das Küken war. Außerdem hatte

ich gerade erst miterlebt, wie eine Führungskraft heftig gescheitert war“, sagt sie. Und man merkt ihr die Aufregung, die sie zu dieser Zeit verspürte, auch heute noch an.

Schließlich hat sie sich dann doch entschieden, das Angebot anzunehmen. „Ich konnte mir gar nicht vorstellen, Führungskraft zu sein. Ich war immer eher ein kollegialer Typ, und als Führungskraft muss man sich doch durchsetzen können“, beschreibt sie ihre Zweifel in diesen Wochen. Ausschlaggebend war dann die Zusicherung der Einrichtungsleitung, als Pflegefachkraft weiterarbeiten zu können, falls es mit der Aufgabe als Teamleitung nicht klappen sollte.

„Es war eine emotionale Achterbahnfahrt. An manchen Tagen hatte ich das Gefühl, alles im Griff zu haben, und schon am nächsten Tag war ich am Boden zerstört und wollte alles hinschmeißen“, sagt Simone Steffens über die ersten Wochen in der neuen Position. Und hingeschmissen hätte sie wohl bestimmt, hätte es nicht Menschen gegeben, die ihr den Rücken stärkten. „Meine Einrichtungsleitung hat mir viele Tipps gegeben und mich in schwierigen Situationen aufgefangen. Außerdem gab es ja noch den externen Coach an meiner Seite, mit dem ich wichtige Sachen durchsprechen konnte“, sagt sie. Als besondere Erweiterung ihres Führungshorizonts beschreibt sie, dass sie gelernt habe, Dinge aus Sicht der Führungsebene zu sehen.

War es nur eine „Führungslehrlingszeit“? Nein, denn Simone Steffens hat schon erste und ihr wichtige Erfolge erzielt. So hat sich das anfangs sehr labile Team stabilisiert, Missstimmungen und Reibereien sind weniger geworden, das Team ist auf einem guten Weg. „Das ist mir überhaupt das Wichtigste. Dass die Kolleginnen vertrauensvoll zusammenarbeiten.“

Der nächste Schritt in ihrer Karriere war dann gar nicht mehr so aufregend und herausfordernd, sondern eher formaler Natur. Seit Juli 2014 ist Simone Steffens als „richtige“ Wohnbereichsleitung tätig. Hat sie sich verändert in der Zeit? „Ja“, sagt sie ohne Zögern. „Ich habe mich als Person weiterentwickelt, habe meinen eigenen Stil gefunden, kann mich viel besser durchsetzen und meinen eigenen Standpunkt auch bei Gegenwind vertreten. Früher habe ich mich doch eher an den Kolleginnen und deren Meinung orientiert. Und trotz aller Veränderungen und der neuen Verantwortung bin ich locker geblieben und habe weiter einen guten Draht zu meinen Teamkolleginnen.“

Offensichtlich ist Simone Steffens in ihrer Position als Wohnbereichsleitung gut angekommen, ausgelernt hat sie damit aber noch lange nicht. Es gibt immer wieder Premieren, Aufgaben, Herausforderungen, die sie noch nie bewältigt hat. „Ich bin jedes Mal erneut erstaunt, worauf man als Führungskraft in der Pflege alles achten muss.“ Ganz aktuell geht es darum, zwei neue Mitarbeiterinnen ins Team zu integrieren. Hat sie weitere Karrierepläne? Simone Steffens muss nicht lange überlegen: „Erst mal ist es genug mit den Herausforderungen.“ Aber das Lernen geht weiter: 2015 steht die geforderte Weiterbildung zur Wohnbereichsleitung auf dem Programm. Und dann die Fachweiterbildung zur gerontopsychiatrischen Fachkraft. Und dann irgendwann als Pflegedienstleitung arbeiten? „Niemals.“ Zu viel Verantwortung.

HENNY EDING

„Und ich bereue nichts.“

Henny Eding ist ausgebildete Altenpflegerin und schon seit vielen Jahren in Pflegeeinrichtungen beschäftigt. Meist hat sie nachts gearbeitet, nach einer kurzen Unterbrechung ihrer Beschäftigung nun im Tagdienst.

Irgendwann wurde ihr die Funktion der stellvertretenden Wohnbereichsleitung angeboten, und trotz ihrer bereits langjährigen Berufserfahrung fühlte sie sich nicht ausreichend für diese Aufgabe qualifiziert. „Ich habe doch gar keine Ahnung“, davon war sie überzeugt. Doch letztendlich ließ sie sich überzeugen und nahm die Stelle an. Ihre neue Position unterschied sich allerdings kaum von ihrem gewohnten Berufsalltag, weshalb sie sich weiterhin einfach als gute Fachkraft sah. Ihre Wohnbereichsleitung schien dies auch nicht ändern zu wollen, denn sie delegierte keine weiterführenden Aufgaben, sah Henny Eding eher als Urlaubs- oder Krankheitsvertretung. „Das war aber auch nicht weiter schlimm“, stellt sie rückblickend ohne Groll fest.

So verging einige Zeit ohne größere berufliche Veränderungen. Und Henny Eding war damit eigentlich auch zufrieden, so dass sie nicht im Traum daran dachte, einen weiteren Karriereschritt zu gehen. Ihr Arbeitgeber fragte sie, ob sie für ein paar Wochen als Unterstützung in einer neu eröffneten Pflegeeinrichtung in der Nachbarstadt ausshelfen könnte. Sie nahm an, und schon kurze Zeit später bot man ihr dort eine Stelle als Wohnbereichsleitung an. Und wieder dachte sie bei sich: „Ich habe keine Ahnung, ich kann das nicht.“

Doch die Qualitätsmanagerin und auch die Einrichtungsleitung machten ihr Mut, redeten ihr gut zu und boten Unterstützung in der ersten Zeit an. Schließlich willigte Henny Eding ein: „Ab Oktober war ich dann WBL, und dann fing das ganze Übel an.“

Die Schwierigkeiten begannen für sie damit, dass bereits vor ihrer offiziellen Ernennung zur Wohnbereichsleitung die Gerüchteküche brodelte und sie von einigen Kolleginnen und Kollegen als neue Vorgesetzte angesprochen wurde. In ihren ersten Tagen als Wohnbereichsleitung schien dann zunächst alles gut zu laufen. Henny Eding erinnert sich: „Erst waren alle für mich da. Aber schon nach kurzer Zeit fing der Druck an.“ In der ersten Zeit war sie von morgens bis abends in der Einrichtung, um alle Aufgaben erledigen zu können und sich zu strukturieren. „Hätte ich zu der Zeit eine Beziehung gehabt, die wäre daran kaputt gegangen“, ist sich Henny Eding sicher.

Sie wusste bald nicht mehr, wo ihr der Kopf stand. Wer könnte ihr helfen, sich zurecht zu finden? Niemand, und schon am Ende ihres ersten Monats stand fest, dass es so nicht weitergehen konnte. Sie litt in dieser Zeit unter Schlafstörungen, und als sie eines Morgens mit Magenschmerzen zur Arbeit ging und schließlich dort zusammenbrach, warnte ihr Arzt sie eindringlich vor einem Burnout, wenn sie so weitermache.

„Nein, das ist nicht mein Leben. Ich trete zurück und gehe in meine alte Einrichtung“, beschloss sie, und glücklicherweise war ihre alte Stelle noch nicht neu besetzt worden. Doch bevor sie sich wieder in ihre alte und vertraute Arbeit stürzte, nahm sie vier Wochen Urlaub. „Anders wäre es nicht gegangen“, weiß Henny Eding.

Waren diese bitteren Erfahrungen das Ende ihrer Führungskarriere? Man könnte es fast vermuten. Doch es kam anders.

In ihrer alten Einrichtung war eine Stelle als Wohnbereichsleitung frei, und sie wurde gebeten, sie zu übernehmen. „Alles andere, nur das nicht“, war ihre erste Reaktion. Henny Eding hatte Angst davor, die zweite negative Erfahrung zu machen. Sie wollte sich den Belastungen für Seele und Körper nicht mehr aussetzen und ihre Gesundheit in Gefahr bringen.

Doch die Einrichtungsleitung und die Pflegedienstleitung versprachen ihre Unterstützung und überzeugten sie, dass sie der Aufgabe gewachsen sei und sich mit der Rückendeckung der Leitungsebene gut einarbeiten werde. Da Henny Eding ihnen vertraute, fasste sie schließlich noch einmal den Mut und übernahm die Funktion der Wohnbereichsleitung. Dies bereut sie bis heute nicht.

Das Team hieß sie mit den Worten willkommen: „Wir haben alle gehofft, dass du es wirst.“ Diese Worte taten besonders gut, bedenkt man, dass sich auch andere Kolleginnen und Kollegen auf die vakante Stelle beworben hatten. Allerdings nur, um eine Besetzung von außen zu verhindern.

Auch heute bekommt Henny Eding häufig die Rückmeldung, dass die Teammitglieder sehr froh mit ihrer Chefin sind. Als einziger Kritikpunkt wird hin und wieder mit Augenzwinkern geäußert, sie sei zu geduldig und lieb. „Das kann schon sein“, schmunzelt sie, weiß aber auch, dass sie bereits einige Neuerungen mit Erfolg eingeführt hat. Sie fände eben ihren eigenen Weg, ihr Team von ihren Plänen und Zielen zu überzeugen.

In ihrer neuen Rolle hat sie im Laufe der Zeit schon so einige schwierige Situationen zu bestehen gehabt. Die Unterstützung der Pflegedienstleitung, die immer hinter ihr stand, hat ihr sehr geholfen und Mut gemacht, nicht aufzugeben. Auch ihre beste Freundin war wichtig als Vertraute und Ratgeberin. Und nicht zuletzt hat sie an dem Programm „Erfolgreich in der neuen Führungsfunktion“ teilgenommen. Hier wurde sie in den ersten Monaten ihrer Führungstätigkeit durch einen externen Coach begleitet.

Ihr nächstes Ziel ist die Weiterbildung zur Wohnbereichsleitung. So kann sie ihr Wissen noch erweitern und auch formal nachweisen, dass sie „Führung kann“.

Klingt das alles nach einem Happy End? Ja. Warum auch nicht? „Ich habe es geschafft, wieder hoch zu kommen. Ich stehe immer wieder auf“, ist Henny Eding überzeugt. Und wenn dieses Beispiel auch anderen Mut machen kann, sich von negativen Erfahrungen nicht entmutigen zu lassen und einen zweiten Versuch zu wagen, dann sei ein Happy End erlaubt.

SUSANNE GÄRTNER

Aller guten Dinge sind drei

Susanne Gärtners berufliche Biografie ist keine schnurgerade, aber eine sehr facettenreiche. Pflegefachkraft war ihre dritte Ausbildung, die sie mit 41 Jahren abschloss. Man kann sie also als eine erfolgreiche Spätstarterin in der Pflege bezeichnen, denn bereits zwei Jahre nach ihrer Ausbildung übernahm sie die Funktion der stellvertretenden Wohnbereichsleiterin und hat sie nun seit zwei Jahren inne. Das hätte sie am Anfang ihrer Berufstätigkeit nie gedacht. Denn als sie ihre erste Ausbildung zur medizinisch-technischen Laborassistentin absolvierte, schnupperte sie im Rahmen eines Praktikums in den Altenpflegeberuf hinein. Und war eher abgeschreckt. Für sie war es damals undenkbar, jemals in diesem Bereich zu arbeiten.

Als Laborassistentin arbeitete sie nicht allzu lange und ging erst einmal in die Babypause. Lust, in den alten Beruf zurückzukehren, hatte sie nicht, vielmehr reizte es sie, in die Gastronomie zu gehen. Sie hatte schon in ganz jungen Jahren aushilfsweise gekellnert, und so begann sie ihre zweite Ausbildung zur Kellnerin. Einige Jahre war sie in verschiedenen Lokalen tätig, doch irgendwann war sie nicht mehr zufrieden mit den Perspektiven, die sich ihr boten, und auch das Verhältnis zu den Gästen hatte sich nach ihrem Empfinden zu seinem Nachteil verändert.

Eine Bekannte machte sie auf eine Stelle als Hauswirtschaftskraft in einer Alten- und Pflegeeinrichtung aufmerksam, auf die sie sich spontan bewarb. Sie bekam die Stelle und versorgte zehn Bewohnerinnen und Bewohner mit den Mahlzeiten und beschäftigte sich beispielsweise mit gemeinsamem Backen mit ihnen. In dieser Stelle war sie zu 60% als Hauswirtschaftskraft und zu 40% als Pflegehelferin tätig. Doch diese Aufteilung ihrer Arbeitszeit empfand Susanne Gärtner nach einiger Zeit nicht mehr als passend, denn sie hatte das Gefühl, keiner der Teilaufgaben vollständig gerecht werden zu können. So wechselte sie komplett in den Pflegebereich.

Als ihr Sohn erwachsen war und von zu Hause auszog, suchte sie eine neue Herausforderung für sich. Die fand sie in der berufsbegleitenden Ausbildung zur Pflegefachkraft, die sie nach vier Jahren erfolgreich abschloss.

Erinnert sie sich an die erste Zeit dieser Ausbildung, so beschreibt sie diese als recht anstrengend. Zweimal pro Woche morgens einen kurzen Dienst und dann von 13.30 bis 18.30 Uhr die Schulbank drücken. Daran musste sie sich erst einmal gewöhnen. Aber insgesamt überwiegen die schönen Erinnerungen an eine gute Zeit mit viel Spaß mit den Klassenkameradinnen.

Nach ihrer Ausbildung trat Susanne Gärtner ihre neue Stelle in ihrer heutigen Einrichtung an. Zwei Jahre später sprach ihre Wohnbereichsleiterin sie an und bot ihr die Stellvertretung an. Susanne Gärtner überlegte nicht lange und sagte zu. Sie war zuversichtlich, die Funktion ausfüllen zu können, denn Schreib- und Büroarbeiten lagen ihr. Außerdem hatte sie nicht die volle Verantwortung zu

übernehmen, sondern stand in der zweiten Reihe hinter ihrer Wohnbereichsleiterin. Bei fachlichen Fragen konnte sie jederzeit Hilfe bekommen, und sie war sicher, dass sich alles schon ergeben würde.

Und das stimmte auch. Es funktionierte von Anfang an. „Der Schreibkram lief, ich hatte den Rundumblick für Bewohner, Ärzte und Kollegen und habe mich um ihre Probleme gekümmert“, erinnert sie sich. Sie fühlte sich von Anfang an für das Team verantwortlich und kümmerte sich auch gerne um die Anliegen ihrer Kolleginnen.

Einen weiteren Karriereschritt strebt sie zurzeit nicht aktiv an, sondern lässt alles auf sich zukommen. Zum einen sind in ihrer Einrichtung derzeit alle Positionen besetzt, zum anderen empfindet sie ihre momentane Situation eigentlich als genau richtig. „Ich bin nicht auf dem Sprung, aber bereit“, beschreibt Susanne Gärtner ihre momentane Haltung. Auch wenn sie gerne Büroarbeiten erledigt, war es ihr doch immer wichtig, nicht den ganzen Tag an einem Schreibtisch sitzen zu müssen. In der Mischung aus Büroarbeit, Bewegung und Arbeit mit Menschen hat sie genau das Passende gefunden. Sie weiß, dass die Entscheidung zur dritten Ausbildung und zum Pflegeberuf die richtige war. Und fühlt sich tagtäglich aufs Neue darin bestätigt.

LARA ZANDERS

Grenzen sind wichtig

Gibt es gerade, stringente Karriereverläufe in der Pflege? Ja, die gibt es. Zum Beispiel bei Lara Zanders. „Ich habe schon immer ein Händchen für die Pflege alter Menschen gehabt, Berührungssängste hatte ich nie“, sagt Lara Zanders, deren Pflegekarriere vor zehn Jahren begann. Damals zog sie zu ihrer Oma, zu der sie ein inniges Verhältnis hatte, um sie im Endstadium ihres Lebens zu pflegen. Kurz vorher hatte sie die Schule noch vor dem Fachabitur geschmissen.

Schon fünf Jahre später hatte Lara Zanders ihre Ausbildung zur Pflegefachkraft erfolgreich abgeschlossen. Und bei einer Zeitarbeitsfirma „angeheuert“. „Diesen Schritt habe ich bewusst gemacht“, sagt sie im Rückblick auf eine Zeit, bei der zumindest eines nicht vorkam: Routine und die Langeweile des immer Gleichen. So konnte sie viele Einrichtungen von innen kennenlernen, begegnete unterschiedlichsten Menschen mit ihren individuellen Pflege- und Betreuungsbedarfen. „Die größte Herausforderung war sicherlich meine Arbeit auf einer Wachkomastation“, sagt sie mit nachdenklichem Zögern und setzt gleich hinzu: „Manchmal war es schon krass, in welch kaltes Wasser ich immer wieder gesprungen bin.“

Was die wertvollste Erfahrung in dieser Zeit war? „Ich bin eigentlich in allen Teams ganz schnell gut klargekommen“, sagt sie sichtlich stolz. Zügig hat sie schon in dieser Zeit erste Führungserfahrungen als Schichtleitung gesammelt, sich aber nur selten mit dieser Aufgabe überfordert gefühlt. „Ich wollte mich halt beweisen und allen zeigen, dass ich etwas kann.“

Irgendwann aber war für Lara Zanders der Reiz der Tätigkeit in der Zeitarbeitsfirma verfliegen. „Ich merkte, dass mir etwas fehlte. Die ständigen Wechsel, in keinem Team wirklich angebunden sein; es reichte“, erinnert sie sich an die Zeit des Übergangs in ein ruhigeres Fahrwasser.

Seit dem Sommer 2013 arbeitet sie als feste Pflegefachkraft in einer kirchlichen Einrichtung. Aber immer noch sind die Neugier und die Lust aufs Lernen groß. So überrascht es nicht, dass sie mittlerweile die kommissarische Wohnbereichsleitung innehat. Ihre Interessen sind breit gestreut, und der eigene „Lehrplan“ steht bereits fest. „Zurzeit lerne ich die Palliativpflege. Das Wundmanagement und die Beatmungspflege möchte ich danach lernen“, beschreibt sie ihre weiteren beruflichen Pläne.

Geht es damit bei Lara Zanders doch jetzt eher in Richtung Fachkarriere als Pflegeexpertin? Nein, im Gegenteil. „Die Übernahme von Führungsaufgaben steht an“, erklärt sie überzeugt. Dafür fühlt sich Lara Zanders schon gut gerüstet. „Es ist eine meiner Stärken, mit Menschen zu sprechen, und ich war in neuen Teams meist schnell Ansprechpartnerin für die Kolleginnen.“ Außerdem scheue sie sich nicht, auch „heiße Eisen“ anzupacken. Und kritische Mitarbeitergespräche habe sie schon als stellvertretende WBL erfolgreich geführt.

Die Frage nach Führungsvorbildern beantwortet sie lächelnd. „Papa war der coolste Chef“, sagt sie mit Blick auf ihren inzwischen pensionierten Vater, der als Bühnenseitenmeister in einem großen Theater die technischen Umbauten auf der Bühne koordinierte. Er lehrte sie, Grenzen zu setzen, was ihr in ihrer beruflichen Arbeit oft hilfreich war. Mit besonderer Begeisterung erinnert sie sich auch an eine Praxisanleiterin in einer Pflegeeinrichtung: „Sie hat alles mit Spaß, Liebe und Menschlichkeit gemacht, so wie ich es auch mag.“

Und wo wir schon beim Thema „Grenzen setzen“ sind: „Ja“, sagt Lara Zanders mit nachdenklichem Blick, „sicher muss ich dann und wann auch aufpassen, dass ich meine eigenen und die Grenzen anderer nicht überschreite.“

BEATE HÖLZER

„Ich bin im besten Team, das ich mir vorstellen kann.“

Der Weg zur Pflegefachkraft führte bei Beate Hölzer über Umwege. Nach der Wende stand für die aus dem Handelsbereich Kommende einiges auf dem Spiel. Sie verlor den Arbeitsplatz und musste sich völlig neu orientieren. Zu dieser Zeit wurden auch ihre Schwiegereltern pflegebedürftig, so dass sie erstmals mit der Thematik in Berührung kam. Sie kümmerte sich, pflegte sie und merkte, dass sie daran Freude hatte.

So begann sie, bei einem ambulanten Pflegedienst zu arbeiten, merkte aber bald, dass das auf Dauer nichts für sie war. „Ständig von Haushalt zu Haushalt. Der Stress im Verkehr. Zank um die Bußgelder für falsches Parken

und so weiter“, beschreibt sie rückblickend, warum sie sich schließlich als Pflegehelferin in einem Pflegeheim bewarb.

Als sie eine Stelle in einer Pflegeeinrichtung angeboten bekam, war für sie klar: „Ich trete die Stelle nur dann an, wenn ich hier meine Ausbildung zur Pflegefachkraft machen kann!“

Bis es soweit war, vergingen weitere zwei Jahre. Dann, endlich, konnte sie mit der Ausbildung starten. Obwohl sie es unbedingt wollte, fiel ihr die Mehrfachbelastung nicht leicht. „Das war eine schwere Kiste. Berufsbegleitend dauerte das vier Jahre, dazu kam der Schichtdienst, und das Lernen fällt mit 40 plus auch nicht gerade leichter.“ Aber sie schaffte es.

Und ihre Arbeit wurde geschätzt. „Ich hatte mir wohl einen guten Ruf erarbeitet. So erkläre ich mir die Frage, ob ich die stellvertretende Wohnbereichsleitung übernehmen wollte.“

Ob es beruflich noch weiter nach oben geht, weiß sie noch nicht. Bereit wäre sie. „Mich würde es reizen, in den Sozialdienst zu gehen, weil dieser Bereich interessant und vielfältig ist. Wie die Pflege auch.“

Doch andererseits würde ihr eine Veränderung nicht leicht fallen. „Ich bin im besten Team, das ich mir vorstellen kann. Das würde ich ungern aufgeben. Das ist mir wichtiger als die Karriere.“ Doch da schlagen zwei Herzen in ihrer Brust. Zum einen sei es schwer, ein gutes Team zu bilden, zum anderen aber auch eine Herausforderung. Und eigentlich kennt sie die Zutaten zu einer gelungenen Teambildung. Beate Hölzer sieht sich als Motivatorin und betont, wie wichtig gute Kommunikation nicht nur in der Führungsarbeit sei. Da seien Humor und eine positive Grundeinstellung besonders wichtig.

Im Gegensatz zu früher sei sie nun ruhiger, gelassener, sie übe sich auch in Diplomatie, wäge mehr ab, beschreibt Beate Hölzer ihre persönliche Entwicklung.

Wichtig für eine Führungskraft sei es, wenn sie sagen kann: „Ich bin klar, da weiß man, woran man ist.“ Und es dürfe auch mal laut zugehen, es dürfe gestritten werden. Aber: „Wir dürfen danach nicht böse auseinandergehen.“ Führung ist für Beate Hölzer ein Prozess, bei dem man aus Fehlern lernen muss.

ANITA BERTRAM

„Rom wurde nicht an einem Tag erbaut.“

So lautet ein wesentliches Motto bei der Führungstätigkeit von Anita Bertram. Will heißen, dass alles seine Zeit braucht. „Und auch ein Haus steht nicht sofort da und man kann sofort einziehen. Nein, es entsteht Ziegel für Ziegel“, sagt Anita Bertram und beschreibt damit gleichzeitig, wie sie vorgehen möchte, um sich ihre Position als WBL zu „erarbeiten“. Als frischgebackene Chefin muss sie ihren ehemaligen Kolleginnen nun Anweisungen geben, was für manche sicherlich erst einmal gewöhnungsbedürftig ist.

Ihr Rezept allerdings hat sich schon während ihrer 25-jährigen Berufserfahrung als Pflegefachkraft bewährt: „Ich bin jemand, der von Mensch zu Mensch geht und lie-

ber einmal mehr fragt, ob etwas machbar ist oder nicht.“ Auch sei ihr wichtig, dass sie nichts Unmenschliches ihrem Team abverlange. „Ich erwarte nichts von meinen Mitarbeiterinnen, was ich nicht selbst umsetzen kann.“

Für die Position hat sie sich spontan entschieden, dennoch nicht ohne Überlegung. Nach einem Vierteljahrhundert Pflgetätigkeit war dies die Gelegenheit, den Schwerpunkt zu verlagern. Sie will etwas „runterfahren“, also weniger schwer körperlich arbeiten. Doch sie wird nun anders gefordert, und darin steckt auch ein gewisser Reiz. Sie arbeitet nämlich nun verstärkt mit jungen Menschen zusammen, die von ihrer Erfahrung profitieren können. „Ich hoffe, dass ich dazu beitragen kann, dass sie sich weiterentwickeln können“, erklärt Anita Bertram.

Schon jetzt sehe sie Frauen im Team, die „sicher das Zeug“ für Führungsaufgaben hätten. Doch gerade für junge Frauen sei es nicht einfach, Arbeit und Beruf miteinander zu verbinden, zumal wenn sie kleine Kinder hätten. Sie sieht das, aber sie ist auch der Meinung, dass sich hierfür Lösungen finden lassen. „Man muss ein Ziel haben, um etwas zu erreichen. Dann finden sich auch Wege. Man muss im Leben flexibel sein.“

02. „Ich kann steuern zum Wohl der Bewohnerinnen.“

Von negativen Vorbildern, einem davon geprägten Bild einer guten Führungskraft und dem wechsellvollen Weg zu einem authentischen Führungsstil erzählt **CARINA SÄNGER**.

Obwohl noch jung an Jahren hat **CLAUDIA TOMCZYK** schon viel Berufserfahrung in der Pflege gesammelt und berichtet über ein ungewöhnliches „kollegiales Leitungsmodell“ in der Führung des Wohnbereichs, das ihr reichhaltige Einflussmöglichkeiten bietet.

ANIKA HANNEKAMP und **MAIKE PRAUM** haben schon in der ehemaligen DDR in der Altenpflege gearbeitet und schildern eindrücklich, wie auch in der Pflege eine „Wende“ anstand und bewältigt werden musste.

Einen kurzen Blick auf Wohnbereichsleitungen wirft **MANUELA SOHN** – aus der Sicht der Pflegedienstleitung.

Von der Kollegin zur Führungskraft? **LEONIE STARCK** erzählt, wie es war und was hilfreich ist.

CARINA SÄNGER

Wissen ist Macht

Carina Säger hat klare Vorstellungen von ihrer Rolle als Wohnbereichsleitung. Und sie liebt Metaphern. So sieht sie sich als Dirigentin und ihr Team als Orchester. „Ich muss dafür sorgen, dass jedes einzelne Instrument bestmöglich zur Geltung kommt.“ Mittlerweile kennt sie die meisten Mitarbeiterinnen ihres Teams seit vielen Jahren, hat einen Blick für die Stärken und Begrenzungen jeder einzelnen.

Carina Sänger ist eine erfahrene Wohnbereichsleitung mit 15 Jahren Leitungspraxis. Das merkt man an der unaufgeregten Art und Weise, wie sie über ihre Tätigkeit spricht. Des Weiteren ist Carina Sänger eine sehr erfahrene Pflegefachkraft. Und man sprft, dass beides irgendwie miteinander zusammenhängt.

Sie hat ein persönliches Leitbild, ein übergeordnetes Prinzip gefunden, das ihr in der Pflege und in der Führungstätigkeit gleichermaßen Orientierung bietet. „Für mich kommt es bei der Pflege eines Bewohners darauf an, den Gehalt der Situation umfänglich zu erfassen und danach entsprechend zu handeln. Und so gehe ich auch bei der Mitarbeiterführung vor“, erlauert sie ruhig und entschieden, so dass man gerne mehr von ihr darüber erfahren möchte. „Heute sind die Dinge für mich viel einfacher geworden.“ Sie weit, dass sie das Team gut ansprechen kann, dass das Team bereit ist, ihr zu folgen. Einfacher geworden bedeutet aber auch, dass sie selber viel leichter für ihre eigenen Interessen eintreten kann und weit, wann es Zeit ist, sich eine Auszeit zu nehmen und im alltäglichen Belastungsstrom innezuhalten.

Bei der Frage nach ihren Fhrungsvorbildern muss Carina Sänger nicht lange nachdenken. „Positive Vorbilder habe ich leider nicht kennengelernt, bevor ich 1999 meine erste WBL-Position übernahm“, sagt sie mit ernster Stimme. Sie erinnert sich auch an noch frühere Zeiten und unguete Erfahrungen mit Autoritäten und „Mächtigen“. „Vielleicht habe ich auch Pech gehabt, aber Führungskräfte und Autoritatspersonen haben mir eigentlich immer nur gezeigt, wie man es nicht machen sollte.“ Es müssen viele schmerzhaft und entmutigende Erfahrungen gewesen sein, an die sie sich erinnert, wenn sie über „dumme Führungskräfte“ mit „diktatorischen Allren“ und „aufgesetzter Fassade“ spricht, von denen sie sich klein gehalten und ausgenutzt fühlte.

Leider setzten sich die negativen Erfahrungen mit Führungskräften fort, als sie 1998 ihre Ausbildung zur Pflegefachkraft erfolgreich abgeschlossen und in einer kirchlichen Pflegeeinrichtung begonnen hatte. „Meine damalige Leitung hat ihre Macht negativ ausgeübt. Der Effekt war, dass ich oft mit ganz unguen Gefühlen zur Arbeit gegangen bin“, erinnert sie sich.

Nie hat sie in dieser Zeit darüber nachgedacht, selber einmal eine Führungsfunktion zu übernehmen. Doch liegt in dieser Zeit die Quelle für ihr persönliches Motto: „Niemand mit Bauchschmerzen zur Arbeit gehen!“ Ein Leitbild, das auch heute noch für sie im Blick auf sich selbst und andere gilt.

Als Carina Sänger nach dem Ausscheiden der damaligen WBL die Nachfolge antreten sollte, war sie darauf wenig vorbereitet. Und es klingt nicht nach einem freien Entscheidungsprozess, wenn sie sagt, dass man ihr „die Pistole auf die Brust gesetzt hat“. Hop oder Top, ja oder nein, das Team hatte sich gegen die amtierende WBL entschieden, und der „Laden musste ja weiterlaufen.“ Also hat sie zugesagt.

Für Carina Sänger war klar, dass sie „alles anders machen“ wollte als ihre Vorgängerin. Und sie ist weiter „durch die Schule des Lebens“ gegangen. Alles anders

machen? „Ich glaube fast, dass ich damals harmonieschtig war“, sagt sie im Rückblick auf die ersten Jahre als Wohnbereichsleitung. „Die Dinge sind aus dem Ruder gelaufen. Schließlich hatte ich das Gefühl, andere geben das Kommando, und ich werde geführt.“

Es klingt so, als habe die „Schule des Lebens“ vor allem auch darin bestanden, die Extreme kennenzulernen und „auszutesten“. Denn der Weg aus der Harmoniesucht hiet, dass sie lernen musste, sich durchzusetzen und „strenger“ zu werden, etwas von den Mitarbeiterinnen fordern und standhaft zu bleiben. Hier fand sie nicht das rechte Maß und driftete eher in übertriebene Strenge ab.

Bald bestand die neue Herausforderung darin, drei Wohnbereiche mit 50 Bewohnerinnen und Bewohnern als WBL zu leiten. Ein neues Kapitel der „Extreme“. Sie verkannte ihre Grenzen, mutete sich viel zu viel zu. „Ich habe mich hineingesteigert und bin zu einem Workaholic geworden. Mein Motto war, bloß alles richtig zu machen“, schildert sie eine weitere Lektion in der „Lebensschule“. Das sei die Schattenseite des eigenen Perfektionismus.

Grenzen berschreiten ist ein Thema, das sie weiterhin über all die Jahre begleitet hat. Und es hat sowohl seine guten als auch seine schlechten Seiten. Zum einen ist da die Herausforderung, über sich hinauszuwachsen, sich zu entwickeln, zu lernen. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, sich zu überfordern.

Immer schon war Carina Sänger lernwillig und darauf aus, ihr Wissen zu erweitern. Sie hat ein Studium an der Universität Münster in Palliativpflege nebenberuflich erfolgreich absolviert. Schmerzmanagement war dabei ein eigener Schwerpunkt. Und sie freut sich, dass es ihr gelungen ist, das neue Wissen im eigenen Pflegeteam weiterzugeben. Und nicht nur dort. „Wissen ist Macht“, sagt sie, und die Freude spricht aus ihrem Gesicht, wenn sie erzählt, wie sie als Expertin für Schmerzmanagement viele positive Entwicklungen für die Bewohnerinnen anstoßen konnte und dabei auch Ärzte und andere Fachpersonen mit ihrem Wissen überzeugen konnte. „Manche halten mich ja für eine verkappte Medizinerin“, sagt sie schmunzelnd.

Carina Sänger engagiert sich mittlerweile auch berufspolitisch. Sie weit, dass die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Pflege dringend verbessert werden müssen, und dazu möchte sie gerne ihren Teil beisteuern. Weitere Karriereplane verfolgt sie nicht. „Ich freue mich einfach nur, dass ich heute die Ernte einfahren kann.“

CLAUDIA TOMCZYK

Führen Hand in Hand

Claudia Tomczyk hat nach bestandener Fachabitur eine Ausbildung zur Krankenpflegerin absolviert und ist seit 2004 examinierte Krankenschwester. Danach boten sich ihr viele Einstiegsmöglichkeiten in den Beruf. Sie entschied sich für eine Tätigkeit in der ambulanten Pflege. „Mir hat die Arbeit damals sehr gut gefallen. Ich musste dort schnell viel Verantwortung übernehmen, konnte selbstständig arbeiten. Es war einfach sehr lebendig und interessant“,

sagt sie im Rückblick auf acht Jahre Arbeit für verschiedene ambulante Pflegedienste im Ruhrgebiet.

Seit 2012 arbeitet Claudia Tomczyk für eine stationäre Senioreneinrichtung in Gelsenkirchen. „Ich bin jung, und ich wollte einmal ein neues Feld ausprobieren und habe das Experiment „stationäre Pflegeeinrichtung“ bewusst gewählt“, sagt sie lächelnd. Mittlerweile hat sie sich gut eingelebt, genießt den anderen Lebensrhythmus in einer stationären Einrichtung und die Möglichkeiten, das Leben der alten Menschen mitzuerleben, sie über eine längere Zeit zu begleiten und vertraut mit ihnen zu werden.

Seit November 2013 arbeitet sie als stellvertretende Wohnbereichsleitung. Und auch diesen nächsten Karriereschritt hat sie nicht bereut. Denn sie ist keine gewöhnliche stellvertretende Wohnbereichsleitung. Nicht, dass sie großes Aufheben um ihre eigene Person macht; das ist nicht ihre Art. Besonders ist, dass Claudia Tomczyk in ihrer Funktion sehr eng mit der auch neu eingestiegenen Wohnbereichsleitung kooperiert. „Vorher hatte ich immer miterlebt, dass die Stellvertretungen nur Abwesenheitsvertretungen machen konnten und manchmal ganz schön überfordert waren, wenn sie denn mal „ran“ mussten. Hier arbeite ich Hand in Hand mit der WBL, und wir sind beide auf dem gleichen Stand.“

Bei diesem Modell der geteilten Verantwortung arbeiten WBL und ihre Stellvertreterin gemeinsam im Tagdienst. Das ermöglicht einen ständigen Austausch, gibt Sicherheit, und „Klippen“ können gemeinsam umschiffert werden. Davon profitiert Claudia Tomczyk sehr. Sie merke, dass sie als Teil eines Führungstandems Eigenes einbringen, etwas positiv bewegen und etwas erreichen kann. „Die Welt kann ich nicht verändern, aber uns ist es schon gelungen, ein gar nicht so einfaches Team gut auf die Bahn zu bringen“, sagt sie sichtlich stolz und dabei doch ganz bodenständig.

Claudia Tomczyk blickt optimistisch und voller Tatendrang in die Zukunft. Sie findet, dass sie auf einem guten Weg sei. Und über den Tag weitergedacht? Sie kann sich gut vorstellen, eine Weiterbildung zur Wohnbereichsleitung zu absolvieren und sich fachlich in der Palliativpflege zu qualifizieren.

ANIKA HANNEKAMP

„Es gibt nichts, was ich noch nicht erlebt habe.“

Anika Hannekamp ist eine erfahrene Führungskraft, die das Pflegegeschäft von der Pike auf gelernt hat. Ihr Berufsstart fiel mit der Wende in der DDR zusammen und damit auch einer Wende in dem Bild von Altenpflege, das in der Ausbildung vermittelt wurde und in den Senioreneinrichtungen umgesetzt werden sollte. Eine spezielle Ausbildung in der Altenpflege hatte es in der DDR nicht gegeben. Es waren überwiegend Krankenpflegekräfte, die in den Einrichtungen arbeiteten. Mittlerweile arbeitet sie seit 20 Jahren in dem Beruf, davon 13 Jahre als Wohnbereichsleitung. „Es gibt nichts, was ich noch nicht erlebt habe“, blickt sie auf diese Zeit zurück.

Die erste Zeit als WBL war für Anika Hannekamp nicht einfach. Da gab es ältere Kolleginnen und Kollegen, denen es schwer fiel, sie als Jüngere zu akzeptieren. Auch taten sie sich damit schwer, die neue Art von Altenpflege zu verinnerlichen und anzuwenden.

Viele Konfliktgespräche musste sie damals führen, um Anerkennung zu gewinnen und moderne fachliche Standards durchzusetzen. Hinzu kam, dass sie ein Kind bekam und zu Hause so einige Kämpfe mit ihrem damaligen Mann ausfechten musste. Denn auch als Wohnbereichsleitung musste sie am Wochenende oder an Feiertagen arbeiten. Ihrem Mann fehlte das Verständnis für diese Arbeitszeiten und ihren Anspruch an die Arbeit. Dieser Belastung hielt die Beziehung nicht stand. Zum Glück ist das mit ihrem jetzigen Mann anders: „Er hat das Verständnis, vielleicht auch, weil er selbst Schicht arbeitet. Dafür ist die Organisation jetzt manchmal schwierig.“

Doch diesen Herausforderungen stellt sich Anika Hannekamp gerne, denn ihr Beruf ist für sie Berufung. „Ich sehe mich als eine Art Lobby für die alten Menschen, die sie sonst nicht haben“, beschreibt sie ihre innere Motivation. Sie könne etwas für die Menschen tun, damit es ihnen besser gehe. „Ich kann steuern zum Wohle der Bewohner.“

Und wenn die Bewohner dann ein Lob aussprechen oder auch ohne Worte zeigen, dass sie zufrieden sind, dann ist das eine wichtige Belohnung für Anika Hannekamp. „Obwohl, der Verdienst ist ja auch nicht ganz so schlecht“, ergänzt sie.

Damit sie diese Lobbyarbeit erfolgreich leisten kann, braucht sie natürlich ein gutes Team, bei dem die Motivation stimmt und eine hohe Zufriedenheit herrscht. Dabei versucht Anika Hannekamp, ihren eigenen Mittelweg „zwischen autoritär und laissez-faire“ zu finden. Klare Absprachen findet sie wichtig, damit alle wissen, wo es lang geht. Dies können ihre eigenen Anweisungen sein, aber in manchen Fragen darf bei ihr auch das Team Ideen einbringen und entscheiden. Mit Team-Workshops hat sie allerdings auch schon schlechte Erfahrungen gesammelt: „Manchmal wird dann ein Teammitglied zum Buhmann und steht am Pranger. Da führe ich lieber Einzelgespräche“, erklärt sie.

Ein besonderes Augenmerk legt sie auf das gesunde Klima im Team. Faires und gerechtes Handeln im Umgang miteinander, die Akzeptanz von Schwächen der Einzelnen, aber auch das Anerkennen der Stärken; das sind ihr wichtige Ansätze für den sozialen Umgang. Dass sie ihre Mitarbeiter entsprechend ihren Stärken und Schwächen einsetzt, ist manchmal eine Herausforderung. So gebe es einfach auch Mitarbeiter, die über sehr wenig Fachwissen verfügten. Sie erinnert sich an das Gespräch mit einer Praktikantin, der sie sagen musste, dass sie sich für den Pflegeberuf leider gar nicht eignen würde. „Das tat mir weh, und in dem Moment hätte ich ihr lieber etwas anderes sagen wollen. Aber ich muss nun mal auch die Mängel aufzeigen, selbst wenn es dann Tränen gibt. Das muss einfach gesagt werden.“

In den Jahren als Wohnbereichsleiterin hat sie sich in dieser Hinsicht ein dickeres Fell zulegen müssen, und heute ist ihr klar: „Ehrlichkeit ist wichtig. Natürlich ist man

Mensch, aber es hilft nicht, das Schwierige nicht zu sagen.“ Denn nur diese ehrliche Rückmeldung bietet die Chance auf Veränderung und Weiterentwicklung.

Anika Hannekamp erzählt von einer Kollegin, die als junge Auszubildende gerne mal verschlief. An einem Morgen – die junge Kollegin kam wieder zu spät – schickte Anika Hannekamp die junge Frau zu einer besonders kritischen und strengen Bewohnerin. Die erklärte ihr, welche Auswirkungen ihre Verspätung habe und dass andere unter ihrer Unzuverlässigkeit leiden müssten. Diese Standpauke zeigte Wirkung. Zusätzlich schrieb Anika Hannekamp der Kollegin eine Bemerkung zur Pünktlichkeit in ihr Zeugnis und schenkte ihr zum Abschied einen Wecker. Heute ist die ehemalige Auszubildende eine erfahrene und geschätzte Fachkraft, die mit Anika Hannekamp noch manchmal über diese Zeit spricht und dankbar dafür ist, auf diese Weise von ihr wachgerüttelt worden zu sein.

Große Sorgfalt und eine gewisse Strenge bei der Auswahl und der Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seien auch deshalb so wichtig, weil sich in den vergangenen 20 Jahren die Arbeit in der Pflege völlig verändert habe und die Anforderungen laufend gestiegen seien. Da sei zum einen das fachliche Wissen, welches heute in viel größerem und komplexerem Umfang erwartet würde als früher, zum anderen die viel gescholtene Bürokratie wie Dokumentation, Pflegeplanungen und andere schriftliche Arbeiten. Viele Pflegekräfte, aber auch Führungskräfte sähen hier weder ihre eigentliche Aufgabe noch ihre Stärke und zweifelten manchmal an ihrer Berufsentscheidung.

Auch seien heute die Pflegekräfte mit der gestiegenen Arbeitsbelastung durch eine dünner gewordene Personaldecke und einer anderen Bewohnerstruktur konfrontiert. „Früher sind sie eingezogen als Ehepaar, kurz nach Beginn der Rente. Heute kommen viele mit knapp 100 Jahren oder wenn es zu Hause gar nicht mehr geht.“

„Früher hatten wir drei Wohnetagen, wo es kaum pflegerische Aufgaben gab und eine „echte“ Pflege-Etage. Mit der wollten sich die Bewohner der Wohnetagen aber nicht vergleichen!“, beschreibt A die demographische Veränderung. Das beeinflusst selbstverständlich auch den Charakter der Beziehung zu den Bewohnern und Bewohnerinnen: „Früher haben wir mehr miteinander machen können. Wir haben mehr geredet, sind mal zusammen etwas einkaufen gegangen oder auf den Friedhof, haben die Zeit für die Bewohnerinnen und Bewohner nett gestaltet.“ Die heutige Personaldecke und die Kompetenzverteilung erlauben diese Art der Betreuung allenfalls noch Praktikantinnen und Praktikanten oder Pflegehilfskräften, nicht mehr den Fachkräften. Das erzeuge mehr Abstand zu den Bewohnern, resümiert Anika Hannekamp. Insgesamt habe sich durch die Zunahme der Dokumentationsaufgaben und den größer werdenden Anteil an dementiell Erkrankten und hoch Pflegebedürftigen „die körperliche und geistige Beanspruchung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vervielfacht“, so sieht es Anika Hannekamp.

Sie zeichnet ein Bild von professioneller moderner Pflegearbeit, das sicherlich an einigen Stellen Anstrengungen und Belastungen mit sich bringt. Aber das Rad der Zeit zurückdrehen? Nein, das würde sie nicht wollen.

Mit Kopfschütteln erinnert sie sich an frühere Zeiten, als Fünfbettzimmer in Pflegeeinrichtungen die Regel waren und nur besonders Privilegierte ein Einzelzimmer hatten. Ein eigenes Bad? Aber nein, einmal die Woche gab es „Reihenduschen“ in der Gemeinschaftsdusche. Auch der Umgang mit den Bewohnerinnen und Bewohnern war früher oft rau, teilweise auch grob. „Das möchte ich heute nicht mehr haben“, erzählt die Wohnbereichsleitung. Nicht verzichten möchte sie auch auf die bedeutend bessere medizinische Betreuung und die Versorgung mit Hilfsmitteln. Und dass alte und pflegebedürftige Menschen eine bessere Lobby bekommen, das wünscht sie sich. Dann wäre sie vollständig zufrieden.

MAIKE PRAUM

„Das waren ganz andere Zeiten.“

Eigentlich wollte Maike Praum Kindergärtnerin werden. Doch sie wurde damals von den Behörden der DDR wegen eines geringfügigen „Sprachfehlers“ – der heute gar nicht mehr zu hören ist – für diesen Beruf nicht zugelassen. So musste sie sich in aller Eile vor Ende ihrer letzten Schulferien für einen neuen Beruf entscheiden und wählte die Krankenpflege. Während der Ausbildung waren zwei Praktika vorgesehen, die sie beide in verschiedenen Alten- und Pflegeeinrichtungen absolvierte. Damals hießen sie Feierabendheime. Das erste Praktikum war so „gruselig“, dass sie es rundheraus abgelehnt hätte, dort zu arbeiten. Doch beim zweiten Praktikum machte ihr die Arbeit so viel Freude, dass sie sich danach wiederum nicht mehr vorstellen konnte, als Krankenschwester zu arbeiten. Dieses Praktikum machte sie in dem Haus, in dem sie heute noch arbeitet.

Doch ihre weitere berufliche Laufbahn verlief zu nächst nicht so geradlinig, wie man jetzt vermuten könnte. Denn ihre Ausbildung zur Krankenschwester beendete sie nicht. Sie hatte keine rechte Freude mehr daran, und auch ihre schulischen Leistungen „ließen damals zu wünschen übrig“, gibt Maike Praum zu.

Da erinnerte sie sich, wie fasziniert sie von der Arbeit in ihrem zweiten Feierabendheim gewesen war und bewarb sich als Stationshilfe. Durch einen Zufall und günstige Kontakte erhielt sie die Stelle in dem Heim, in dem es ihr so gut gefallen hatte. Ab da ging es bergauf mit Maike Praums beruflichem Erfolg. Bald nahm sie an der Ausbildung zur „Pflegerischen Hilfskraft“ teil, und nach einigen Jahren folgten dann der Pflegehelfer-Kurs und die Ausbildung zur Altenpflegefachkraft. Damit war sie im Jahr 2009 fertig und wurde direkt im Anschluss als stellvertretende Wohnbereichsleiterin eingesetzt. Seit fast vier Jahren führt sie nun einen eigenen Wohnbereich.

Seit ihrem Start in den Beruf 1990 hat Maike Praum wirklich eine Menge erlebt und viele Veränderungen beobachtet und begleitet.

In ihrer ersten Zeit waren die Pflegekräfte für manche Bewohnerinnen und Bewohner wie Angehörige: „Man war wie eine große Familie.“ Es waren zwar bis zu 40 Bewoh-

nerinnen und Bewohner auf einem Wohnbereich und das in Vierbettzimmern, aber die Pflegekräfte hatten Zeit und konnten eine Beziehung aufbauen.

Maike Praum denkt vor allem an einen Bewohner, der seit 1993 in ihrer Einrichtung lebt und den sie von Anfang an betreut. Oder an die Bewohnerin, die mit ihrer Tochter gebrochen hatte und niemanden mehr hatte. Für diese Bewohnerin war Maike Praum die Familie. Einmal, so erinnert sie sich, ging es nicht anders, und sie musste ihren Hund mit zur Nachtschicht nehmen. Da holte ein Bewohner ein Stofftier und schenkte es dem Hund, damit es ihm nicht so langweilig wurde. „Solche Dinge sind heute nur noch in Ausnahmefällen möglich, als private Zusatzleistung sozusagen“, bedauert Maike Praum.

„Dafür ist heute die fachliche Versorgung der Bewohnerinnen und Bewohner viel besser“, stellt sie im Vergleich zu früher fest. Damals gab es weniger Hilfsmittel und technische Ausrüstung, zum Beispiel um Menschen mit 120 kg in den Rollstuhl oder in die Badewanne zu setzen. Apropos Badewanne: Stationsbäder für alle gibt es zum Glück heute auch nicht mehr, ein eigenes Bad ist mittlerweile Standard geworden. Der Schwerpunkt habe sich eben verändert: von eher familiärer Betreuung hin zu professioneller Pflege.

Auch wenn Maike Praum der Ansicht ist, dass „manche Dinge hätten einfach bleiben müssen“, heißt das nicht, dass mit der familiären Atmosphäre der Feierabendheime alles zum Besten gestanden hätte. Wenn sie zum Beispiel daran denkt, dass viele Häuser, in denen Feierabendheime eingerichtet waren, alte Villen waren, die nicht bedarfsgerecht renoviert und ausgestattet waren, dann schüttelt sie den Kopf. Und die „Pflegeaufgaben“ bestanden zu einem großen Teil darin, für die Bewohnerinnen und Bewohner die Wäsche zu waschen oder Brot, Wurst und Käse für das Abendbrot aus großen Laiben und Blöcken zu schneiden. Und die Bewohnerinnen und Bewohner wurden auch schon mal nachts um ein Uhr geweckt und gewaschen, weil es gerade so in den Plan passte und keine Regel eine solche Behandlung verhinderte. Auch die Materialausstattung ließ zu wünschen übrig, wie sie sich erinnert. Inkontinenzmaterial wurde zum Teil aus Zellstoffplatten selbst gebastelt und mit Klebstreifen befestigt. Insulinspritzen fehlten oder konnten nicht desinfiziert werden. Dies waren alles noch die Nachwirkungen davon, dass professionelle Altenpflege in der DDR nur eine untergeordnete Bedeutung hatte und auch kein Ausbildungsberuf war. Nur in Ausnahmefällen, wenn es nicht anders ging, entschlossen sich die älteren Menschen zu dieser Zeit, in eines der wenigen Feierabendheime zu gehen. Im Regelfall kümmerte sich die Familie um die alten und pflegebedürftigen Angehörigen. „Und ohne Angehörige fiel man eben durchs Raster“, kritisiert Maike Praum nachträglich.

Neulich hat sie eine DVD entdeckt, auf der die Geschichte von 40 Jahren DDR gezeigt wird. Auch ein Kapitel zur Altenpflege ist enthalten. Das hat sie sich aufbewahrt und zeigt es nun Schülerinnen, Schülern, Praktikantinnen und Praktikanten, damit diese Zeit nicht in Vergessenheit gerät.

Und die Schattenseiten heute? „Die Dokumentation. Die steht zu sehr im Vordergrund“, ist sie sich sicher: „Ohne

Dokumentation würden wir auch nicht anders pflegen.“ Und natürlich die dünne Personaldecke. „Ich hatte früher mal einen Frühdienst mit einem neunköpfigen Team. Das sind heute Wunschträume.“

Ihrer Ansicht nach stehe heute viel zu wenig Pflegepersonal zur Verfügung. Die Krux liege in der Verknüpfung von Personalbedarf und Pflegeschlüssel. Man müsse aber den Personalbedarf anhand der Pflegeplanungen berechnen. Das sei viel realistischer, denn die Pflegeplanung gebe den tatsächlich notwendigen Pflegeaufwand an. Eine große Hilfe sei die Technik, die Tätigkeiten ermögliche, die früher nicht machbar gewesen seien. „Erstaunlich, was durch die Technik heute möglich ist. Manchmal denke ich: Sieh mal an, was du heute geschafft hast.“

MANUELA SOHN

Die Leitung ist das Herz des Wohnbereichs

„Mit Blick auf den Wohnbereich sehe ich es als eine meiner Aufgaben an, die Leitung dort zu stärken. Wird beispielsweise etwas an mich als Pflegedienstleitung herangetragen und ich meine, das gehöre in die Zuständigkeit der Wohnbereichsführung, sage ich: Bitte wende dich damit an deine WBL.“

Für Manuela Sohn, Pflegedienstleitung in einer kirchlichen Einrichtung, ist gerade für Menschen, die als WBL tätig sind, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf machbar. Im Gegensatz zu den Teammitgliedern, die meist im Schichtdienst arbeiten, sind die Wohnbereichsleitungen meist nur im Frühdienst im Haus. Das mache das Familienleben bedeutend einfacher. „Als Pflegefachkraft war das alles viel schwieriger, und habe ich meine Kinder kaum gesehen.“

Und unattraktiv kann der Job als WBL aus ihrer Sicht nicht sein, denn „wenn Sie ihn einmal haben, dann wollen Sie da nicht mehr raus“, hat sie bisher feststellen können. Das läge sicher auch daran, dass die berufliche Verantwortung reizvoll sei und man sich dort entfalten könne. Als Wohnbereichsleitung wäre ihr auf jeden Fall der Rückhalt wichtig – nicht nur im Team, sondern auch von den Führungsetagen darüber.

LEONIE STARCK

„Eine Wohnbereichsleitung ist näher an den Bewohnern dran als manche glauben.“

Im eigenen Team plötzlich die Vorgesetzte zu sein, macht die Führungsrolle nicht unbedingt einfacher. So ist es Leonie Starck ergangen. Ein Sprung ins kalte Wasser war das, denn sie hatte nur wenig Leitungserfahrung sammeln können, bevor sie gefragt wurde, die Leitung in ihrem Wohnbereich zu übernehmen. Nach kurzer Überlegung war es aber klar: Sie übernimmt. Ausschlaggebend war für sie, dass dann die Schichtdienste entfallen. „Die Konzentration im Nachtdienst lässt nach, wenn du älter wirst. Es fällt mir

zunehmend schwerer, dann wieder in den Tagesrhythmus hineinzukommen. Da habe ich mich gefragt: Wie sieht es erst in zehn Jahren aus?“ Da wollte sie sich die Gelegenheit nicht entgehen lassen. Das Angebot, die Leitung auf Probe zu übernehmen, passte in ihre Überlegung: „Wenn es nicht läuft, dann eben nicht!“ Das war vor einem Jahr. Ob sie heute in der Führungsrolle angekommen sei? „Das Jahr lief gut, ja, schon, wenn auch nicht alles perfekt ist.“ Es gab so einige, eher „innere“ Hürden zu nehmen. „Was ist, wenn du plötzlich den Kollegen Anweisungen geben musst?“ Das wollte sie eigentlich nie. Darin sieht sie auch ein Problem beim Wechsel von der Fachkraft in die Führungsrolle. „Es ist etwas anderes, plötzlich eine andere Verantwortung zu tragen.“

Es gab noch mehr Dinge, die sie lernen musste, wie zum Beispiel die eigene Leistungsfähigkeit nicht zum Maßstab für andere zu machen; sich an der Stelle etwas zurückzunehmen und mit Feingefühl vorzugehen – aber auch unangenehme Themen zur Sprache zu bringen. Oder etwa auch Grenzen zu ziehen. Anfangs wurden ihr viele, einfach zu viele Details über die Bewohner berichtet. Die Fülle von Informationen war erschlagend und sie musste deutlich machen, was für sie in der Funktion der Leitung wichtig ist und was nicht. Doch Grenzen wurden auch umgekehrt gezogen. So hat sie einmal vom Team nicht erfahren, dass es einer Mitarbeiterin persönlich schlecht ging. „Das wäre früher nicht passiert.“ Für sie eine schreckliche Erfahrung – zumal das Wissen um diesen Zustand ihr sehr geholfen hätte, die Mitarbeiterin besser zu verstehen. Das hat sie dem Team auch vermittelt, sie in solchen Fällen unbedingt in den Informationsfluss miteinzubeziehen. Sie will für das Team da sein, „die Kollegen sollen sich trauen, mich anzusprechen.“ Von daher verbietet sich für sie, so etwas wie Überheblichkeit auszustrahlen. Vielmehr versucht sie, ihre vielleicht manchmal grantige Art auszugleichen, indem sie häufig nachfragt.

Würde sie für die Aufgabe der Wohnbereichsleitung „werben“ wollen? Ja, aber nicht um jeden Preis. Das müsste schon auch von den Anforderungen her passen. In dem Zusammenhang ist ihr wichtig, die Vorstellungen von der Tätigkeit einer WBL geradezurücken wie etwa die, der Abstand zu den Bewohnern würde zu groß. „Das ist aber nicht so. Allein durch die Pflegevisiten – etwa zwei pro Jahr und Bewohner – bin ich sehr nahe an den Bewohnern dran und weiß, wie es ihnen geht.“ Leitungen haben eine Vorbildfunktion, Mitarbeiterinnen müssen sehen, was für sie getan wird und wo die WBL buchstäblich mit anpackt.

Nach dem ersten Jahr hat Leonie Starck sich ein Feedback vom Team geholt. Das war ihr wichtig, bevor sie den Job auf Dauer übernimmt. „Wie war das Jahr für Euch? Eure Rückmeldung ist mir wichtig, weil ich Euch brauche, damit die Arbeit hier gut läuft.“ Das Team hat sie bestätigt – nicht alle sofort – aber schließlich stehen alle hinter ihr. Das wurde auch deutlich, als durch Personalwechsel im Haus Engpässe entstanden und das Team hier und da einspringen musste. Alle zogen mit. Doch das ist kein Selbstläufer. Deshalb spricht sie die Anerkennung dafür auch aus, was wiederum motiviert.

03. Neuanfang in einer neuen Heimat

Mit **SUSANNE EBERT** meldet sich eine „gestandene Frau“ zu Wort und erzählt von einem dreifachen radikalen Neustart; neu in einem fremden Land, ein privater Neubeginn, ein Beruf, der ihr vorher nie in den Sinn gekommen wäre... und wie es sich anfühlt, Chefin eines Pflegeteams zu sein.

Welche Rolle Sprache in der Funktion der Wohnbereichsleitung spielt, erläutert **MARTINA SATTLER**, die in ihrem „ersten Leben“ in Kasachstan als Lehrerin russische Literatur unterrichtete.

Wenn eine russische Stewardess nach Deutschland kommt, mit 40 Jahren den Pflegeberuf erlernt und einige Jahre später als Pflegedienstleitung anderen Führungskräften in der Pflege das „Führungshandwerk“ vermittelt, kann man davon sprechen, dass sie eine besondere Karriere gemacht hat – **LUKREZIA HÄNDEL**.

Auch **VIVIANE NEBEL** hat einen langen Weg und einen Neuanfang hinter sich. Sie ist nun angekommen und will gerne bleiben, nicht weiter fort.

SUSANNE EBERT

„Ich brauche mein Team.“

Wenn sie erzählt, dann merkt man schnell: Susanne Ebert steht mit beiden Beinen auf der Erde. Lamentieren und Jammern ist ihre Sache nicht. Und eine gute Portion Robustheit hat sie sicher gut brauchen können, als sie 1996 allein mit ihrer damals zwei Wochen alten Tochter aus Kasachstan nach Deutschland kam.

„Als ich nach Deutschland gekommen bin, wusste ich genau, was ich tat. Ich war fest entschlossen, mir und meinem Kind eine gute Zukunft aufzubauen.“ Also war die Devise: Anpacken, nach vorne schauen, Chancen nutzen. In Kasachstan hatte sie Mathematik studiert und sich auf den Beruf als Lehrerin vorbereitet. In Deutschland wurde ihr schnell klar, dass ihr dieser Weg aufgrund bürokratischer Hürden nicht offen stehen würde. Neue Wege musste sie sich erst erschließen. Aber ihr war klar, dass sie erst einmal für die Basis sorgen musste. Also hat sie nachts, wenn die Tochter schlief, die deutsche Sprache gelernt. Wie ist sie auf die Idee gekommen, den Pflegeberuf zu ergreifen? „Hier gab es immerhin berufliche Möglichkeiten für mich“, sagt sie im Rückblick auf die Zeit, in der sie sich neu orientieren musste. 1999 hat sie dann ein vierwöchiges Praktikum in einer Senioreneinrichtung in Gelsenkirchen absolviert. Und dabei schnell festgestellt, dass ihr der Pflegeberuf liegt. 2005 hat sie die Ausbildung zur Pflegefachkraft erfolgreich abgeschlossen.

Susanne Ebert ist in all den Jahren immer zweigleisig gefahren. Nie hat sie gezweifelt, dass es ihre Aufgabe ist, neben der beruflichen Tätigkeit, die eigene Familie zusammenzuhalten. Sie hat ein zweites Mal geheiratet und noch ein Kind bekommen. Und auch im Pflegeberuf ist sie wei-

tere Schritte gegangen. Schon 2007 hat sie eine Mentorin- nenausbildung erfolgreich absolviert und bald darauf auch die Funktion der stellvertretenden Wohnbereichsleitung übernommen. Seit dem 1. Mai 2012 ist sie als verantwortliche Wohnbereichsleitung in der so genannten Hausgemeinschaft tätig.

„Der Schritt in die Leitungsfunktion aus dem eigenen Team heraus war zu Beginn für mich nicht leicht“, erinnert sie sich an die ersten Monate in der neuen Führungsposition. Zumal sie miterleben musste, wie ihre Vorgängerin als Wohnbereichsleitung gescheitert war. Sie kannte zwar alle Abläufe in der Hausgemeinschaft, aber als stellvertretende Wohnbereichsleitung hatte sie vorher nur wenige Führungsaufgaben kennengelernt. Also war es mal wieder wie ein „Sprung ins kalte Wasser“. Und trotz ihrer Robustheit und dem Sinn fürs energische Anpacken kam ein Punkt, an dem sie drauf und dran war, aufzugeben. „Nach einem halben Jahr als Wohnbereichsleitung wollte ich einfach nicht mehr, alles wuchs mir über den Kopf, ich hatte auch viel zu wenig Unterstützung“, sagt sie mit Blick auf die letzten Tage des Jahres 2012. Zudem gab es Unruhe im Team, das sich in zwei Lager gespalten hatte.

Der Ankündigung ihres Rücktritts folgten viele Gespräche mit der Einrichtungsleitung. Mit zwei wichtigen Ergebnissen: „Ich hatte die uneingeschränkte Rücken- deckung durch die Einrichtungsleitung und die Zusage, eine weitere Fachkraft an die Seite gestellt zu bekommen“, erinnert sie sich an die positiven und konstruktiven Gespräche. Außerdem wurde eine Teambesprechung durchgeführt. Danach ging alles besser. Susanne Ebert konnte Aufgaben, die sie über Gebühr belasteten, abgeben und in den Tagdienst wechseln. „Es war ein richtiger Neustart für mich“, erinnert sie sich an den Jahresbeginn 2013.

Heute, sagt sie, sei sie Chefin im Wohnbereich. Sie sei angekommen, habe ihren eigenen Stil als Leitungskraft gefunden. „Ich glaube, ich bin ein Mensch, der anderen Sicherheit geben kann“, beschreibt sie eine ihrer besonderen Qualitäten. Sie braucht Herausforderungen, greift gerne Ideen auf und setzt diese auch zügig um. Ihr ist wichtig, sich selbst und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch die Vorgesetzten für neue und gute Projekte begeistern zu können. Mittlerweile hat sie die Fortbildung zur Wohnbereichsleitung begonnen. „Die Chefin geht zur Schule“, sagt sie lachend und bringt eine weitere Qualität ans Licht, die ihr immer schon geholfen hat, Belastungen zu bewältigen und kleinere und größere Steine aus dem Weg zu räumen: „Ich bin ein offener und lockerer Mensch und kann gut mit meinen eigenen Grenzen und Beschränkungen leben“, sagt sie und erwähnt sprachliche „Defizite“, die ihr in ihrer Arbeit immer wieder einmal ein Hemmnis waren.

Was sie für die Zukunft plant? Ein wenig zur Ruhe kommen, die Doppelbelastung Familie und Beruf abstreifen, da jetzt auch die älteste Tochter nach dem bestandenen Abitur aus dem Haus geht. Vielleicht auch Pflegedienstleitung werden? „Kommt gar nicht in Frage“, sagt sie prompt und klingt sehr entschieden. „Ich brauche mein Team, komme alleine nicht klar, und außerdem „quatsche“ ich auch mal ganz gerne!“

MARTINA SATTLER

„Gemeinsam sind wir stark.“

Martina Sattler hatte die Wohnbereichsleitung nicht angestrebt, nicht geplant. Doch es kommt im Leben oft anders. Das zweite Leben der Martina Sattler begann 1992 mit der Übersiedlung nach Deutschland. Hinter sich ließ sie die Lehrtätigkeit in den Fächern Russisch und Literatur an einer Oberschule in Kasachstan. Ihre Liebe zur Sprache – oder besser der damit verbundene hohe Anspruch an sich selbst – machten ihr das Leben im neuen Land und vor allem im neuen Beruf zunächst schwer. „Ich denke viel komplexer als ich es in meiner neuen Sprache, also in Deutsch, ausdrücken kann. Das hat mich anfangs sehr verunsichert.“

Nach 15 Jahren in der Pflege kam dann vor rund einem Jahr der Tag mit der Frage, ob sie spontan die Wohnbereichsleitung übernehmen wolle. Zunächst Zögern, wenig eigenes Zutrauen: „Ich weiß nicht, ob ich das kann.“ Doch ihre bisherige WBL war von Anfang an von ihr überzeugt: „Ich traue dir das zu. Versuche es!“ Gesagt, getan.

Wichtig für Martina Sattler war und ist dabei der gute Draht zu ihrer Vorgängerin. Gerade in der ersten Zeit stand sie ihr mit Rat und Tat zur Seite, obwohl sie selbst einen neuen, schwierigen Job angenommen hatte.

Auf die Frage, was ihre größten Startprobleme gewesen seien, antwortet Martina Sattler spontan: „Die Angst vor dem Computer.“ Doch der PC ist lange nicht die einzige Herausforderung, der sie gegenüberstand. „Ich hätte nicht gedacht, dass so viele neue Aufgaben als Führungskraft auf mich zukommen würden.“ Da wäre zum Beispiel das Sprechen vor einer Gruppe. Am Anfang habe sie das viel Überwindung gekostet. Doch mittlerweile sieht sie das gelassener, hat Routine bekommen und ist sicherer geworden. Das sei eine der positiven Seiten der neuen Führungstätigkeit.

Reizvoll sei auch der Aspekt, von dieser Position aus mehr gestalten zu können. Das ist ihr ein wichtiges Anliegen. „Du kannst etwas verändern. Jeder hat seine eigene Vorstellung davon, wie er im Alter leben möchte. Was kann man ändern, um sich wohler zu fühlen? Wie kann ich erreichen, dass sich die Leute hier wie zu Hause fühlen?“ Das ist für sie eine wichtige Motivation als WBL, auch wenn sie immer wieder deutlich die Grenzen ihrer Einflussmöglichkeiten erkennt. Aber sie bleibt dabei: „Es ist eine große Freude zu sehen, dass es den Menschen Würde gibt, wenn sie selbst entscheiden können, ob sie um sieben oder um neun aufstehen möchten, ob sie in ihrem Zimmer nun Musik hören wollen oder lieber einen Spaziergang unternehmen.“

Das ist gleichzeitig ihre Botschaft an Nachwuchskräfte: „Jede Etage braucht so einen Menschen, der Organisationsstalent hat und das Feingefühl besitzt, sich in die Menschen hineinzusetzen.“

Doch ist das nicht alles, um einen Bereich gut führen zu können. Sie persönlich setzt auf einen Führungsstil, der nicht autoritär ist. „Ich versuche, auf die verschiede-

nen Charaktere einzugehen, zu überzeugen und nicht zu überreden, ruhig zu bleiben und das gemeinsame Ziel zu verdeutlichen.“ Doch Martina Sattler betont auch, dass sie eine klare Ansage erwartet. „Wenn jemand unzufrieden ist, soll er es mir direkt sagen. Das ist für mich besser, als wenn es über Dritte kommt.“

Ihr Motto lautet: „Die Stärken eines jeden machen uns gemeinsam stark.“ Dieses Gemeinsame ist ihr wichtig, wenn es um die Bewertung von Erfolgen geht, wie etwa gut bestandene „Prüfungen“ seitens der Behörden. „Darauf bin dann stolz. Nicht auf mich persönlich, sondern auf uns.“

Für sie hat die Führungstätigkeit übrigens auch einen nicht zu unterschätzenden, ganz praktischen Vorteil: „Endlich keine Schichtdienste mehr.“

LUKREZIA HÄNDEL

„Ich kann mehr!“

Der alten Heimat Russland den Rücken kehren und neu anfangen, das war vor 17 Jahren Lukrezia Händels dringlichstes Ziel. Der Flug nach Deutschland war dann symbolisch auch der letzte Akt ihrer bisherigen Tätigkeit als Stewardess. In Deutschland ging sie – nach einem Sprachkurs und mit 40 Jahren – völlig ohne Erfahrung in die Altenpflege. Und es ist ihrer Begabung zu verdanken, dass sie dort rasch Karriere machte. Sie hat ein besonderes Händchen für Organisationsfragen. Und sie wusste immer: „Ich kann mehr!“ Mittlerweile ist sie Pflegedienstleitung.

Auf die Frage, was ihren Führungsstil ausmache, antwortet sie ohne Umschweife: „Mein Führungsstil steht für Transparenz. Damit die Mitarbeiter mich verstehen, versuche ich auch gerne, mit Zahlen zu erklären, wie die Zusammenhänge sind. Zum Beispiel beim Thema Wäsche- und Energieverbrauch. Wenn nichts erklärt wird, dann gehen die Mitarbeiter nicht mit, dann geht schnell die Motivation verloren.“

Auch besondere Zuständigkeiten im Team sind ihr ein Anliegen, denn das stärkt letztlich auch das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Das Team soll Interesse haben; Zwingen oder Einreden nützt auf Dauer nichts.“ Aber das „Wollen“ allein genügt nicht. Als Führungskraft brauche sie eine Einschätzung dessen, wohin die Mitarbeiter wollen, was ihre Ziele seien. Und sie brauche ein Gespür dafür, ob die Person ihren Aufgaben wirklich gewachsen sei. „Man muss einen Plan haben.“

Wichtig ist ihr auch, die Kreativität der Mitarbeiter zu wecken und für die Entwicklung des Hauses zu nutzen. Das setzte oft ungeahnte Energien frei, mache Spaß und motiviere über das Prinzip der Beteiligung. Mit einem Augenzwinkern sagt sie: „Kreativworkshops sind Pflicht für die Mitarbeiter, denn das ist was für die Seele. Und wenn die Mitarbeiter sich gut fühlen, werden sich auch die Bewohner wohl fühlen.“

Nach ihrer Einschätzung besteht Führung zu 90 Prozent aus Kommunikation und nur zu 10 Prozent aus Verwaltung, diese wiederum aber gelegentlich zu 100 Prozent ins Gewicht falle. Zahlen – man merkt es – sind ihre Welt.

Das zeigt sie auch in ihrer Antwort auf das oft zu hörende Vorurteil, Führungskräfte nähmen viele Probleme mit nach Hause. „Ja, manche Themen gehen mit nach Hause, aber davon sind 70 Prozent eher unbewusst und 30 Prozent bewusst. Und morgens ist dann oft die Lösung für ein Problem da.“ Als Belastung empfindet sie das aber nicht.

Auch wenn Zahlen für Lukrezia Händel in ihrem Beruf wichtig sind, so sind sie aber beileibe nicht alles.

Was ist wichtig, damit sie ihren Job gut erledigt? „Kurz: man muss viel parallel machen, man muss sich gut organisieren können, man muss Pläne machen und nach Plan arbeiten. Man muss eine klare Linie haben und auch Fehler zugeben können sowie gerecht und fair vorgehen.“

Freude macht ihr die Aufgabe, andere zu schulen. „Fortbildungen sind ein schönes Feld, und es macht viel Spaß, andere Führungskräfte fit zu machen. Mir ist wichtig, andere selbstständig und sicher in ihrer Tätigkeit zu machen.“

VIVIANE NEBEL

„Ich habe mit 45 neu angefangen!“

Viviane Nebel ist in der stellvertretenden Wohnbereichsleitung. Ihre Karriere in der Pflege begann vor fast 30 Jahren in Litauen als Krankenschwester. Dann der Schnitt mit der Heimat und ein kompletter Neustart in Deutschland. Mit 45 lernte sie deutsch und die Deutschen kennen – eine Herausforderung!

Trotz ihrer großen beruflichen Erfahrung im Pflegebereich konnte Viviane Nebel in Deutschland beruflich nicht einfach anknüpfen, da hier alles anders läuft: Andere Gesetze, andere Vorgehensweisen, einfach eine andere Mentalität. Sie weiß, was es heißt, ein Leben lang zu lernen.

Und ohne diese Fähigkeit, immer wieder Neues zu lernen, wäre sie nicht dort, wo sie heute ist. Aus Schulungen und Trainings hat sie eine Menge mitgenommen: „Das hat mir mehr Sicherheit gegeben bei Gesprächen und dabei, wie ich mit Konflikten umgehen kann.“ Ob sie sich einen weiteren Aufstieg vorstellen könnte? „Nein, ich bin zufrieden mit dem, was ich habe.“

04. Sind Familie und Pflege vereinbar?

Mit KARIN RIESE spricht eine nachdenkliche Frau und leuchtet den „ganz normalen“ Zwiespalt und die Belastungen einer weiblichen Führungskraft mit Kind(ern) aus; und kommt dennoch zum Fazit: „Ja, es ist machbar!“

Mit EDITH GRABOWSKI können wir nachverfolgen, wie schwere persönliche Erlebnisse prägend wirken und zu einer ganz eigenen Art führen können, Menschen in der Wahrnehmung der Führungsrolle zu begegnen und die Dinge zu tun, „die getan werden müssen!“

JANA MAISCHKE hätte auch in das vorige Kapitel gepasst, hat sie doch ihre Heimat Polen verlassen und in Deutschland neu angefangen. Doch sie hat auch einiges zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu sagen.

„Ja, es ist machbar!“

Kann eine Wohnbereichsleiterin Familie und Beruf gut miteinander vereinbaren? „Ja“, ist Karin Rieses erste Reaktion auf diese Frage, „die Position der Wohnbereichsleitung ist familienfreundlich! Man arbeitet bis 14.30 Uhr und geht dann nach Hause. Es ist machbar!“ Grundsätzlich. Es gibt aber auch Einschränkungen und Ausnahmen, die sie zu bedenken gibt, zum Beispiel die erste Zeit in der neuen Position: „Die ist schwer. Man muss sich einarbeiten und alles lernen.“ Das bedeute dann eben auch länger bleiben zu müssen. Auch Wochenenddienste müssen geleistet werden, und in schwierigen Situationen rufen die Kollegen und Kolleginnen sie auch in ihrer Freizeit an, wenn sie Hilfe und Rat brauchen.

Für eine gute Balance zwischen Familie und Beruf sei es deshalb wichtig, sich abzugrenzen, seine Privatsphäre zu schützen, den Beruf nicht die Überhand gewinnen zu lassen. Das hat Karin Riese zwar schon in der Ausbildung gelernt, aber es dann auch umzusetzen im Alltag, will ebenso gelernt sein. Sie hat Zeiten erlebt, in denen sie häufig das Gefühl hatte, der Familie etwas schuldig zu bleiben, nicht genug für die Familie da zu sein. Das galt besonders für die Tochter. „Die Momente, die man verliert, wenn die Kinder klein sind, die bekommt man nicht zurück“, stellt sie fest, „zum Beispiel zusammen auf den Spielplatz zu gehen. Irgendwann ist das endgültig vorbei. Aber gut, heute gehe ich dafür mit meiner Tochter shoppen.“ Manchmal war sie traurig über die „verlorene Zeit“ und hatte Schuldgefühle. Auch dann, wenn sie Probleme und Sorgen aus der Arbeit mit nach Hause brachte, emotional belastet war und nicht gut gelaunt Zeit mit der Tochter und dem Mann verbringen konnte. Doch das sei kein Problem der Führungsposition, das liege am Beruf, an der Arbeit im Pflegebereich ganz allgemein. Die Erlebnisse mit den Menschen dort lassen keinen unberührt – umso wichtiger sei es, sich mit Kollegen und Kolleginnen auszutauschen oder auch die Seelsorge des Trägers in Anspruch nehmen zu können. Abstand gelinge leichter, wenn man die Eindrücke und Belastungen teile.

Dennoch gab es Situationen, in denen der Zwiespalt kaum auszuhalten war. Sie erinnert sich an eine Not-situation, in der sie ihrer Tochter beistehen wollte, den Wohnbereich aber nicht gleich verlassen konnte. „Das war schrecklich! Und dann machte mir jemand auch noch Vorwürfe, weil ich nicht alles stehen und liegen gelassen habe. Als wäre es nicht schon schlimm genug für mich gewesen!“ Den Vorwurf, eine „Rabenmutter“ zu sein, musste Karin Riese immer wieder aushalten. Und sie erinnert sich an die schmerzliche Erfahrung, als ihre Tochter die anmaßenden Urteile anderer mit nach Hause brachte: „Sie kam nach Hause und sagte: Du, die Mama von der xy hat gesagt, du bist ganz gemein, dass du mich immer alleine lässt.“ Karin Riese weiß, dass sie der Familie nicht immer so viel Zuwendung geben könne, wie es vielleicht gut wäre. Sie weiß aber auch, dass sie nicht die Einzige ist, die Beruf

und Familie unter einen Hut zu bringen versucht und am Idealbild der guten Mutter scheitert. Als die Tochter alt genug war, hat sie ein erstes Praktikum in der Einrichtung gemacht – ein zweites folgte. „Seitdem versteht sie einfach besser, was mein Beruf bedeutet.“

Keinen Beruf ausüben und als Hausfrau und Mutter zu Hause bleiben? Das war nie ihr Lebensmodell, das konnte sie auch aus ihrer eigenen Kindheit nicht. Sie hat selbst früh gelernt, im Haushalt zu helfen und wurde dadurch schnell selbstständig. Das sei vielleicht auch gut für ihre Tochter und andere Kinder: „Oder ist es schädlich, wenn Kinder früh Verantwortung übernehmen und erwachsen werden?“

Trotz aller Schwierigkeiten bleibt sie dabei: Es ist machbar, als Wohnbereichsleiterin Familie und Beruf gut miteinander zu vereinbaren. Die Tage, an denen alles klappt und gut organisiert ist, werden zahlreicher. Heute, nach drei Jahren in der Leitungsfunktion, klappt es immer besser – und nicht nur dank größerer Routine. Karin Riese hat ihre Einstellung zum Beruf verändert. Dazu beigetragen haben auch Krisensituationen in der Arbeit, die sich selbst bei allergroßtem Einsatz nicht immer vermeiden lassen. Sie hat gelernt, ihre beruflichen Erlebnisse mit professioneller Distanz zu betrachten und weniger emotional an Dinge heranzugehen. Sie lässt auch manchmal Aufgaben für den nächsten Tag liegen, erledigt nicht alles bis zur Perfektion und sofort. Sie erkennt schneller, wenn das sogenannte „Helfersyndrom“ gefährlich werden könnte und hinterfragt ihre Reaktionen und Handlungen. Sie hat besser gelernt zu delegieren und nicht alles sofort erledigen zu müssen. Die freie Zeit, die sie ihrer Familie „schulde“, nutze sie anders als früher: „Gezielter! Ich muss nicht sofort den Haushalt erledigen – stattdessen setze ich mich mit meiner Tochter aufs Sofa und wir überlegen zum Beispiel, was wir Gutes zusammen kochen könnten.“ Und Zeit für sich? Die nimmt sie sich, wenn sie schwimmt oder anderen Sport treibt, aber auch bei einer Lieblings-Fernsehsendung, auf die sie nicht verzichten will. Ihr Motto: im Privaten schöne Dinge machen, damit man erlebt, dass es sich lohnt, die Arbeit zu vergessen.“

Karin Riese ist stolz auf das, was sie erreicht hat und zufrieden damit, wie sie ihr Leben gestaltet hat. Und sie würde es immer wieder so machen. „Ich fühle mich wohl mit dem, was ich jetzt habe. Ich habe mich persönlich entwickelt, habe dazugelernt und auch beruflich etwas erreicht. Wir haben einen guten Teamzusammenhalt, alle sind motiviert.“ Hierfür spricht aus ihrer Sicht unter anderem der niedrige Krankenstand in ihrem Team.

Zurzeit besucht Karin Riese die Weiterbildung zur Pflegedienstleitung. Ob danach der nächste Karriereschritt ansteht, weiß sie noch nicht. Sie wird es dann entscheiden, wenn es so weit ist. Denn: „Ich muss niemandem etwas beweisen, ich bin zufrieden mit dem, was ich erreicht habe. Andererseits: Wohnbereichsleiterin wollte ich ja auch nie werden. Wer weiß!“

Kann Karin Riese anderen Frauen (und Männern!) einen Tipp geben, wie sie Familie und Beruf vereinbaren können? Ja, das kann sie. Sie kennt die Zerrissenheit vieler Kolleginnen, die sich vor ihren Männern fürchten, wenn sie

nicht rechtzeitig nach Hause kommen. Dieser immense zusätzliche Druck sei schädlich und unnötig. Karin Rieses Empfehlung ist, die Arbeitsteilung in der Partnerschaft gründlich zu klären. Die Organisation in der Familie müsse funktionieren und das bedeute, dass alle dazu beitragen müssten. Eine Partnerin im Pflegedienst zu haben, erfordere Verständnis, Verständnis für das große Engagement, für die oft ungünstigen Arbeitszeiten und das flexible Einspringen, ohne das es im Pflegeberuf oft nicht gehe. „Der Partner muss die hohen fachlichen und menschlichen Anforderungen in den Gesundheitsberufen verstehen können, sonst geht es nicht.“

EDITH GRABOWSKI

„Hinfallen, aufstehen, Krone richten, weitergehen.“

Hätte Edith Grabowski nicht dieses Lebensmotto gehabt, dann hätte die schwerste Zeit ihres Lebens sie womöglich entmutigt. Aber sie „richtete ihre Krone“ und fand die Kraft fürs Weitermachen. Es war Ende 2008, da starb Edith Grabowskis sechsjähriger Sohn an einer schweren Krankheit. Zweieinhalb Jahre lang hatten sie, ihr Mann und die beiden älteren Kinder auf ein Wunder gehofft. Und das Wunder schien fast einzutreten, hatten die Ärzte doch ursprünglich nur eine verbleibende Lebenszeit von einem halben Jahr erwartet. Doch irgendwann half nichts mehr. Im letzten halben Jahr konnte Edith Grabowski ihren kleinen Sohn nur noch intensiv pflegen und begleiten. Bis die Krankheit ihn besiegt hatte.

Was danach tun? Wie weiterleben? Ganz selbstverständlich suchte und fand sie Rat und Trost in ihrem Glauben an Gott. Schon immer wusste sie: „Gott hat einen Plan für mein Leben, und es passiert nichts, das nicht über seinen Schreibtisch geht! Das ist so – auch wenn ich es nicht immer verstehe. Und das gilt für jeden von uns, auch für meinen Sohn.“ Gleichzeitig ist sie davon überzeugt, dass fester Glaube etwas bewirken kann und Gebete von Gott gehört werden. Da waren zum Beispiel die überwältigenden Gottesdienste mit ein paar hundert Menschen, bei dem Gemeindeglieder, Freunde und Familie gemeinsam für ihren Sohn gebetet und gesungen haben. War dies vielleicht der Grund dafür, dass ihr Sohn länger bei seiner Familie leben durfte, als die Ärzte prophezeit hatten? Sie glaubt fest daran und ist ihrem Gott von Herzen dankbar für diese „geschenkte Zeit“.

Weitergehen, das bedeutete für Edith Grabowski damals auch, sich wieder zurück ins Berufsleben zu wagen. Sie wollte nicht, dass ihr Mann alleine für das Auskommen der Familie sorgen musste und außerdem: „Es gab für mich keinen Grund, zu Hause zu sitzen. Das habe ich schon zwischen den Kindern immer gemacht.“

Als gelernte Krankenschwester knüpfte sie an ihren Beruf an und machte ein Praktikum in einem Krankenhaus. Doch dort fühlte sie sich nicht wohl. Der Ort „Krankenhaus“ rief noch zu viele Erinnerungen in ihr hervor, die auf ihre Seele drückten. „Ich habe durch meinen Sohn

gelernt, dass es wichtig ist, den Menschen, die schwer krank sind oder im Sterben liegen, Nähe zu geben, sie zu begleiten“, sagt sie. Aber im Krankenhaus: das ging für sie emotional einfach noch nicht. Also beschloss sie, in die Altenpflege hineinzuschnuppern. Dort, so hoffte sie, könne sie etwas für ältere Menschen tun, ohne gleichzeitig allzu deutlich an die Krankheit ihres Kindes erinnert zu werden.

Und so begann sie im Jahr 2009 ihre Arbeit in der Einrichtung, in der sie heute noch arbeitet. Dass eine Freundin dort arbeitete, hat ihr die Entscheidung erleichtert. In ihrer Freundin hatte sie einen vertrauten Rückhalt und fand bei ihr Verständnis und Trost, wenn es ihr einmal nicht so gut ging. Wegen ihrer Töchter trat sie nur eine halbe Stelle an, „denn ich wollte nicht, dass noch jemand weg ist von zu Hause.“

Sie wollte einfach da sein und die Töchter nicht alleine lassen, wenn sie von der Schule kamen. Am besten ging das für sie, indem sie einige Wochentage volle Schichten leistete und an anderen Tagen gar nicht arbeitete. An ihren Arbeitstagen kümmerte sich ihr Mann morgens oder an Wochenenden ganz um die Kinder, und meistens war sie in der Woche nachmittags zu Hause, wenn die Kinder von der Schule kamen.

Nicht nur für ihren Mann, auch für die Töchter war es völlig in Ordnung, dass Edith Grabowski zurück in den Beruf ging, und es funktionierte auch recht gut. Die Töchter, mittlerweile Teenager, hatten sich in der schweren Zeit zu selbstständigen Menschen entwickelt, waren fast schon wie Erwachsene. Die Erfahrungen, die die Familie gemeinsam in dieser Zeit sammeln musste, haben natürlich auch sie geprägt.

Anfänglich hat Edith Grabowski noch versucht, Überstunden zu vermeiden und pünktlich zu Hause zu sein. Doch inzwischen sieht sie das entspannter, denn es lässt sich nicht immer vermeiden. „Wenn man gewissenhaft arbeitet, dann lässt man eben nicht den Griffel fallen.“

Dennoch war die erste Zeit im Altenheim schwer für Edith Grabowski, denn allzu nah waren Krankheit und Tod ihres Kindes. Doch wenn sie die Dankbarkeit der Bewohnerinnen und Bewohner sah und spürte, dann wusste sie, dass ihre Arbeit Gutes bewirkt. Wenn jemand zu ihr sagte: „Schön, dass Sie wieder da sind“ oder „Wo waren Sie? Ich habe Sie vermisst“, dann hatte sie das Gefühl, am richtigen Platz zu sein.

Es erfüllt sie immer wieder mit Dankbarkeit, wenn sie mit schwerkranken Menschen, vielleicht ein letztes Mal, gemeinsam beten kann. Als besonders schön empfindet sie es auch, wenn sie mit schwer dementen Menschen Kirchenlieder singt, an die sie sich immer noch erinnern können. Dann ist das Glück dieser Menschen greifbar.

Eine weitere Freude und Kraftquelle ist für Edith Grabowski die Zusammenarbeit mit ihren Kolleginnen und Kollegen. Natürlich gebe es auch manchmal Missverständnisse, aber die könne man ausräumen.

Ihre Kolleginnen und Kollegen erkannten damals recht bald, dass sie zu Edith Grabowski Vertrauen haben konnten. Sie wandten sich an sie, wenn sie Schwierigkeiten hatten, und sie hörte zu oder vermittelte im Konflikt.

Basis für dieses Vertrauen war ihre Ehrlichkeit und Diskretion, aber auch ihre Fähigkeit, sich selbst im größten Trubel auf ihr Gegenüber konzentrieren zu können. Sie nehme jede und jeden mit ihren/seinen eigenen Bedürfnissen, Ängsten, Wünschen und Fragen wahr – das sei ihr wichtig. Titel, Funktionen oder Hierarchien spielten für sie dabei keine Rolle, sie schätze die Menschen, wie sie seien, mit all ihren Stärken und Schwächen. Und wenn ihr jemand einen Tipp geben kann, dann nehme sie den an, egal, von wem er komme.

Wegen ihrer Qualitäten und ihres guten Standings in der Belegschaft wurde ihr bald das Angebot gemacht, stellvertretende Wohnbereichsleitung zu werden. Seit drei Jahren übt sie diese Funktion nun aus. Aber es ist ihr wichtig zu betonen, dass sie diese Position zu ihrem beruflichen Glück nicht brauche. „Alles, was ich tue, hätte ich sowieso gemacht.“

So sorgt sie im Team dafür, dass Regeln eingehalten und Aufgaben erledigt werden, auch wenn die Wohnbereichsleiterin nicht da ist. Es sei für sie selbstverständlich, dass „die Dinge laufen, und das ordentlich.“ Sie wolle immer mit einem guten Gewissen nach Hause gehen. Und dabei bleibe sie, auch wenn sie hin und wieder die Rückmeldung erhalte, sie habe sich verändert, sei „Chefin“ geworden.

Neben ihrem Beruf will Edith Grabowski viel Zeit für ihr eigenes Leben freihalten. Da ist nicht nur ihre Familie, sondern auch ihr Engagement in einer kirchlichen Band und in ihrer Gemeinde. „Ich versuche, meinen Glauben im Alltag, aber auch durch meinen Einsatz in der Gemeinde, besonders in Musik und den Liedern, zu leben“, beschreibt sie ihre „Lebensbasis“. Außerdem ist sie jetzt, wo die Mädchen erwachsen und zum Teil schon aus dem Haus sind, noch in der ambulanten Rehabilitation tätig.

Woher sie die Kraft nimmt? „Energie ist für mich immer gut aufzubringen, wenn alles glatt läuft. Erst wenn es emotional schwierig wird, dann strengt es mich sehr an. Dann muss die Krone manchmal wieder etwas gerichtet werden, und ich darf in Gottes Hand einschlagen, die sich mir entgegenstreckt, mir hilft und mich festhält.“

JANA MAISCKHE

„Sie können mehr!“

Alles redet von der Akademisierung der Pflege. Dabei sind dort schon einige Mitarbeiterinnen mit Studium angekommen. Wenn auch ganz anders, als gedacht. Jana Maischke hat vor der Übersiedlung von Polen nach Deutschland die Fachhochschule besucht und diese als diplomierte Sozialfacharbeiterin abgeschlossen. Die Urkunde liegt heute im Schrank, lässt sich hierzulande nicht nutzen. Der berufliche Einstieg in Deutschland war dann nicht einfach und von vielen Ängsten begleitet. In der Altenpflege hat sie 2000 als Servicekraft begonnen, doch schnell hat ihre damalige Wohnbereichsleitung ihre Potenziale erkannt. „Sie können mehr, Sie sind doch eine intelligente Frau, Sie

haben eine Ausbildung gemacht!“ waren die Worte, um sie zu motivieren. Das ermutigte Jana Maischke schließlich, den Kurs zu wechseln, und den Aufstieg zu wagen. Ihr Deutsch hatte sich inzwischen verbessert und sie begab sich berufsbegleitend in die vierjährige Ausbildung zur Altenpflegefachkraft. „Das war ein harter Job, denn gleichzeitig waren die Kinder noch klein.“

Als ihr dann die Wohnbereichsleitung nahegelegt wurde, hatte sie das mit ein wenig Stolz erfüllt. „Es ist schön wenn man hört, du bist geeignet, die anderen würden sich freuen.“ Zunächst zögerte sie, erwartete dadurch mehr Stress. Nicht ohne Grund: Der Wohnbereich war vorbelastet, von Teamgeist war nicht viel zu spüren. Schließlich wuchsen alle zusammen und die Arbeit machte allen wieder mehr Freude. „Das sehe ich als Bestätigung für mich, genauso wie ich mich freue, wenn ich nach einer Zeit der Abwesenheit freudig von Bewohnern begrüßt werde.“

Sie hat einige Empfehlungen parat für diejenigen, die sich für die Aufgabe als Wohnbereichsleitung interessieren: „Das Privatleben soll nicht durcheinander sein. Man soll zu Hause aufräumen, um den Rücken für die Aufgaben frei zu haben.“ Wenn die eigenen Kinder noch klein sind, dann sieht sie das persönlich übrigens als kritisch an, in die Leitungsrolle zu schlüpfen. „Mit kleinen Kindern hätte ich mich das nicht getraut.“ Was brauchen Führungskräfte noch? Man sollte sich zutrauen, die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter einschätzen zu können. Denn nur so gelingt es, eine gute und verlässliche Aufgabenverteilung im Team vorzunehmen. Für sich persönlich überwiegen eindeutig die Vorteile der Leitungsrolle, wenn auch zum Beispiel die Wochenenden doch nicht immer frei sind.

05. „Führung hat auch etwas mit mir als Person zu tun!“

SYBILLE MEIER lässt uns den persönlichen Reifungsprozess und darin enthaltene „Momente der Wahrheit“ miterleben, die sie nach und nach zu einer selbstbewussten Führungsperson haben werden lassen.

Warum es ohne Pläne und gute Vorsätze nicht geht und dass persönliche Entwicklung dennoch erst aus der Bewältigung unerwarteter Herausforderungen entsteht, das zeigt uns CAROLA REINFELD.

Wie es ist, Fels in der Brandung zu sein, was unerschütterlichen Gleichmut von Gleichgültigkeit unterscheidet und was Führungskräfte von der Lebensart algerischer Frauen lernen können, erfahren wir von BARBARA TANNSTÄDT.

Manchmal geschieht persönliche Entwicklung unmerklich und manchmal wie ein Blitz auf einen Schlag; beides hat KORINNA SANDORF erlebt und erzählt davon.

Beim ersten Versuch gescheitert, beim zweiten gleich viel gescheitert: Wie KARIN HERRMANN gelernt hat, auch im Stress klaren Kopf zu bewahren sich nicht auf viel zu vielen Baustellen heillos zu verzetteln.

SYBILLE MEIER

„Es erstaunt mich immer wieder, aber es funktioniert.“

Es war vor knapp zwei Jahren, als Sybille Meier eine schnelle Entscheidung für ihre berufliche Entwicklung treffen musste. „Von einem Tag auf den anderen sollte ich WBL werden, und ich habe mich wirklich nicht darum gerissen“, erinnert sie sich an dieses Angebot. Denn eigentlich hatte sie damals nicht vor, etwas zu verändern. Sie war stellvertretende Wohnbereichsleitung, hatte eine halbe Stelle und arbeitete im Wechsel einen halben Monat voll, einen halben Monat gar nicht. Das passte gut zum Schichtplan ihres Mannes und zur Betreuung ihres damals achtjährigen Kindes, und sie wollte diesen Rhythmus eigentlich noch ein paar Jahre beibehalten. Die Belastungen einer Vollzeitstelle als Wohnbereichsleitung, die wollte sie damals noch nicht tragen.

Warum hat Sybille Meier sich dann doch dafür entschieden? „Ich habe es wegen der Kolleginnen und Kollegen gemacht. Ich wollte sie nicht im Stich lassen“, schildert sie ihre Beweggründe. „Ich habe mich ganz schön unter Druck gesetzt gefühlt. Aber ich habe es nicht bereut.“

Dabei war es am Anfang nicht gerade einfach für sie. Vor allem die Dienste zu planen, war für sie besonders schwierig. Wie manch andere Wohnbereichsleitung auch, vergleicht Sybille Meier die erste Zeit mit einem Sprung ins kalte Wasser. „Aber schwimmen musste man selber lernen“, ergänzt sie. Zwar gab es viele Hilfsangebote von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen, aber Sybille Meier musste feststellen: „Der Satz „Sie können jederzeit zu mir kommen“ ist eine pauschale und unverbindliche Aussage.“ Nicht, dass diese Versprechen nicht ernst gemeint wären, das will Sybille Meier niemandem unterstellen. Nur müssen die Kollegin oder der Kollege auch die Zeit haben, um helfen zu können. Und das klappt halt nicht immer. Oder nicht immer so schnell, wie es nötig wäre.

Das erste Jahr als Wohnbereichsleiterin „hat geschlaucht, weil man alles neu sortieren musste.“ Auch die familiäre Situation war schwierig, denn sowohl sie als auch ihr Mann hatten Wechselschicht. Der Sohn ließ in seinen schulischen Leistungen etwas nach. Das könnte eine Folge der beruflichen Veränderung gewesen sein. Doch jetzt, im zweiten Jahr, geht es ihr und ihrer Familie besser. Sie hat sich an ihre neuen Aufgaben gewöhnt und bewältigt sie leichteren Fußes. Auch arbeitet sie nur noch im Frühdienst und hat am Wochenende regelmäßig frei. Wichtig ist für Sybille Meier auch, dass ihre Familie hinter ihr steht. Zwar rede man zu Hause nicht viel über die Arbeit, aber ihre Familie unterstütze sie moralisch und wolle, dass sie weitermache.

So kann sie heute zufrieden sagen: „Ich bin angekommen und gefestigt.“ Die erste Zeit im kalten Wasser und das Schwimmenlernen waren zwar hart, haben ihr aber auch Sicherheit und Selbstvertrauen gegeben. Sie ist stolz darauf, es geschafft zu haben. „Mein Team ist toll und trägt mich. Es gibt keine Querulanten“, freut sie sich.

Doch das kam nicht von ganz allein. „Bis das Team gemerkt hat, dass ich die Vorgesetzte bin, war es ein ganzes Stück Arbeit“, erinnert sich Sybille Meier. Und sie führt ihre Anerkennung durch das Team darauf zurück, dass sie für jeden und jede immer ein Ohr hat und sich für ihr Team einsetzt. Ansprüche an andere erfüllt sie zunächst auch selbst. Und so ist es wohl ihre spezielle Mischung aus „Strenge und Kumpel“ und ihre Empathie, die ihre Stellung gefestigt haben.

Als Beispiel für ihre Art, Dinge durchzusetzen, erzählt Sybille Meier von ihrer Idee, Veranstaltungen auf dem Wohnbereich durch Teammitglieder zu gestalten. „Das war „Steter Tropfen höhlt den Stein“. Erst habe ich die Veranstaltungen selber gemacht und dann immer mehr einzelne Kollegen einbezogen. Schließlich, mit Geduld und Spucke, kamen auch langsam die Vorschläge von den Mitarbeitern.“

Besonders schön sei der Moment gewesen, als sie zum ersten Mal jemanden aus dem Team sagen hörte: „Und Sybille hat das so gesagt, und jetzt machen wir das so!“ Da merkte sie, dass das Team sie als Führungskraft akzeptiert hatte.

Eine ihrer Stärken als Führungskraft ist für Sybille Meier, dass sie genau beobachten kann und sich auch gerne in ihrem Wohnbereich manchmal einfach nur hinsetzt und schaut. So kann sie ihrem Team häufig Rückmeldungen geben und auch im Alltagsgeschäft zwischendurch einmal loben. Dann hört sie oft „Na, du kriegst aber auch alles mit.“ Doch das sei positiv gemeint. Durch ihre gute Beobachtungsgabe könne sie gut einschätzen, „wer nicht kann und wer nicht will“, sagt sie. Und dann kann es schon mal vorkommen, dass sie mit ihren Mitarbeiterinnen Vereinbarungen der besonderen Art trifft. So übernimmt sie beispielsweise für eine Pflegekraft die ungeliebte Erstellung einer Pflegeplanung, die sich dann wiederum mit anderen Dingen, die sie besonders gut kann, revanchiert. Eine Mitarbeiterin verfasste mit den Bewohnerinnen und Bewohnern Biografien, eine andere schenkte Sybille Meier schlicht eine Blume als Dankeschön. Beides hat sie gefreut, und solche guten Momente der Zwischenmenschlichkeit gehören für sie zum partnerschaftlichen Miteinander im Team. Und das ist ihr sehr wichtig.

„Ich freue mich über meine Entwicklung“, sagt Sybille Meier. Seit sie als Wohnbereichsleiterin arbeitet, sei sie selbstbewusster geworden und könne mittlerweile auch Kritikgespräche führen. Sie beobachtet an sich, dass sie ihr Umfeld bewusster wahrnimmt und umsichtiger mit anderen geworden ist. „Irgendwie habe ich ein Gespür dafür gekriegt. Am Anfang war das bewusst und anstrengend. Aber man muss sich die Zeit dafür nehmen, und irgendwann wird es selbstverständlich“, beschreibt Sybille Meier diese Entwicklung. Auch nimmt sie nicht mehr alles so persönlich, lässt Schwierigkeiten nicht mehr so nahe an sich ran.

Das heißt nicht, dass alles einfach wäre. „Tränen gehören auch schon mal dazu“, betont Sybille Meier und erinnert sich an eine schwierige Situation, in der genau dies passierte und ihr die Tränen kamen. Sie ging dann für ein paar Minuten aus dem Raum und konnte danach

ruhig und gesammelt wiederkommen. Diese Stärke hat sie als Wohnbereichsleiterin gewonnen.

Notwendig für Sybille Meiers persönliche Entwicklung war, über sich selbst und die eigenen Verhaltensweisen und Fähigkeiten nachdenken zu können. Dabei kam ihr dieses Reflektieren anfangs eher merkwürdig vor. Doch in der Reihe von Führungstrainings, die sie besuchte, wurde ihr die Wichtigkeit der Selbstreflexion deutlich. „Im Training war es mir oft gar nicht so bewusst. Aber wenn alles erst mal gesackt war, dann wurde mir klar, was ich gelernt hatte, vor allem über mich selbst.“

Und wie sieht es mit den Belastungen durch die Arbeitszeit aus? Hier hat sie aus Gründen des Selbst- und Gesundheitsschutzes eine klare Regel: „Ich mache keine Überstunden.“ Und sie scheint selbst ein wenig erstaunt zu sein, dass es funktioniert. In einem Buch notiert sie ihre Aufgaben und arbeitet ab, was geht. Am Ende des Tages macht sie einen Haken hinter erledigte Aufgaben. Den Rest macht sie am nächsten Tag oder delegiert die Arbeit. „Ich habe zwar den Anspruch, gut zu sein oder sogar sehr gut. Aber nicht den Anspruch, alles am selben Tag zu erledigen.“

Sie hat bislang in ihrem Team nur wenige Konflikte zu bewältigen gehabt. Im Gegenteil: „Die fühlen sich wohl und sagen es mir auch.“ Wie das kommt? So ganz genau kann Sybille Meier das gar nicht sagen. „Vielleicht ist es meine lockere Art und mein Grundsatz, nicht „mit Gesicht“ zur Arbeit zu kommen.“ Also nicht mit mieser Laune, die man ihr ansieht. Ein weiterer Grund könnte sein: „Menschlich habe ich mich nicht verändert. Auch wenn ich Entscheidungen treffe, die nicht allen passen.“

CAROLA REINFELD

„Schwupp, und da stand ich da.“

Für Carola Reinfeld kam es sehr plötzlich, als sie vor gut einem Jahr von der Pflegefachkraft zur Wohnbereichsleiterin aufstieg. Eine lange Vorbereitung oder Bedenkzeit gab es nicht, da fand schon das erste Treffen mit dem neuen Team statt. „Schwupp, und da stand ich da. Zwölf Augenpaare schauten mich an, von aufmunternd und respektvoll über erwartungsvoll und abwartend bis hin zu abschätzend und kritisch“, beschreibt sie das erste Zusammentreffen.

Sie hat sich voller Elan in die Aufgabe gestürzt, wollte vieles ändern, besser machen. Doch es dauerte nicht lange, und sie musste auch Rückschläge verkraften, prallte in ihrem Eifer gegen Wände und fing wieder von vorne an. So waren manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im persönlichen Gespräch begeistert von ihren neuen Ideen, doch im Arbeitsalltag fielen sie schnell wieder in den alten Trott zurück. Daraus hat sie gelernt: „Ich habe mich dann erst mal herangetastet. Manche sind ja prinzipiell gegen Neues und brauchen ihre Zeit, bis sie sich an Veränderungen gewöhnt haben. Und jeder hat eine andere Auffassungsgabe, will Informationen anders aufbereitet haben.“

So waren ihre ersten Monate in der neuen Rolle als Wohnbereichsleitung geprägt vom Beobachten, Zuhören

und auch vom Entschlüsseln „versteckter Botschaften“, die sie in der Körperhaltung oder der Mimik ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter las. Diese Decodierung nonverbaler Kommunikation gehört bis heute zu ihrem Arbeitsalltag, ist zu einer ihrer Stärken geworden.

Ein Schlüsselerlebnis für Carola Reinfeld und ihr Team war eine der ersten Teamsitzungen, die wie ein Workshop gestaltet war. Sie arbeitete mit Moderationsmaterial und wollte wissen, welche Erwartungen die Einzelnen haben und an wen. Und sie besprach mit dem ganzen Team, wer wofür zuständig sein soll, wer welche Aufgaben übernimmt. Später sagten manche dann zu ihr: „Deinen Job möchte ich nicht haben!“ Allen war klar geworden, welche Vielfalt an Aufgaben und welche Verantwortung eine Wohnbereichsleitung hat. Im Team dauerte es eine Weile, bis sich alle mit ihren Aufgaben zurecht gefunden und die Verteilung so akzeptiert hatten. Manchmal kommt auch heute noch eine nörgelige Bemerkung, wenn mal wieder eine ungeliebte Aufgabe erledigt werden muss. Aber Carola Reinfeld erwartet nicht, dass Veränderungen sofort bei allen gleich schnell wirken und umgesetzt werden. „Alle sind anders“, weiß sie.

Mittlerweile hat sie ein gutes Gespür dafür entwickelt, wer sich in ihrem Team für welche Aufgabe eignet und wer welche Motivation braucht. Manche motiviert sie durch kleine Sonderaufgaben. Dies steigere das Selbstvertrauen und zeige Wertschätzung und Vertrauen.

Was Carola Reinfeld auch heute noch als schwierig empfindet, ist ihre „Sandwichposition“ als Vermittlerin zwischen den Zielen und Wünschen der Einrichtungsleitung auf der einen und den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der anderen Seite. „Klar war mir das schon, aber nicht in dem Ausmaß“, stellt sie rückblickend fest. Dieses Zwischen-den-Stühlen-sitzen sei nicht veränderbar, man müsse dies erkennen und akzeptieren, damit man seine klare Position als Wohnbereichsleitung finden und vertreten könne.

Carola Reinfeld gibt sich nicht der Illusion hin, als Wohnbereichsleitung ein normales Teammitglied sein zu können. Auf einmal sei man in der Situation, selbst die „blöde Leitung“ zu sein. Und über die hat auch sie früher selbst schon mal geschimpft. In ihrer neuen Rolle steht sie zwar nicht unerreichbar über den anderen, aber sie achtet mehr als früher darauf, was sie vor wem sagt und mit wem sie welche Themen bespricht. Sie findet, dass eine Wohnbereichsleitung nicht mit allen Teammitgliedern gut Freund sein muss, aber dass am Ende der Schicht das Arbeitsziel in einem angenehmen Klima erreicht sein muss. Dafür trage sie die Verantwortung.

Als Person hat sie sich durch die Übernahme der Führungsfunktion nicht grundsätzlich verändert, findet sie selbst. „Ich bin mir trotz allem treu geblieben. Und wenn es hart auf hart kommt, dann übernehme ich auch Pflegeaufgaben. Allein schon, um die Qualität sichergestellt zu wissen.“

Dennoch beobachtet Carola Reinfeld auch Veränderungen an sich selbst. Noch zu Beginn ihrer Zeit als Wohnbereichsleitung gab sie Anweisungen eher „durch die Blume“, doch sie hat gemerkt, dass das nicht funktioniert.

Heute unterstreicht sie Anweisungen durch Argumente und zeigt Konsequenzen auf. Sie rüttelte damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wach. „Und ich sage jetzt auch schon mal: So wird's jetzt gemacht, und Ende der Diskussion!“, berichtet sie.

Und wie steht es mit Sanktionen, wenn ihre Anweisungen nicht befolgt werden? Da sei sie eher zögerlich. „Hier fehlt es mir noch an Nachhaltigkeit“, gibt sie zu.

Eine weitere persönliche Veränderung können Menschen an Carola Reinfeld beobachten, wenn sie einen Konflikt mit ihr austragen: Hier ist sie viel standfester geworden, sagt sie von sich selbst, und sie wirkt stolz auf diese Entwicklung. Auch sei im Vergleich zum Anfang ihrer Führungstätigkeit ihre Angst vor Fehlern gesunken. Heute wisse sie, dass sie nicht für alles verantwortlich sein kann: „Ich ziehe mir einfach nicht mehr jeden Schuh an.“

Als nächste Weiterentwicklung will sie darauf hinarbeiten, nicht mehr so viele Aufgaben zu übernehmen, die nicht in ihren eigentlichen Verantwortungsbereich fallen. Denn dadurch würde sie ihre Kernaufgaben vernachlässigen. Eine Gefahr sieht sie in ihrem hohen Anspruch: „Wenn es 100%ig werden soll, übernehme ich es immer noch lieber selbst.“ Auch wenn andere es genauso gut könnten.

Mit Blick auf die vergangenen eineinhalb Jahre stellt Carola Reinfeld fest: „Es war eine Berg- und Talfahrt. Aber ich sehe blauen Himmel. Es ist bewältigbar geworden.“ Sie hat sich ihren Platz in der Einrichtung erarbeitet, gefestigt und fühlt sich akzeptiert. Zwar hat sie noch nicht alles erreicht, was sie sich vorgenommen hatte, aber sie weiß zumindest, wie der Weg dorthin sein wird. Das macht sie zuversichtlich für die nächste Zeit. Hilfreich war in dieser Zeit der Austausch mit anderen Wohnbereichsleitungen, die sie in Seminaren traf und mit denen sie sich auch ganz menschlich und informell über diese Aufgabe unterhielt. Das habe ihr gezeigt, dass es anderen ähnlich gehe wie ihr selbst und sie beruhigt. Sie habe sich auch viel selbst beobachtet und reflektiert, habe mit vertrauten Personen aus dem Privatleben gesprochen. Und letztlich war es auch die positive Resonanz bei Bewohnerinnen und Bewohnern, bei Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten, die sie in schwierigen Phasen dieser ersten Zeit immer wieder motiviert hat. Und auch die kleinen Erfolge im eigenen Team haben ihr gezeigt, „dass ich also nicht ganz falsch unterwegs bin.“

BARBARA TANNSTÄDT

„In der Ruhe liegt die Kraft.“

Bis Barbara Tannstädt einmal aus der Haut fährt, muss schon einiges passieren. Auch nervös wird sie nicht so schnell. Allenfalls im Nachhinein, wenn sich herausstellt, dass alles gut gegangen ist und die Anspannung von ihr abfällt. Sie behält einen kühlen Kopf, wenn es brenzlig wird, denkt in aller Ruhe nach und sucht nach rationalen Lösungen. Zum Beispiel damals, als ihr vierjähriger Sohn zum Einkaufen verschwand und bis abends verschwunden blieb. Sie ließ ihre weiteren fünf Kinder ausschwärmen.

Zuvor hatte sie genau überlegt, was den kleinen Sohn interessiert und wohin er gelaufen sein könnte. Sie wartete einfach ruhig ab und glaubte fest an ein gutes Ende. Und sie behielt Recht. Als der Kleine wohlbehalten und gut gelaunt gefunden wurde, war es dann allerdings mit der Ruhe vorbei. Dann begannen ihre Hände zu zittern und ihr Herz zu klopfen.

Die innere Ruhe und Gelassenheit verdankt Barbara Tannstädt zum einen wohl einer entsprechenden Veranlagung und dem Beispiel ihrer Mutter in frühen Kindertagen. Die konnte auch kaum etwas aus der Ruhe bringen, war immer ein Fels in der Brandung. Zum anderen aber war es auch Barbara Tannstädt's bewegtes Leben zwischen Deutschland und Algerien, das sie prägte. Zu Beginn der 1980er Jahre wurden dort ihre beiden Töchter geboren, von denen eine sehr früh verstarb. Sie zog mit ihrem Mann nach Deutschland und pendelte im Halbjahreswechsel zwischen Algerien und Deutschland hin und her. Denn die Kinder – der ersten Tochter folgten fünf Söhne – sollten in beiden Welten zu Hause sein. „Das kann man nur machen, wenn man phlegmatisch ist“, lacht Barbara Tannstädt und meint damit die Fähigkeit, selbst im größten Chaos den Durchblick zu behalten und sich in den Turbulenzen des Lebens nicht zu verlieren, sondern Optimistin zu bleiben.

In Algerien lernte Barbara Tannstädt damals eine gelassene Lebensweise kennen. „Die Menschen warten ab, was kommt, und beschäftigten sich nicht nervös mit möglichen Problemen des nächsten Tages“, beschreibt sie den dortigen Gang der Dinge. Und so hat auch sie gelernt, sich mit Schwierigkeiten und Krisen erst dann zu beschäftigen, wenn sie tatsächlich da sind. Denn was kommen soll, das wird sowieso kommen. Und so ist einer ihrer Leitsätze entstanden: „Dinge, die ich nicht ändern kann, müssen mich nicht aufregen.“

Und noch eine Erleichterung für das Miteinander lernte Barbara Tannstädt in Algerien: Die Menschen waren nicht nachtragend. Sie beobachtete erstaunt, wie Nachbarinnen einander lautstark beschimpften und eine halbe Stunde später einträchtig miteinander Kaffee tranken. Oder wie ihre Schwiegermutter schon kurz nach einem heftigen Streit mit der Schwägerin wieder mit ihr zusammen lachte und scherzte, während Barbara Tannstädt immer noch verärgert war und eigentlich nie wieder mit der Schwägerin reden wollte. Diese verhärtete Haltung gewöhnte sie sich im Laufe der Zeit bewusst ab, denn Beleidigt-Sein oder Rachsucht erleichtert nichts. „Nur bei Ungerechtigkeit, da gehe ich auf die Palme, das kann ich nicht ertragen“, schränkt sie ein.

Diese Erfahrung kann sie heute unmittelbar in ihrer Führungstätigkeit einsetzen. Wenn eine Kollegin aufgebracht laut und impulsiv schimpft oder sich beschwert, reagiert Barbara Tannstädt nicht auf gleicher Ebene. Ihre Stimme bleibt ruhig, sie versucht, die Hitze aus der Situation zu nehmen. Sie weiß ja, dass sich Gemüter auch schnell wieder beruhigen können. Also wartet sie ab und fragt später nach, was denn gewesen sei. Entweder kommt man dann in einem vernünftigen Gespräch zu einer Lösung, oder der Ärger ist bereits wieder verpufft. Denn: „Was heute Stress ist, kann morgen schon wieder erledigt sein.“

Vielleicht hatte die Kollegin oder der Kollege einfach einen schlechten Tag. Da muss manchmal Dampf abgelassen werden. Das gesteht sie allen zu – außer sich selbst vielleicht.

Barbara Tannstädts Fähigkeit, abzuwarten und Dinge ruhen lassen zu können, zeigt sich auch darin, dass sie nicht alle Meinungen und Äußerungen von Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten kommentieren muss. Außer in wichtigen Angelegenheiten kann sie mit ihrer Meinung auch hinter dem Berg halten, denn sie weiß: „Ich muss nicht beweisen, dass ich recht habe.“ Vielmehr ist es ihr wichtig, andere mit ihren jeweiligen Meinungen zu tolerieren und sie so zu akzeptieren, wie sie sind. „Das heißt ja nicht, dass ich deswegen mit jedem gut Freund sein muss.“ Diese Toleranz bringt sie auch ihren Mitarbeiterinnen gegenüber auf. „Ich nehme jeden, wie er ist. Außer wenn die Bewohner leiden.“ Die Akzeptanz der Individualität und Persönlichkeit helfe ihren „Leuten“, sich erkannt zu fühlen. „Selbst Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vorher wenig Leistungsbereitschaft zeigten, werden motiviert und sind bereit, ihre Leistung zu steigern“, beschreibt sie das simple wie auch effektive Mittel der Anerkennung. Wenn Barbara Tannstädt eine solche Entwicklung sieht, spürt sie einen gewissen Stolz, und es spornt sie an, ihren Weg der Toleranz und des Vertrauens weiterzugehen.

Als Barbara Tannstädt vor knapp zwei Jahren ihre heutige Stelle als Wohnbereichsleiterin antrat, stand sie einer schwierigen Situation gegenüber. Ihr Team hatte in den letzten beiden Jahren fünf Vorgesetzte kommen und gehen sehen, kämpfte mit der fehlenden Konstanz in der Führung und mit ungelösten Konflikten. Hier war Barbara Tannstädt mit ihrer besonderen Lebenserfahrung wahrscheinlich genau die Richtige. Denn sie wusste: „Solange man lebt und atmet, wird schon alles wieder gut!“ Sie nahm sich vor, nicht zu schnell aufzugeben und dem Team als Führungskraft zu helfen, wieder besser zusammenarbeiten zu können. Heute erkennt sie, dass ihre Gelassenheit, Toleranz und Geduld bereits einiges bewirkt haben. Auch Barbara Tannstädts Grundsatz, Entscheidungen und Neuerungen im Team zu besprechen und alle nach ihrer Meinung zu fragen, hat sich positiv ausgewirkt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich ausgesprochen, ihre Konflikte beseitigt und arbeiten nun wieder gut zusammen. Das Team hat erkannt, dass sie in Barbara Tannstädt eine verlässliche Vorgesetzte haben, die die Flinte nicht ins Korn geworfen hat. Das macht das Arbeiten konstanter und lässt, neben der normalen Hektik des Arbeitsalltags, die peripheren Unsicherheiten verschwinden, was das ganze Team entspannter agieren lässt. Es mussten allerdings auch drei Mitarbeiterinnen das Team verlassen, was Barbara Tannstädt in mancher Hinsicht bedauert. Aber letztendlich war die Entscheidung für das Team hilfreich.

Für die Zukunft plant Barbara Tannstädt zunächst keine weiteren Veränderungen, sondern will weiter mit der jetzigen Besetzung arbeiten. Sie hat zwar die Ausbildung zur Pflegedienstleitung absolviert und auch für kurze Zeit als Pflegedienstleiterin gearbeitet, doch sie konnte in ihrer damaligen Einrichtung nicht viel gestalten. Außerdem fehlte ihr der Kontakt zu den Bewohnern.

Für später – sehr viel später – hat sie aber doch konkrete Pläne: Wenn sie in Rente ist, will sie zurück nach Algerien gehen. Das Leben sei dort entspannter, fröhlicher und bunter. Mit weniger Druck durch Strukturen, eng getaktete Zeitpläne und den Anspruch an Perfektion – lebendiger eben. Dafür gibt es dort mehr Freiraum für eigene Wünsche und Befindlichkeiten, denen man im Alltag auch ungeplant nachgeben kann. Zumindest war dies damals so, als sie noch in Algerien lebte.

KORINNA SANDORF

„Und plötzlich war der Kopf frei fürs Lernen.“

Korinna Sandorf ist schon seit einigen Jahren Wohnbereichsleiterin. Kommissarisch. Denn den endgültigen Schritt zur „offiziellen“ Führungskraft hat sie lange nicht gehen wollen. Doch vor einem guten Jahr war es so weit, und sie sagte zu sich und anderen: „Jetzt hat sich was geändert. Jetzt kann ich Wohnbereichsleiterin werden.“

Für Korinna Sandorfs Entscheidung waren zwei Faktoren wichtig: Zum einen eine Veränderung im privaten Hintergrund, über die sie an dieser Stelle wenig erzählen möchte. Zum anderen hatte sie nun das Gefühl, sich persönlich und in ihrer fachlichen Kompetenz so weit entwickelt zu haben, dass sie sich die Funktion als Wohnbereichsleiterin auch zutraute. Ein Beispiel dafür, wie sich dieses Zutrauen in ihr festigte, war ein Angehörigenabend. Sie hatte an diesem Abend das Gefühl, auf alle Fragen kompetent antworten zu können, ohne sich unsicher oder nervös zu fühlen. „Ich merkte, dass mein Erfahrungswissen und das formale Wissen nun in Balance waren.“ Sie hat das Gefühl, nun ein anderes Auftreten als früher zu haben, sicherer zu sein und auch mal Anweisungen geben zu können, was ihr früher besonders schwer fiel. „Aber jetzt kann ich auch mal sagen: Ich möchte, dass es so und nicht anders gemacht wird. Und Punkt.“

Was hat Korinna Sandorf diese Sicherheit gegeben? Sie sagt von sich selbst, dass sie Qualifikationsgrundlagen und Wissen braucht, um sich sicher zu fühlen. Sie hat einen hohen fachlichen Anspruch an sich und findet: „Man muss immer auskunftsfähig sein, gegenüber Angehörigen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.“

Und auch Führungswissen gehört dazu: Wie gehe ich mit dem Personal um? Wie führe ich? Was ist meine Aufgabe als Führungskraft? Wie löse ich Konflikte und Schwierigkeiten? Wie gleiche ich unterschiedliche Interessen aus?

Über all diese und weitere Fragen konnte sie in ihrer Ausbildung zur Wohnbereichsleiterin, aber auch in einer Trainingsreihe für Führungskräfte nachdenken und mit anderen Wohnbereichsleiterinnen diskutieren. Das brachte eine große Menge an Wissen, das ihre bisher gesammelten Erfahrungen als Führungskraft ergänzen konnte. „In diesen Trainings gab es eine große Freiheit im Kopf, um Neues aufzunehmen und lernen zu können“, beschreibt sie ihr Gefühl, und die Freude darüber ist ihr anzusehen.

Die Entwicklung ihrer Kompetenzen geschah natürlich nicht von heute auf morgen, sondern in Etappen und kleinen Schritten. So half ihr unter anderem das Praktikum in einer anderen Einrichtung, in dem eine Pflegedienstleitung ihr besonders geduldig viele Kniffe am PC gezeigt hat. Heute kann sie nun viel lockerer und sicherer mit ihrem Computer umgehen, auch wenn sie schmunzelt: „Ich habe auch viele geduldige Menschen um mich, die ich anrufen kann.“

Auch Mitarbeiter_innengespräche führt sie heute sehr viel gelassener und freier, hält sich nicht mehr an Gesprächsleitfäden oder Formulare, sondern findet ihren eigenen Weg.

Hilfreich, vor allem für die persönliche Entwicklung, waren die schriftlichen Selbstreflexionen, die in der Ausbildung gefordert wurden. Das sind kleine Aufsätze über sich selbst, über Empfindungen, Ziele, Stärken und Schwächen, etc. Heute sei es selbstverständlich für sie geworden, sich zu reflektieren. „Ich versuche zu schauen, was die Dinge beruflich und privat zu bedeuten haben. Ich beobachte mich selber und wie andere auf mich reagieren.“

Über ein Thema denkt sie besonders häufig und intensiv nach, seit sie es für ein Referat in ihrer Ausbildung zu bearbeiten hatte: das Thema Burnout. „Seitdem“, so erzählt Korinna Sandorf, „sehe ich die anderen anders und frage nach, was bestimmte Verhaltensweisen über sie selbst und ihre Belastungen aussagen. Ich schaue anders auf die Signale und achte auf sie.“

Die Beschäftigung mit dieser Krankheit hat für Korinna Sandorf auch ganz praktische Konsequenzen: Sie stellt sich vor ihr Team und versucht, die Belastungen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gering zu halten. So hat sie zum Beispiel für dieses Jahr abgelehnt, an Weihnachten auf anderen Wohnbereichen auszuhelfen, denn sie findet: „Ich muss für mein Team Grenzen setzen, auch wenn es Konflikte auslöst.“ Ihr ist klar, dass diese Entscheidung zu Konflikten führen kann – und dass sie sie durchstehen wird. „Das kannte ich früher nicht an mir. Da hat mich das Training gestärkt, damit ich standhaft bleiben kann.“ Das fühlt sich für sie zwar noch ungewohnt an, aber „durchaus positiv ungewohnt.“

Die Qualifizierungsmaßnahmen, die Korinna Sandorf durchlaufen hat, stärkten sie also nicht nur hinsichtlich ihres Fachwissens. Auch persönlich und emotional hatten sie eine große Wirkung. Sie erlaube sich nun, Entscheidungen zu treffen, auch wenn sie unangenehm oder unbequem seien. Und ihr Ehrgeiz nach mehr Wissen sei entfacht worden. „Ich würde gerne noch mehr Wissen ansammeln“, schwärmt sie, „vielleicht auch die PDL-Ausbildung dranhängen. Auch wenn ich nicht weiß, ob ich jemals PDL werden will. Aber das Wissen reizt mich.“

Dieser Wissensdurst ist ihr nicht ganz unbekannt; sie hatte ihn schon früher an sich beobachtet, ihn aber nicht gestillt. „Da war so eine gewisse Lebensgleichgültigkeit. Die Möglichkeit, die WBL-Stelle anzunehmen und die Entscheidung, es auch wirklich zu tun, hatte etwas Befreiendes.“

Mit ihrem Lerneifer hat Korinna Sandorf wohl auch andere angesteckt. Besonders schön war für Korinna Sandorf zu sehen, wie positiv sich auch ihr Sohn während

ihrer Ausbildung entwickelt hat. War es vorher eher schwierig für ihn in der Schule, so hat er nun die 10. Klasse mit guten Noten abgeschlossen. Und sie ist sicher, dass er sich ihr Beispiel zum Vorbild genommen hat, als er sie so kontinuierlich und diszipliniert hat lernen und arbeiten sehen. Und er sah wohl auch, dass seine Mutter daran nicht nur Freude hatte, sondern ihrem Wissen auch persönliche und berufliche Erfolge zu verdanken hatte. Und man erkennt den ehrlichen Stolz, wenn sie lächelnd zusammenfasst: „Es war für uns beide ein großer Sprung.“

KARIN HERRMANN

„An einer Krise kann man wachsen.“

Karin Herrmann hat im Laufe ihrer Karriere eine regelrechte Berg- und Talfahrt hinter sich gebracht: Ihr erster Anlauf in die Aufgabe der WBL hatte sie schnell an Belastungsgrenzen geführt. Selbstkritisch sieht sie heute, dass dabei vieles mit ihr selbst zu tun hatte. „Ich hatte mich verzettelt, war sprunghaft und hatte zu viele Baustellen gleichzeitig aufgemacht.“ Sie ist dann in eine typische Abwärtsspirale geraten, an dessen Ende sie schließlich krank wurde. Sie war in einer Krise, im wahrsten Sinne des Wortes. Doch eine Krise beinhaltet bekanntermaßen auch immer eine Chance, neue Türen zu öffnen und Wege zu beschreiten. So auch bei Karin Herrmann. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist aber, diese auch zu „sehen“: „Ich war betriebsblind, habe Probleme verdrängt. Jetzt aber bin ich dankbar für Hinweise darauf, was schief läuft. Ich habe mich dann rein gekämpft und bin wieder an die Oberfläche geschwommen. Zusammen mit Kollegen, die mir den Rücken gestärkt haben, habe ich es dann geschafft!“

Heute ist ihr klar, worauf es ankommt. Dinge zum Beispiel nicht einfach laufen zu lassen, sondern rechtzeitig anzusprechen. Ziele klar im Blick zu haben und davon abhängig Prioritäten zu setzen.

Gerade auch im Umgang mit Stress hat sie einige Lehren aus der Vergangenheit gezogen. Sie sorgt für Ausgleich im Privaten, findet Entspannung etwa bei der Gartenarbeit. Sie hat gelernt, die Dinge hinzunehmen, die sich nicht ändern lassen. Aber sie hat auch gelernt, Dinge zu hinterfragen und sich nicht unnötig unter Druck zu setzen und vor allen Dingen: Die Hilfe anderer in Anspruch zu nehmen und die Ideen anderer aufzunehmen. Für sie ist es heute wichtig, andere Sichtweisen zu kriegen. So kann man an einer Krise auch wachsen!

Literatur

Bogai, Dieter et al. (2015): Viel Varianz. Was man in den Pflegeberufen in Deutschland verdient. Hrsg. vom Beauftragten der Bundesregierung für die Belange der Patientinnen und Patienten sowie Bevollmächtigter für Pflege sowie vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), Berlin/Nürnberg

Destatis 2011: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Pflegestatistik 2009. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse. Wiesbaden 2011. URL: http://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsK/2012_2_Demografischer_Wandel_Alterung.pdf?__blob=publicationFile (17.04.2015)

Fernández, Esther Ochoa, Anita Wiemer und Edeltraud Vomberg: Frauen. Karrieren. Entwickeln – Aufstiegs-motivation und Aufstiegswahrscheinlichkeit von Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. HS Niederrhein 2013.

Frey, Regina: Gender-Aspekte in der Altenpflege. Informationsblatt für das Programm Rückenwind. S. 7. URL: <http://www.scooland.de/project/scooland/download.php?file=bD93S&lib> (07.05.2015)

Goesmann, C.; Nölle, K.: Die Wertschätzung für die Pflegeberufe im Spiegel der Statistik. Technische Universität Dortmund 2009.

Hall, Anja; Siefer, Anke; Tiemann, Michael (2014): BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 - Arbeit und Beruf im Wandel. Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikationen. suf_3.0; Forschungsdatenzentrum im BIBB (Hrsg.), GESIS Köln (Datenzugang); Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. doi:10.7803/501.12.1.1.30

Joost, Angela: Berufsverbleib und Fluktuation von Altenpflegerinnen und Altenpflegern. Literaturlauswertung. Frankfurt am Main 2007.

Schein, Edgar: Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung. Darmstadt 1998.

Welpel, Isabell M. et al.: Gendergerechte Personalauswahl und -beförderung. Handreichung für EntscheidungsträgerInnen in Wirtschaft und Wissenschaft. München o.J. URL: https://www.diversity.tum.de/fileadmin/w00blt/www/Karriere_und_Weiterbildung/Gendergerechte_Personalauswahl_und_Befoerderung_AuBeFu-ehr.pdf (07.05.2015)

wir
können
ne
Füh
rungs