Dem Burn-out vorbeugen: Wer seine Führungsqualitäten stärkt, stärkt sich und das Unternehmen

Führung in vier Schritten

Foto: Susanne El-Nawab

Der Schlüssel zum Erfolg eines Pflegedienstes liegt in der Hand des Inhabers bzw. Geschäftsführers. Erfolgreiches Management zeichnet sich u. a. durch steigende Umsätze aus und durch souveräne Führung, die dem Management Freiräume lässt. Lernen Sie also zu delegieren statt zu kontrollieren. Stecken Sie sich Ziele und arbeiten Sie an Ihrem Selbstvertrauen.

Von Günter Wagner

Anforderung an Pflegedienst-Verantwortliche ist sehr hoch

Die Anforderungen an die Geschäftsführung im Pflegedienst sind im Vergleich zu vielen anderen Branchen sehr hoch: Logistik, Betriebswirtschaft, Kalkulation, Controlling, gute Computerkenntnisse. Sie muss sich mit Werbung und deutschem Sozial- und Arbeitsrecht auskennen, ihre Mitarbeiter führen und sollte gut mit Patienten umgehen können. Bei den MDK-Prüfungen muss sie zudem fachliche und persönliche Kompetenz beweisen.

So zahlen Pflegedienst-Inhaber und -Geschäftsführer oftmals einen hohen Preis, denn der Arbeitseinsatz von 12 bis 14 Arbeitsstunden pro Tag ist enorm und normal. Andere wichtige Lebensbereiche wie Freizeit, Urlaub, Entspannung, Partnerschaft und Familie bleiben weitgehend auf der Strecke. Die Folgen dieser andauernden Überlastung führen nicht selten zum Burn-out-Syndrom oder doch zumindest zu einem stark schwindenden Lebensglück. Ein guter Pflegedienst möchte seinen Kunden helfen, die Lebensqualität zu erhalten bzw. zu erhöhen. Aber wie sieht es mit der Lebensqualität der Helfer selbst aus?

Was ist also die Lösung dieses Dilemmas? Die im Folgenden beschriebenen vier Führungsfähigkeiten entscheiden in hohem Maße darüber, ob Sie entweder rund um die Uhr arbeiten und Ihr Unternehmen mehr oder weniger über die Runden kommt. Oder ob es Ihnen gelingt, neben einem florierenden Unternehmen auch das zu haben, wofür man eigentlich arbeitet: die Möglichkeit, den Erfolg auch zu genießen und Zeit zu haben für Partnerschaft, Familie und für sich selbst.

1. Mitarbeiter richtig führen – delegieren statt kontrollieren

Der Anteil der Personalkosten an den gesamten Kosten im Pflegedienst beträgt 70 bis 80 Prozent. Motivierte Mitarbeiter, die ihr Bestes geben, auf die Sie sich verlassen können und die ihre Aufgaben selbstverantwortlich erledigen, sind der wichtigste Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Zum einen, weil Sie nur so die Chance haben, Aufgaben zu delegieren und sich selbst somit mehr Freiräume zu schaffen. Zum zweiten, weil Sie nur über Ihre Mitarbeiter vor Ort zufriedene Kunden/Patienten haben können, die Ihren Pflegedienst weiter empfehlen. Ganz zu schweigen von dem Schaden, der durch eine hohe Fluktuation von Mitarbeitern entsteht, die oft mehrere Kunden/Patienten mitnehmen. Des Weiteren bietet ein gutes Betriebsklima die größtmögliche Anziehungskraft auf potenzielle neue Mitarbeiter. Wenn Sie also mehr Auswahl an geeigneten Mitarbeitern haben, können Sie die Besten einstellen.

Aber wie kommt man da hin? Es gibt sowieso zu wenig qualifizierte Mitarbeiter und wenig Spielraum für finanzielle Motivations-Anreize. *Petra Wackerle*, langjährige Seminarleiterin bei PALLAS-Seminare erklärt hierzu: „Eigentlich ist es relativ einfach, Mitarbeiter richtig zu führen. Ein Umdenken ist bei vielen Geschäftsführern der erste Schritt.

Problem + Lösung

Problem: Viele Inhaber und Geschäftsführer ambulanter Pflegedienste engagieren sich im Übermaß für das Unternehmen. Dabei schwindet die eigene Lebensqualität. Häufig führt die viele Arbeit noch nicht mal zum gewünschten Erfolg des Pflegedienstes.
Lösung: Der bewusste Einsatz der beschriebenen vier Fähigkeiten kann Führungskräften zukünftig zu mehr Erfolg in der Pflege und Qualität im Leben verhelfen.

Häusliche Pflege

Wie sieht es mit meinem Führungsstil aus: Neige ich eher zur Kontrolle oder lasse ich meine Mitarbeiter selbstverantwortlich arbeiten? Kontrolliere ich nur die Resultate oder jeden kleinen Arbeitsschritt?“

Die entscheidende Frage ist also: Wollen Sie wirklich was verändern? Denn oft sind es eingeprägte Verhaltensmuster, denen wir unbewusst folgen, wie z. B.: „Wenn ich es nicht selber mache, wird es nichts.“ Oder: „Das kann niemand so gut wie ich!“ Einige Führungskräfte folgen dem Glauben, dass man viel arbeiten muss, wenn man erfolgreich sein will. Wenn Sie so ein Verhaltensmuster bei sich entdecken, schreiben Sie es unbedingt auf und arbeiten Sie die nächsten Wochen mit kleinen Schritten kontinuierlich daran, es langsam zu verändern, indem Sie z. B. anfangen, kleine Aufgaben zu delegieren. Machen Sie sich dabei Ihre Erfolgserlebnisse schriftlich bewusst – auch und gerade die kleinen Erfolge.

Im nächsten Schritt sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern. Fragen Sie nach, ob diese Verantwortung übernehmen möchten und was ihnen besonders Spaß macht. Dann erstellen Sie genaue Aufgabenbeschreibungen, besprechen diese mit Ihren Mitarbeitern und lassen Sie sie loslegen. Kontrollieren Sie nur die Resultate. Geben Sie bei Problemen nicht gleich die Lösung vor, und trainieren Sie Mitarbeiter, sich selbst Lösungen zu überlegen.

Wenn Sie soweit sind, gibt es nur noch eine wichtige Frage: Fällt es Ihnen auf, wenn Ihre Mitarbeiter gute Arbeit leisten, auch wenn es sich um kleinere Angelegenheiten handelt? Viele Führungskräfte schauen nur auf die Fehler der Mitarbeiter. Besitzen Sie die Fähigkeit, auch ernst gemeintes Lob und Anerkennung möglichst doppelt so oft wie Kritik auszusprechen? Falls nicht, müssen Sie unbedingt daran arbeiten, denn echtes Lob und Anerkennung ist einer der Top-Motivationsfaktoren. Es ist bekannt, dass Geld bei der Motivation von Mitarbeitern erst auf Platz drei oder vier steht. Viel wichtiger ist das Gefühl, gute Arbeit zu leisten und dafür anerkannt zu werden. Überlegen Sie darüber hinaus, welche Aufstiegschancen Sie besonders motivierten Mitarbeitern bieten können.

Wenn Sie das umsetzen können, haben Sie nicht nur Mitarbeiter, denen die Arbeit viel mehr Spaß macht und die gerne mehr als Dienst nach Vorschrift leisten; Sie haben dadurch auch zufriedenere Kunden, die Ihren Dienst weiterempfehlen und ein für neue Mitarbeiter attraktives Betriebsklima. Jetzt können Sie auch Stück für Stück Aufgaben abgeben und sich selbst mehr Freiräume schaffen. Dadurch steigt Ihr Spaß an der Arbeit und Sie sind mit weniger Aufwand viel erfolgreicher.

2. Ziele stecken – in allen wichtigen Lebensbereichen

Wenn Sie keine Ziele in Ihrem Leben haben, gibt es nur zwei Möglichkeiten: Entweder haben Sie sich noch keine Gedanken darüber gemacht oder es ist Ihnen egal, wie sich alles entwickelt. Wenn wir davon ausgehen, dass Sie zu den Menschen gehören, die durchaus Wünsche und Vorlieben haben, dann müssen Sie diese in konkrete Ziele fassen. Sonst reagieren Sie immer nur auf die Umstände, anstatt zu agieren. Die Gefahr ist sehr groß, dass Sie niemals Ihr Leben so leben, wie es Ihnen am besten entspricht. Also, machen Sie sich an die Arbeit, stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- Wie sieht Ihr Dienst idealerweise aus?
- Wie groß soll er sein, wo soll er besonders aktiv sein?
- Wer sind Ihre Ideal-Kunden/-Patienten und wie können Sie diese am besten gewinnen?

„Von unserem QM-System profitieren nicht nur wir, sondern vor allem unsere Patienten.“

Hilde Ubben legt in Ihrem Pflegedienst großen Wert auf qualitativ hochwertige Pflege. Bei der Einführung ihres Qualitätsmanagement-Systems hat sie sich von den Experten der opta data® unterstützen lassen. So bietet sie gegenüber allen Anspruchsgruppen optimale Transparenz.

BERATUNG

Hilde Ubben, Pflegedienstinhaberin
Häusliche Krankenpflege Hilde Ubben, Aurich

Individuelle Qualitätsmanagement-Systeme von opta data®!

- Einführung innerhalb kürzester Zeit
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit
- Verbesserung interner Prozesse
- digitales QM-Handbuch
- Sicherheit bei MDK-Prüfungen

Weitere Informationen erhalten Sie gebührenfrei unter 0800 / 678 23 28 oder auf www.optadata-gruppe.de

Lösungen, die verbinden. opta data

- Wie wünschen Sie sich Ihren idealen Arbeitstag, wie Ihre Mitarbeiter?
- Wie viel Freizeit hätten Sie gerne?

„Die Ziele sollten so genau wie möglich schriftlich definiert sein. Sie sollten realistisch und erreichbar und vor allem zeitlich begrenzt sein, damit messbar wird, wann das Ziel erreicht ist. Für viele Firmenleiter ist es selbstverständlich, Firmenziele zu definieren. Wenn aber nicht gleichzeitig private Ziele, familien- und partnerschaftliche Ziele vereinbart werden, wird dieser Bereich automatisch dem Zufall überlassen“, sagt Petra Wackerle. Daher sollte jeder Unternehmer und Geschäftsführer seine beruflichen, aber auch seine privaten Ziele jederzeit vor Augen haben und sein Denken und Handeln danach ausrichten.

3. Ein gesundes Selbstvertrauen aufbauen

„Die meisten Menschen haben in ihrem gelernten Beruf ein sehr gutes Selbstvertrauen“, ist die Erfahrung von Frau Wackerle. „Wenn man jedoch seinen Beruf ändert und z. B. eine andere Ebene erreicht, wenn man also von der examinierten Pflegefachkraft zur Firmenleitung bzw. zum Unternehmer aufsteigt, kommen oftmals Unsicherheiten auf.“ Wie fühlen Sie sich im Umgang mit dem Bankdirektor, den Krankenkassen, den Ärzten, den Patienten, den Mitarbeitern? Führungskräfte mit wenig Selbstvertrauen interpretieren einen Widerspruch vom Mitarbeiter oftmals als persönlichen Angriff. Man zeigt dann entweder Schwäche oder wird aufbrausend und beendet eine vielleicht sinnvolle Diskussion „Kraft seiner Autorität“. Langfristig führt so ein Führungsverhalten dazu, dass die Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift leisten, weil eigene Vorschläge im besten Fall nicht beachtet, im schlechtesten Fall sogar angegriffen werden. Der Mitarbeiter zieht sich in sein Schneckenhaus zurück und dem Unternehmen gehen wertvolle Impulse verloren. Eine steigende Zahl von Fehlern vor Ort, weil nicht mitgedacht wird, und ein erhöhter Krankenstand, sind die ersten Vorboten dieser Entwicklung.

Günter Wagner, *Unternehmensberater und exam. Krankenpfleger, bis 2006 Geschäftsführer eines Pflegedienstes in München*

Aber wie kommt man zu einem gesunden Selbstvertrauen? Der einfachste Weg ist der, den Sie unbewusst schon Ihr ganzes Leben praktiziert haben: Sie machen sich Ihre Erfolge bewusst. Gerade wenn Sie Ihre Ziele bereits genau definiert haben, müssen Sie sich nur noch, am besten schriftlich, bewusst machen, wenn Sie wieder einen – wenn vielleicht auch kleinen – Schritt erreicht haben. Das dauert seine Zeit, aber auch hier ist die Belohnung größer als Sie sich vorstellen können, denn ein gesundes Selbstvertrauen ist eine der wichtigsten Grundlagen für jede Art von Erfolg.

„Wenn Sie schneller vorankommen möchten, ist gerade in diesem Bereich ein erfolgsorientiertes, längerfristiges Training der beste Weg“, weiß Frau Wackerle aus hunderten von Unternehmer- und Führungskräfteschulungen. Auch Fachliteratur kann Ihnen effektiv weiterhelfen, an Ihrem Selbst-

vertrauen zu arbeiten. Mit einem gesunden Selbstvertrauen werden Sie aufhören, den Umständen die Schuld an den Ereignissen zu geben und selbst das Zepter für Ihren Erfolg in die Hand nehmen. Mit dieser Freiheit wird sich auch Ihr Auftreten gegenüber Ihren Geschäftspartnern deutlich zum Positiven verändern.

4. Verkaufstalent trainieren – werden Sie ein guter Verkäufer

Auf Dauer wird kein Pflegedienst überleben, der nur Pflegeleistungen im Rahmen der Pflegestufensätze erbringt. Der Pflegevertrag sollte die Bedürfnisse des Kunden abdecken und dem Pflegedienst bzw. der Pflegekraft das Gefühl geben, nach bestem Wissen und Gewissen pflegen zu können. Aus Sparsamkeit verschlankte Pflegeverträge bringen dauerhaft weder dem Patienten noch dem Pflegedienst Qualität. Hier stehen nicht mehr und nicht weniger als die Gesundheit des Patienten und der Ruf des Pflegedienstes auf dem Spiel. Daher sind Aufnahmegespräche und Patientenverträge absolute Chefsache! Ist es nicht so, dass Sie als Verkäufer von Pflegeleistungen den Kunden/Patienten eine Menge Zeit sparen? In einem zirka einstündigen Aufnahmegespräch ersparen Sie dem Kunden, sich in die gesamte Bürokratie der Pflegeversicherung einzuarbeiten. Ist es nicht auch so, dass der Pflegedienst ein Produkt anbietet, das die Lebensqualität seiner Kunden erheblich steigert? Warum also nicht diese Lebensqualität für beide Seiten optimal verkaufen?

Ethischer Verkauf heißt, die Bedürfnisse des Kunden zu erfragen, um dann Ihr Produkt, wenn es den Bedürfnissen entspricht, anzubieten. Hervorragend geeignet hierfür ist die genaue Anamnese mit den 13 AEDLs. Hier erfragen Sie Schritt für Schritt, welche Pflegebedürfnisse der Kunde hat. Sie können vorschlagen, welche Pflegeleistungen aus ihrer fachlichen Sicht geeignet wären und anschließend entscheidet der Kunde selbst, welche Leistungen er tatsächlich in Anspruch nimmt. Pflegedienstleitungen machen oft den Fehler, dass sie die finanzielle Schere selbst im Kopf haben und sind daher gehemmt, Leistungen anzubieten, die über die Deckelung der Pflegekassen hinaus gehen. Es ist also sicher kein überflüssiger Luxus, als Leiter eines Pflegedienstes ein professionelles Verkaufstraining zu absolvieren.

Fazit: Die meisten Unternehmer und Führungskräfte legen nur Wert auf die fachliche Ausbildung. Mittlerweile ist aber erwiesen, dass Fachwissen nur zu 20 Prozent über den Unternehmenserfolg entscheidet. Die restlichen 80 Prozent werden von den sogenannten weichen Faktoren (Soft Skills) bestimmt, wie zum Beispiel der Fähigkeit, Mitarbeiter richtig zu führen.

Die persönlichen Fähigkeiten weiter ausbilden

Was mehr und was weniger bringt, hat die Uni Linz im Auftrag der Arbeiterkammer in einer Studie erhoben und hierbei durchaus überraschende Ergebnisse erzielt. So bringt die Weiterbildung von persönlichen Fähigkeiten (Soft Skills) wie etwa Schulungen der Teamfähigkeit, des zielgerichteten Handelns und des besseren Selbstvertrauens einen höheren Produktivitätszuwachs als beispielsweise Sprach-, Marketing- oder IT-Kurse.

Eine enorme Hebelwirkung von Weiterbildung sei das Ergebnis, wie *Johanna Ettl*, Bildungsexpertin der Arbeiterkammer Wien, betont. Denn bereits nach drei Monaten haben sich die Kosten für Weiterbildung wieder amortisiert. In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, dass jeder Euro, der in Fortbildung investiert wird, dem Unternehmen 13 Euro mehr Umsatz bringt. (Quelle: *http://diepresse.com/home/bildung/bildungallgemein/360033/index.do*).

Also gehen Sie es an, am besten gleich heute mit den ersten Schritten. Steigende Umsätze und steigende Gewinne werden neben den anderen oben erwähnten Punkten die Belohnung für Ihren Einsatz sein. ▮

Mehr zum Thema

Im **Internet** unter *www.pallas-seminare.de* oder *www.pallas-seminare.de/de/spielregeln_des_verkaufs/*

Im **Buch** „Ab heute erfolgreich" von *Alfred R. Stielau-Pallas*, Pallas Verlag 2000

Abrechnung · IT-Dienstleistung · Abrechnung

Maxi

Wir holen das Maximum für Sie heraus – in jedem einzelnen Bereich:

Kassenabrechnung

Maximaler Profit für Sie: mit auf den Cent genauen Abrechnungen, pünktlicher Auszahlung und übersichtlichen Auswertungen Ihrer Praxisdaten.

Privatliquidation

Maximaler Umsatz auch im privaten Leistungssektor: mit optimal koordiniertem Forderungsmanagement, Kontrolle des Rechnungsflusses sowie hochwirksamem Mahnwesen.

Prozessoptimierung

Maximale Effizienz: Wir schaffen Lösungen in Kooperation mit Ihrem Software-Partner. Mit allem, was ein profitabler Ablauf braucht.

Zusatzdienste

Maximale Unterstützung: mit azh Check, dem Service zum Kostenvoranschlag, azh Portal, persönlichem Ansprechpartner, zusätzlichen Auswertungen, Rezeptabholung, Verordnungsversicherung u.v.m.

Abrechnungsdaten und Images online? Klar, mit azh Portal! Mehr unter www.azh.de

Mit uns maximale Ergebnisse erzielen. Testen Sie uns – nur das überzeugt.

Tel. (0 89) 9 21 08-4 44

VSA-Unternehmensgruppe Partnerschaft mit System

azh

azh Abrechnungs- und IT-Dienstleistungszentrum für Heilberufe GmbH
Einsteinring 41-43 · 85609 Aschheim bei München
Telefon: (0 89) 9 21 08-4 44 · www.azh.de