

Die dreifache Rolle

Die Heimleitung steht in einem Dreiecksverhältnis zwischen Bewohner:innen, Mitarbeitenden, Angehörigen. Hier kommt es sehr auf die Haltung der Führungskräfte an, damit die Verantwortungsabgabe auf Seiten der Führung und eine Interaktion auf Augenhöhe gelingen kann. Tipps für eine kluge und verständnisvolle Leitungsarbeit.

Text: Borghild Wicke-Schuldt

Dieser Artikel zielt auf die Haltung der Führungskräfte ab, die die Kultur in einer Einrichtung bestimmt: Wichtige Aspekte sind die Verantwortungsabgabe auf Seiten der Führung, eine Interaktion auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden, ein selbstkritischer Umgang mit Fehlern sowie das Zulassen von Konflikten und unterschiedlichen Meinungen im Team.

Die aktuelle Corona-Pandemie hat grelles Licht auf die Dramatik des seit lange herrschenden Pflegenotstands geworfen. Damit Menschen diesen Beruf ausüben können und wollen, muss die Politik schnell bundesweit neue Rahmenbedingungen für die Pflegearbeit schaffen. Angesichts der großen gesellschaftlichen Probleme sind mutige Stellungnahmen von Leitungskräften im Interesse der Senior:innen und der Mitarbeitenden erforderlich.

Aber am Wichtigsten ist eine kluge und verständnisvolle Leitungsarbeit. Dies ist leicht gesagt und schwer getan. Im Dreieck springen – das ist ein treffendes Bild für eine Heimleitung. Keine Zeit zur Reflexion, keine Zeit zum Verweilen, keine Zeit für Konzepte. Ständig neue Vorgaben von außen, ständige Anforderungen von Mitarbeitenden,

von Bewohnern, von Angehörigen, von Vorgesetzten und vom Einrichtungsträger – und Corona setzt allem seine lebensbedrohliche Krone auf!

Das Ziel im Auge behalten, wem die gemeinsame Arbeit dient

Das Ziel muss den Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen, die soziale Arbeit machen und mit den alten Menschen in Beziehung treten wollen. Die mögliche Zielsetzung eines Einrichtungsträgers, wie zum Beispiel hohe Profite zu erzielen, möglichst hohe Einnahmen zu generieren oder die Digitalisierung vorantreiben fördert auf

Vertrauen zu Bewohner:innen und Angehörigen herstellen

Der Sinn unserer gemeinsamen Arbeit ist die würdevolle Versorgung alter Menschen. Beim Informationsgespräch und beim Einzugsgespräch lernt zuerst die Leitung die Angehörigen und die künftigen Bewohnerinnen und Bewohner kennen. Mit einfühlsamen Fragen zur Biografie und persönlichem Eingehen auf die krankheitsbedingten Einschränkungen kann die Leitung eine vertrauensvolle Beziehung zu den Bewohnern aufbauen. Das Ziel der ersten Gespräche ist eine gute emotionale Basis herzustellen. Das ist die Grundlage,

Interesse, Mitgefühl, Anerkennung und Lob sind Eigenschaften und Verhaltensweisen, die gute Leitungskräfte auszeichnen

Dauer nicht die Motivation der Pflegekräfte. Das vorrangige Ziel muss im sozialen Bereich liegen. Die Heimleitung hat die Aufgabe, diesen wichtigen Aspekt gegenüber dem Träger als Ziel der gemeinsamen Arbeit einzufordern, damit sie ihre Mitarbeitenden täglich aufs Neue motivieren kann und die Sinnhaftigkeit des Berufs nicht verloren geht. Selbstverständlich ist kostendeckendes und sparsames Wirtschaften sinnvoll. Das ist den Mitarbeitenden einsichtig und solange es dem Gemeinwohl dient, werden sie dieses Teilziel aktiv unterstützen und ihre eigenen Vorschläge für ein vernünftiges Wirtschaften einbringen.

dass sich die alten Menschen verstanden und aufgehoben fühlen, ebenso wie ihre Angehörigen. Vertrauen in die Leitung ist wiederum die Grundlage, damit bei auftretenden Problemen oder bei Konflikten Lösungen gefunden werden können.

Es ist wichtig die Beziehungen zwischen allen Menschen in einer Einrichtung zu beachten und die Kommunikation zu pflegen. Der Einfluss einer Leitungskraft auf das Betriebsklima ist bedeutend, diese Erfahrung kann jede Mitarbeiter:in bestätigen. Die Leitung hat die Aufgabe, zu einem guten Betriebsklima beizutragen, in dem die Mitarbeitenden aus allen Bereichen und



Bewohner:innen, Angehörige, Mitarbeitende: Die Leitung sollte alle Seiten und Positionen verstehen können, vermitteln und dabei ihre eigene Rolle als Verantwortliche für die Einrichtung deutlich machen.

Foto: Susanne El-Nawab

Berufsgruppen gern zusammenarbeiten. Gute Beziehungen zwischen allen Mitarbeitenden und der Heimleitung werden durch den täglichen informellen Austausch gefördert. Zum Beispiel beim ungezwungenen Kaffeetrinken, beim kurzen Gespräch im Treppenhaus, beim freundlichen Wortwechsel im Aufzug. Interesse an den Menschen, Mitgefühl, Anerkennung, Lob und nur positiver(!) Tratsch sind Eigenschaften und Verhaltensweisen, die gute Leitungskräfte auszeichnen. Dafür müssen Leitungskräfte ihren Schreibtisch verlassen. Dieser Führungsstil hat einen Namen: „Leading by walking around“.

Leitungskräfte ihre Persönlichkeit ständig weiterentwickeln müssen, auch mit Hilfe von psychologischen Beratern. Die Heimleitung muss also in erster Linie lernen, auf sich selbst zu achten: die eigenen Werte, Vorurteile, Abneigungen zu erkennen und zu reflektieren sowie auf die eigene Gesundheit zu achten.

Gute organisatorische Strukturen

Es ist wichtig, gute organisatorische Strukturen zu schaffen, die es den Beschäftigten ermöglichen, ihre Arbeit selbstbestimmend zu gestalten. Zum Beispiel regelmäßige Teambesprechungen mit Vertretern aus allen Arbeitsbe-

kommt, sorgt für einen ständigen Informationsfluss bei allen. Dies fördert ihre Identifikation mit der Einrichtung. Jeder ist wichtig.

- o Die Gesundheit der Mitarbeitenden und der Erhalt ihrer Motivation sind die wichtigste Voraussetzung für das Funktionieren der Einrichtung. Daher muss die Heimleitung ihre Mitarbeiter vor Verschleiß und Krankheit schützen – auch wenn das gegenwärtig der Quadratur des Kreises gleichkommt. Aber was ist die Alternative? Alle arbeiten bis zum Umfallen – und ziehen sich dann aus der Pflege zurück.
- o Die Zufriedenheit der Angehörigen. Sie stehen den Pflegebedürftigen oft näher als das Personal und sie fordern mehr Einsatz und Leistungen als die Mitarbeitenden bringen können – oder wollen. Die Heimleitung muss das Vertrauen der Angehörigen haben und ihre Wünsche und Kritik ernst nehmen. Die Leitung muss zwischen den Wünschen der Angehörigen und den realen Möglichkeiten der Pflegenden vermitteln.

Die Fähigkeit zur Selbstkritik ist eine Aufgabe, an der Leitungskräfte ihre Persönlichkeit ständig weiterentwickeln müssen

Heimleitung als Vorbild

Dabei ist die Leitungskraft für die Mitarbeitenden ein Vorbild. Sie lebt die Werte, die sie von den Mitarbeitenden erwartet. Dazu gehören Fairness, Ehrlichkeit, Offenheit, Humor, Verständnis, auch Kreativität und Lösungsorientierung bei Problemen. Das setzt die Fähigkeit zur Selbstkritik und zur Erkenntnis der eigenen Unzulänglichkeiten voraus und ist eine Aufgabe, an der

reichen. Hier kann das Ineinandergreifen der unterschiedlichen Bereiche, die Schnittstellenproblematik, besprochen werden, ebenso Projekte und Entwicklungen, die die Einrichtung betreffen. Entscheidungen des Trägers sollten transparent und ein ungezwungener Informationsaustausch ebenso wie Kritik und Anregungen möglich sein. Ein Protokoll von jeder Teambesprechung, das jeder Mitarbeitende in der Einrichtung

Wie kann man Konflikte lösen?

Konflikte sollten möglichst im Vorfeld verhindert werden. Denn durch mangelnde Information und unklare Auf-

gabenverteilung können viele Konflikte entstehen. Dies ist eine Frage der Organisation. Als Leitung sollte man sich zuerst selbst an die Nase fassen und fragen:

- o Habe ich das nicht richtig erklärt?
- o Habe ich das nicht richtig organisiert?
- o Habe ich diese Aufgabe nicht eindeutig delegiert?
- o Habe ich nicht rechtzeitig nachgefragt?

Aktuelle Probleme sollten in einem Klima der Offenheit zeitnah angesprochen werden. Bevor sie zu Konflikten werden, kann man sie im Konsens lösen und neue Absprachen und Regelungen treffen.

Eine Heimleitung darf nicht davor zurückschrecken, offene Konflikte, die die Beteiligten nicht selbst lösen können, anzusprechen oder auf den Wunsch beteiligter Personen nach einem Gespräch zeitnah darauf einzugehen. Sie sollte sich mit allen am Konflikt Beteiligten an einen Tisch setzen und jeden nach seiner eigenen Betroffenheit, seinem Empfinden und nach

seinen eigenen Lösungsvorschlägen fragen. Das Verweilen in der Historie des Konflikts mit seinen Schuldzuweisungen verstärkt die negative Problemlösung. Wenn die Leitung den Fokus auf

darüber auszutauschen und einen gemeinsamen Weg zu finden. Eine erfolgreiche Konfliktlösung bewirkt zugleich eine bessere Beziehung der Konfliktpartner, sie haben sich über ihre Wün-

Verdeckte Konflikte können lange Zeit schwelen und das Arbeitsklima negativ belasten

die Lösung lenkt und die Teilnehmenden nach ihren Vorschlägen fragt, kann sich schnell Verständnis für die jeweilige Position und eine Einigung für eine gute Lösung ergeben.

Dieses Vorgehen eignet sich für alle zwischenmenschlichen Konflikte. Ob zwischen Mitarbeitenden untereinander, ob zwischen Mitarbeitenden und Angehörigen, zwischen Mitarbeitenden und Handwerkern, zwischen Mitarbeitenden und Bewohnern. Denn immer sind das unterschiedliche Sichtweisen, unterschiedliche Standpunkte, unterschiedliche Bewertungen, Erfahrungen und Erwartungen, die zu Konflikten führen. Ihre Auflösung besteht darin, sich

sche und Bedürfnisse ausgetauscht und mehr über einander erfahren, als wenn sie keinen Konflikt gelöst hätten.

Verdeckte Konflikte können unendlich lange Zeit schwelen und das Arbeitsklima negativ belasten. Daher ist das Gespür der Leitungskraft ein wichtiges Instrument um zu erkennen, ob etwas nicht stimmt. Die Leitung muss den Mut haben, verdeckte Konflikte offenzulegen. Das kann zur Folge haben, dass tiefgreifende Veränderungen im Betrieb notwendig werden. Insofern weisen Konflikte die Leitung darauf hin, dass möglicherweise organisatorische oder personelle Veränderungen notwendig sind.

DREI BEISPIELE AUS DER PRAXIS

Teamberatung – Konflikt zwischen zwei Reinigungskräften: Ich bat die sieben Teilnehmerinnen, sich im Raum zu bewegen und dann ihr Verhältnis zueinander mit ihrer Position im Raum darzustellen. Nach einigen vorsichtigen Schritten weigerten sie sich schließlich, ihren verstrittenen Ist-Zustand darzustellen. Ich musste akzeptieren, dass mein Vorschlag nicht ankam. Stattdessen berieten sich die Frauen untereinander, und am Ende präsentierten sie sich als geschlossene Gruppe. So wollten sie sich fühlen und miteinander arbeiten! Die beiden Kontrahentinnen beendeten ihre Feindschaft und redeten wieder miteinander, sie wurden die besten Kolleginnen.

Einzelberatung im Kritikgespräch: Ich fing das Kritikgespräch mit einer Pflegekraft mit der Beschreibung ihrer engagierten Arbeit und ihrer Freude an, mit der sie anfangs gearbeitet hatte. Dann konfrontierte ich sie sachlich und nicht wertend mit ihren Fehlern „Aber in den letzten Monaten haben Sie sich verändert. Von einer begeisterten Fachkraft sind Sie zu einer Person geworden, die nicht mehr in der Lage ist, ihre Aufgaben richtig zu erfüllen und den alten Menschen respektvoll zu begegnen.“ Ich ergänzte mitfühlend: „Das ist sicher ein schrecklicher Zustand für Sie.“ Die Mitarbeiterin fühlte sich verstan-

den: „Ja. Genauso ist das.“ Sie litt selbst unter ihrem Fehlverhalten. Es schloss sich ein Gespräch über ihre familiären Probleme an und ich konnte ihr Beratungsmöglichkeiten eröffnen. Die Abmahnung wegen ihres Fehlverhaltens hat sie akzeptiert.

Gespräch mit Bewohnerin: Eine neu eingezogene Bewohnerin Frau M. wollte einen Schrank in ihrem Zimmer aufbauen lassen, der breiter war als die Wand. Sie war auch von mir nicht von dieser Idee abzubringen. Ich war ratlos. Die alte Dame war nicht dement, trotzdem begriff sie nicht, dass der Schrank zu breit ist. Sie schickte mir sogar eine Bewohnervertreterin. Ich kam dem Wunsch nach und lud Frau M. zum Gespräch ein. Ich überlegte: Wenn diese Dame so viel Aufhebens um ihren Schrank macht, muss er ihr besonders wichtig sein. Also stellte ich die Frage: „Frau M., welche Bedeutung hat denn dieser Schrank für Sie?“ Das war der Schlüssel! Frau M. erzählte mir von ihrem Berufsleben als erfolgreiche Möbelverkäuferin und der Erinnerung daran, die mit dem Schrank verbunden war. Am nächsten Tag teilte sie mir mit, dass der Sohn diesen Schrank nun in einem anderen Raum aufstellen wird. Das Problem war gelöst durch meine Anteilnahme.



Foto: AdobeStock/AntonioJullien

Wer seinen Mitmenschen mit Freundlichkeit und Verständnis begegnet, wird auch Freundlichkeit und Verständnis zurückbekommen

Wie wird man allen Bedürfnissen und Wünschen gerecht?

Menschenführung ist eine hohe Kunst. Es gibt Führungskräfte, die intuitiv vieles richtig machen, weil sie ihren Mitmenschen mit einer zugewandten Haltung begegnen. Es gibt Führungskräfte, die vieles falsch machen, weil sie sich für ihre Mitmenschen nicht wirklich inter-

denen eine Beurteilung anderer Menschen beruht. Eine Haltung des Respekts drückt sich in Freundlichkeit und Interesse aus – ohne über das Verhalten oder die Werte zu urteilen. Mit dieser Offenheit kann man Bedürfnisse und Wünsche anderer Menschen wahrnehmen und verstehen. Statt Streit und Konflikt kann man gemeinsame Wege

gen und Geschäftspartner:innen wird von den Menschen x-fach zurückgespiegelt. Dies ist in dem Phänomen der Spiegelneuronen in unserem Gehirn begründet und gehört zu unserer menschlichen Natur. Die Spiegelzellen sorgen gewissermaßen für eine „Ansteckung“ – im positiven wie im negativen. Daher gilt: Wer seinen Mitmenschen mit Freundlichkeit und Verständnis begegnet, wird auch Freundlichkeit und Verständnis zurückbekommen.

Eine zugewandte, liebevolle Haltung der Leitung gegenüber den anderen Beteiligten wird von den Menschen vielfach zurückgespiegelt

essieren und mit der Autorität ihrer institutionellen Macht regieren. Die innere Haltung ist der entscheidende Schlüssel für einen erfolgreichen und befriedigenden Umgang mit anderen Menschen. Daran kann man arbeiten, da kann man vieles lernen.

Jede Leitungskraft kann auf eine innere Entdeckungsreise gehen, um die eigenen Vorurteile zu erkennen, auf

suchen, ohne das Ziel der Einrichtung und den Auftrag als Leitung aus den Augen zu verlieren.

Die Angehörigen können vom Pflegepersonal sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. Als Helfende und dankbare Unterstützende bei der Betreuung- oder auch als unzufriedene Kritiker:innen an der Pflege. Die Leitung sollte beide Seiten verstehen können, als Vermittler fungieren und dabei ihre eigene Rolle als Verantwortliche für die Einrichtung deutlich machen.

Das Geheimnis der Spiegelzellen

Eine zugewandte und liebevolle Haltung der Leitung gegenüber Bewohner:innen, Mitarbeitenden, Angehörig-

MEHR ZUM THEMA

Kontakt: www.besserleiten.de

Lesen: „Systemisch leiten im Sozial- und Gesundheitswesen“ und „Dreiecksverhältnisse im Altenheim“ von Borghild Wicke-Schuldt

Borghild Wicke-Schuldt,
Dipl.-Pädagogin,
Organisationsberaterin,
ehem. Heimleiterin.
www.besserleiten.de

