

# Inhalt

<b>Führen in der Pflege – anders, herausfordernd und entscheidender Erfolgsfaktor.....</b>	<b>9</b>
<b>1 Arbeiten und Führen in der Pflege – die Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf die Anforderungen der Führungskräfte .....</b>	<b>13</b>
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
<b>2 Zentrale Rahmenfaktoren des Führens in der Pflege .....</b>	<b>33</b>
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
<b>3 Führungspositionen in Einrichtungen der Altenhilfe .....</b>	<b>47</b>
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

<b>4 Kompetenzen als Handlungsbasis – Gezielte Entwicklung und Befähigung von Führungskräften in der Pflege .....</b>	<b>57</b>
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
<b>5 Gestaltungsebenen der Führung .....</b>	<b>75</b>
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
<b>6 Führungskräfteentwicklung – Nicht nur im klassischen Seminarkontext! .....</b>	<b>155</b>
6.1 Kollegiales Coaching .....	155
6.2 Kollegiales Mentoring .....	158
6.3 Einzelcoaching .....	160
<b>7 Bildungscontrolling: Wie messen – und was? .....</b>	<b>163</b>
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

<b>8      Schlussbetrachtung.....</b>	<b>173</b>
<b>Literaturverzeichnis und Webliografie.....</b>	<b>175</b>
<b>Die Autorinnen .....</b>	<b>183</b>