

Inhalt

Führen in der Pflege – anders, herausfordernd und entscheidender Erfolgsfaktor.....9

1	Arbeiten und Führen in der Pflege – die Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf die Anforderungen der Führungskräfte	13
1.1	Von der Verwahranstalt zum selbstbestimmten Wohnen	13
1.2	Werteorientierung – ein Einflussfaktor auf die Altenhilfe	17
1.3	Unternehmerisches Denken und Handeln versus Humanität	18
1.4	Gesetzlicher Rahmen	19
1.4.1	Heimverordnungen der Länder.....	19
1.4.2	Soziale Sicherungssysteme.....	21
1.4.3	Pflege-Neuausrichtungsgesetz.....	22
1.4.4	Pflege-Weiterentwicklungsgesetz.....	22
1.5	Altern und Alter – die demografische Entwicklung	23
1.6	Pflegebedürftigkeit älterer Menschen.....	25
1.7	Anzahl der Pflegeheime.....	26
1.8	Anzahl der ambulanten Dienste.....	28
1.9	Mitarbeitende – die wichtigste Ressource in Einrichtungen der Altenhilfe	29
1.10	Personalmarketing	30
2	Zentrale Rahmenfaktoren des Führens in der Pflege	33
2.1	Führen ist Führen – oder nicht?	33
2.2	Zentrale Führungsherausforderungen in der Pflegebranche	35
2.1.1	Verschiedene Stakeholder	35
2.1.2	Hohe Werteorientierung der Mitarbeiter.....	38
2.1.3	Spannungsfeld Fordern-Fördern-Führen	40
2.1.4	Zwischen aktiver Lösungssuche und Konfliktvermeidung.....	41
2.1.5	Umgang mit Strukturen, Formalitäten und Autorität.....	41
2.1.6	Gesund Führen – Zwischen den Belastungsfaktoren.....	42
3	Führungspositionen in Einrichtungen der Altenhilfe	47
3.1	Allgemeine Aufgaben der Führungskräfte	47
3.2	Aufgabenprofile verschiedener Führungsebenen in der Pflege	48
3.2.1	Heimleitung	48
3.2.2	Pflegedienstleitung (leitende Pflegefachkraft)	52
3.2.3	Stations-/ Team-/ Wohnbereichsleitung (Leitung einer Funktionseinheit)	54

4	Kompetenzen als Handlungsbasis – Gezielte Entwicklung und Befähigung von Führungskräften in der Pflege	57
4.1	Bundesweite Analyse zentraler Führungskompetenzen in der Pflege – Allgemeines und statistische Datenbasis	57
4.2	Erkenntnisse	62
4.2.1	Abhängigkeiten in den Häufigkeitsverteilungen	63
4.2.2	Abhängigkeiten und Zusammenhänge der Rangreihenbildung	64
4.3	Fazit	71
5	Gestaltungsebenen der Führung	75
5.1	Organisationskultur	76
5.1.1	Fehlerkultur – Arbeiten mit Verbesserungspotenzial	80
5.1.2	Mitarbeiterfeedbacks als Führungs- und Gestaltungsinstrument	84
5.2	Selbstführung	95
5.2.1	Selbstführung – Selbstreflexion	95
5.2.2	Authentisch sein und bleiben glaubwürdig führen	97
5.3	Mitarbeiterführung	101
5.3.1	Teamführung – Die Herausforderung, aus einem „Haufen“ ein Team zu machen	101
5.3.2	Mitarbeitermotivation – Führung als Motor und Katalysator	107
5.3.3	Klare, zielgerichtete Kommunikation – ein Exkurs	112
5.3.4	Umgang mit überlasteten und psychisch erkrankten Mitarbeitern	118
5.3.5	Einstellungsgespräche – eindrucks- und wirkungsvoll	123
5.3.6	Das Mitarbeitergespräch – notwendiges Übel, überflüssiger Zeitfresser oder wirkungsvolles Führungsinstrument?	124
5.3.7	Rückkehrgespräche	131
5.3.8	Gesprächsführung in kritischen Situationen	133
5.4	Aufgaben- und Zeitmanagement	144
5.4.1	Stressmanagement – Umgang mit dem Zuviel	144
5.4.2	Hilfe, ich ertrinke! Aufgabenmanagement	149
6	Führungskräfteentwicklung – Nicht nur im klassischen Seminarkontext!	155
6.1	Kollegiales Coaching	155
6.2	Kollegiales Mentoring	158
6.3	Einzelcoaching	160
7	Bildungscontrolling: Wie messen – und was?	163
7.1	Voraussetzungen eines systematischen Bildungscontrollings	166
7.2	Konzeption und Umsetzung der Bildungsmaßnahmen	167
7.3	Kostenkalkulation und Wirtschaftlichkeitscontrolling	167
7.4	Ermittlung der Ergebnisse der umgesetzten Maßnahme	168
7.5	Transfermanagement	170

8	Schlussbetrachtung	173
	Literaturverzeichnis und Webliografie.....	175
	Die Autorinnen	183