

# FÜHRUNGSLEITLINIEN ENTWICKELN UND ZUSAMMENARBEIT IM FÜHRUNGSKRÄFTE-TEAM STÄRKEN:

## WORKSHOP-REIHE IN EINER PFLEGEEINRICHTUNG

Die hier vorgestellte Workshopreihe wird in einer Pflegeeinrichtung umgesetzt. Sie hat zwei wesentliche Ziele: Zum einen soll die Zusammenarbeit im Führungskräfte-Team gestärkt werden. Zum anderen sollen Führungsleitlinien entwickelt werden, um ein einheitliches Führungsverständnis zu etablieren. Im Vorfeld fand mehrfach ein Austausch mit der Einrichtungsleitung statt, um den Auftrag genau zu erfassen und das Konzept zur Umsetzung zu besprechen. So wurde mit der Einrichtungsleitung vereinbart, dass das Führungskräfte-Team über mehrere auf das Jahr verteilte Termine à 3 Stunden begleitet wird, um eine höhere Wirksamkeit zu erzielen.

Es gibt in dieser Workshop-Reihe zwei Herausforderungen, die im Laufe der Zeit zum Vorschein gekommen sind. Auf der einen Seite stehen wir vor der Herausforderung, dass zwei Bereiche vor einigen Jahren ausgegliedert wurden und damit nicht der Einrichtungsleitung zugeordnet werden. Folglich sehen sich die Führungskräfte dieser beiden Bereiche nicht als Teil des Führungskräfte-Teams in der Einrichtung. Auf der anderen Seite fehlte es bisher sowohl auf der Führungs- als auch auf der Mitarbeitenden-Ebene an einer offenen Kommunikationskultur, um Themen proaktiv anzusprechen und notwendige Veränderungen umzusetzen.

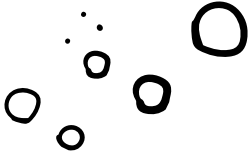
### Umsetzung des ersten Workshops: Die Erarbeitung von Führungsleitlinien

Der erste Workshop fand am 19. Oktober 2022 statt und die Agenda sah wie folgt aus:

- Begrüßung und Vorstellung
- Übung: „Mein persönliches Wohlfühlfeld im Arbeitskontext“ (Thomann-Riemann-Kreuz)
- Erarbeitung von gemeinsamen Führungsleitlinien (Einzel- und Gruppenarbeit)
- Abschluss und Ausblick

Der Workshop startete mit einer kurzen Vorstellungsrunde aller anwesenden Führungskräfte.

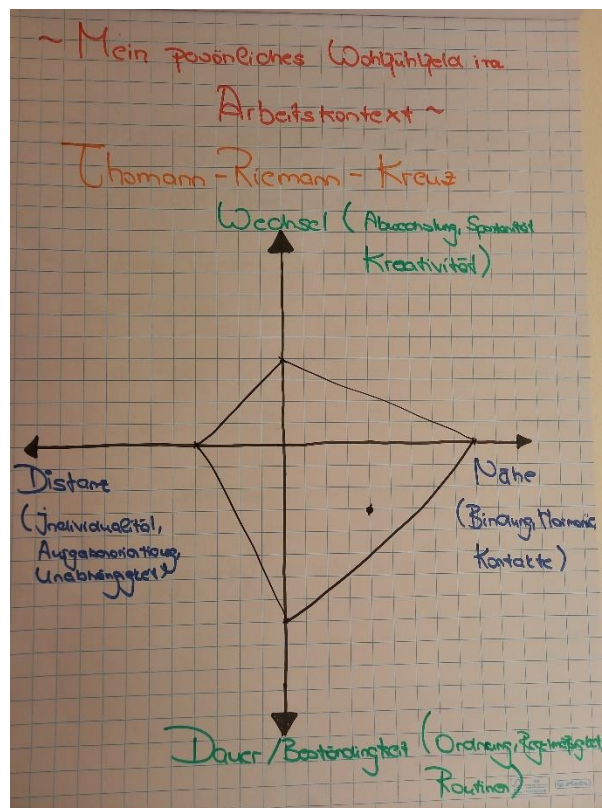
Anschließend wurde als Übung das sogenannte Thomann-Riemann-Kreuz eingesetzt. Hierfür erhielten die Führungskräfte einen Fragebogen bestehend aus 24 Aussagen, die sie für sich nach einem bestimmten Punktesystem bewerten sollten. Auf Basis ihres individuellen Ergebnisses sollten sie sich im - auf dem Boden ausgelegten - Kreuz mit den Achsen *Wechsel vs. Beständigkeit* und *Distanz vs. Nähe* aufstellen.



Das Thomann-Riemann-Kreuz beinhaltet zwei gegensätzliche Achsen, über die Personen ihre Bedürfnisse im Arbeitssetting definieren.

- auf der **vertikalen Achse** stellen sich folgende Fragen: wie wichtig ist einer Person der Wechsel (z.B. innovative Erneuerungen) und wie wichtig die Beständigkeit (Erhalt des Bestehenden, keine Änderungen) in der eigenen Arbeit?
- auf der **horizontalen Achse** stellen sich die Fragen: wie wichtig ist einer Person Nähe (Menschenorientierung)? Bevorzugt die Person eher eine kühle Distanz und stellt ihre Tätigkeit in den Vordergrund (Aufgabenorientierung)?

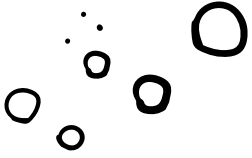
Aus den vier Positionen auf der Achse ergibt sich das persönliche „Wohlfühlfeld“ einer Person im Arbeitskontext: Aufgaben und Tätigkeiten in diesem Bereich fallen somit leicht und werden mit Freude erledigt. Je weiter weg sich eine Aufgabe oder auch eine Rolle von dem persönlichen Wohlfühlfeld befindet, umso schwieriger fällt es einer Person diese zu erfüllen oder auch anzugehen: Werden beispielsweise Dokumentationen aufgeschoben und Gespräche zu führen als wichtiger empfunden? - Dann handelt es sich vermutlich mehr um eine menschenorientierte Person und weniger um eine aufgabenorientierte Person. Veränderungen anzunehmen fällt schwer? Dann bereiten vermutlich Routinetätigkeiten mehr Spaß als andauernd in neue Projekte involviert zu sein.



Das Thomann-Riemann-Kreuz

Das Ergebnis dieser Übung war, dass die anwesenden Führungskräfte sich alle in der Mitte des Kreuzes (0-Punkt) einordneten und damit eine Tendenz zum sozial-erwünschten Antwortverhalten erkennen ließen. Sozial-erwünschtes Antwortverhalten zeigt sich im Allgemeinen, wenn Menschen bei Befragungen Antworten angeben, von denen sie glauben, dass sie in einer Gruppe eher auf soziale Zustimmung stoßen werden. Diese Antworten müssen jedoch nicht zwangsläufig mit den Überzeugungen und Einstellungen einer Person übereinstimmen. Das Ergebnis kann als ein Hinweis dafür herangezogen werden, dass es in der Einrichtung an offener Kommunikationskultur fehlt und daran gearbeitet werden muss. Daran zu arbeiten, ist eins der Ziele dieser Workshop Reihe.

Danach widmeten sich die Führungskräfte dem zentralen Aspekt des ersten Workshops, nämlich der Ableitung gemeinsamer Führungsleitlinien. Hierzu wurden ihnen Merkmale guter Führung vorgegeben, die im nächsten Bild zu sehen sind.



	Merkmale guter Führung	Einzelwertung (Schritt 1)	Gruppenwertung (Schritt 2)
A	Die Verantwortung für Arbeitsergebnisse hat die Führungskraft.		
B	Mitarbeitende werden in ihrem Verhalten und ihrer Leistung beurteilt.		
C	Die Führungskraft behandelt alle Mitarbeitenden gleich.		
D	Eine gute Führungskraft ist für ihre Mitarbeitenden immer ansprechbar.		
E	Die Mitarbeitenden werden immer detailliert informiert.		
F	Motivation findet im Umgang mit den Mitarbeitenden im alltäglichen Geschehen statt.		
G	Kommunikative Fähigkeiten sind wichtiger als fundiertes Fachwissen.		
H	Delegation und Kontrolle haben einen hohen Stellenwert in moderner Führungsarbeit.		
I	Wie die Arbeit erledigt werden soll, wird von der Führungskraft vorgegeben.		
J	Die Führungskraft sorgt für ein gutes Betriebsklima.		
K	Führung hat proaktives Konfliktmanagement zum Ziel.		
L	Die moderne Führungskraft ist mehr Moderator als Entscheider.		

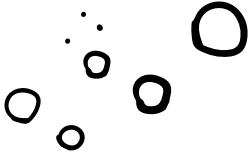
### Merkmale guter Führung

Im ersten Schritt sollten die Führungskräfte in Einzelarbeit eine individuelle Rangliste erstellen und diese Rangfolge in die Spalte „Einzelwertung“ eintragen. Anschließend bestand die Aufgabe darin, im Rahmen eines offenen Austauschs, eine gemeinsame Rangliste (Spalte: Gruppenwertung) zu finden. Dabei war es möglich und gewünscht, dass die Führungsleitlinien umformuliert werden, sodass sich die Führungskräfte darin wiederfinden konnten.

~ Erarbeitung von gemeinsamen Führungsleitlinien ~

Merkmale guter Führung	Gruppenwertung	Merkmale guter Führung	Gruppenwertung
A Die Verantwortung für Arbeitsergebnisse hat die Führungskraft.		G Kommunikative Fähigkeiten <sup>haben</sup> in der Führung einen höheren Stellenwert als <del>fachliche</del> <sup>fachliche</sup> <del>technische</del> <sup>technische</sup>	2
B Mitarbeitende werden in ihrem Verhalten und ihrer Leistung beurteilt und fördern sie <sup>ihre</sup> <del>ihre</del> <sup>einzelne</sup> <del>einzelne</del> <sup>persönliche</sup> <del>persönliche</del>	8	H Delegation und Kontrolle haben einen hohen Stellenwert in <del>modern</del> <sup>moderner</sup> Führungsarbeit	9
C Die FK behandelt alle Mitarbeitende gleich <sup>Wir (FK) begreifen alle MA mit Gleichheit</sup>	1	I <del>Wie die Arbeit erledigt werden soll, wird von der Führungskraft vorgegeben.</del> <sup>Wie die Arbeit erledigt werden soll, wird von der Führungskraft vorgegeben.</sup>	
D Eine gute Führungskraft ist für alle Mitarbeitenden <del>immer</del> <sup>immer</sup> <del>ansprechbar</del> <sup>ansprechbar</sup> und trägt zu einem guten Betriebsklima bei	3	J Die FK sorgt für ein gutes Betriebsklima	
E Die Mitarbeitenden werden immer detailliert informiert	7	K Führung hat proaktives Konfliktmanagement zum Ziel	6
F Motivation findet im Umgang mit den Mitarbeitenden im alltäglichen Geschehen statt	4	L Die moderne Führungskraft ist mehr Moderator als Entscheider	5

### Umformulierung der Führungsleitlinien

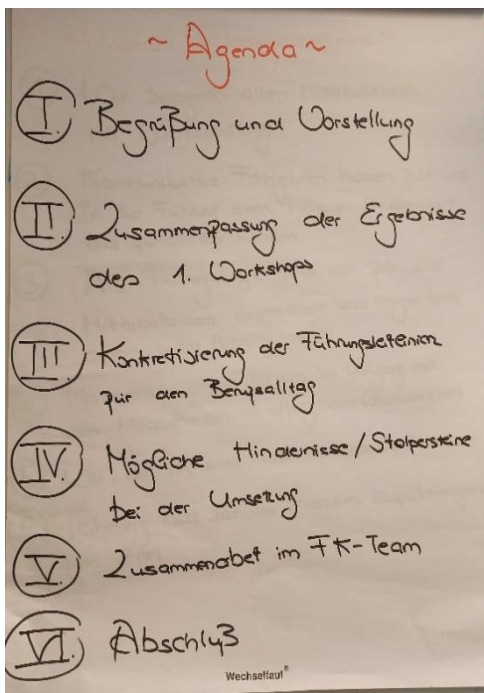


Folgende Führungsleitlinien wurden am Ende des ersten Workshops erarbeitet und schriftlich festgehalten:

- Wir begegnen allen Mitarbeitenden mit Wertschätzung
- Kommunikative Fähigkeiten haben für uns in der Führung einen höheren Stellenwert als fundiertes Wissen
- Als Führungskräfte sind wir für alle Mitarbeitenden ansprechbar und tragen zu einem guten Klima bei
- Motivation findet im Umgang mit den Mitarbeitenden im alltäglichen Geschehen statt
- Delegation und Kontrolle haben für uns einen hohen Stellenwert in der Führungsarbeit
- Die Führungskraft schafft Rahmenbedingungen für ein offenes und ehrliches Feedback
- Die Führungskraft ist selbstreflektiert und achtet auf sich und die Kolleginnen und Kollegen
- Wir, die Führungskräfte, sind mehr Moderator:innen als Entscheider:innen
- Führung hat für uns proaktives Konfliktmanagement zum Ziel
- Die Mitarbeitenden werden von uns detailliert informiert
- Mitarbeitende werden in ihrer Leistung und ihrem Verhalten beurteilt und wir fördern sie dementsprechend

Die Führungskräfte betonten, dass die erarbeiteten Führungsleitlinien für sie gleichwertig seien und eine Rangfolge in Bezug auf Wichtigkeit nicht notwendig sei.

### Umsetzung des zweiten Workshops: Die Konkretisierung der Führungsleitlinien

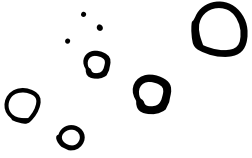


Agenda des zweiten Workshops

Am 12. Dezember 2022 fand der zweite Workshop statt.

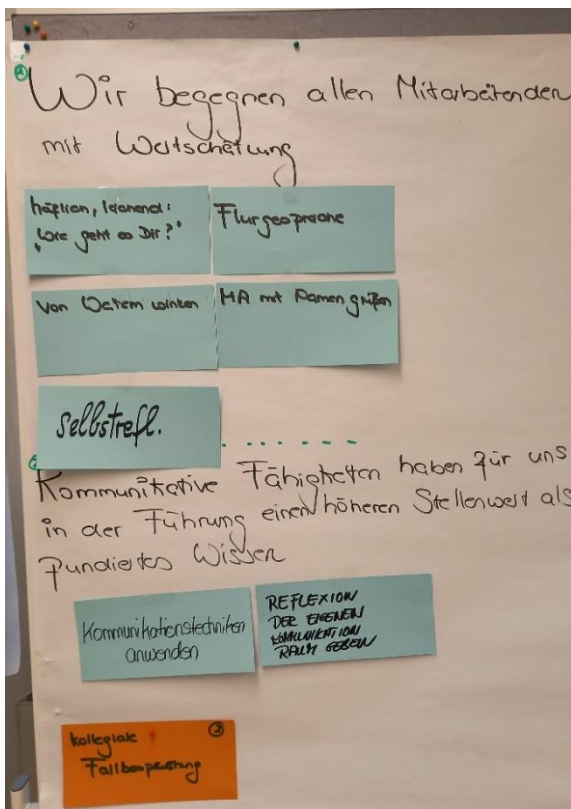
Nach einer kurzen Begrüßungs- und Vorstellungsrunde wurden die Ergebnisse des ersten Workshops vom 19. November 2022 zusammengefasst. Anschließend arbeiteten die Führungskräfte an der Aufgabe weiter, die Führungsleitlinien für ihren Berufsalltag zu konkretisieren.

Bereits im zweiten Workshop machten sich zwei Herausforderungen bemerkbar. Zum einen ließ eine Führungskraft der beiden ausgegliederten Bereiche ohne konkrete Begründung ausrichten, dass sie nicht mehr an der Workshopreihe teilnehmen wolle. Zum anderen konnte eine weitere Führungskraft krankheitsbedingt nicht mehr teilnehmen und schied dann aus der Pflegeeinrichtung aus. Trotz dieser Umstände erklärten die anwesenden Führungskräfte an den bisher erarbeiteten Führungsleitlinien weiterarbeiten zu wollen.

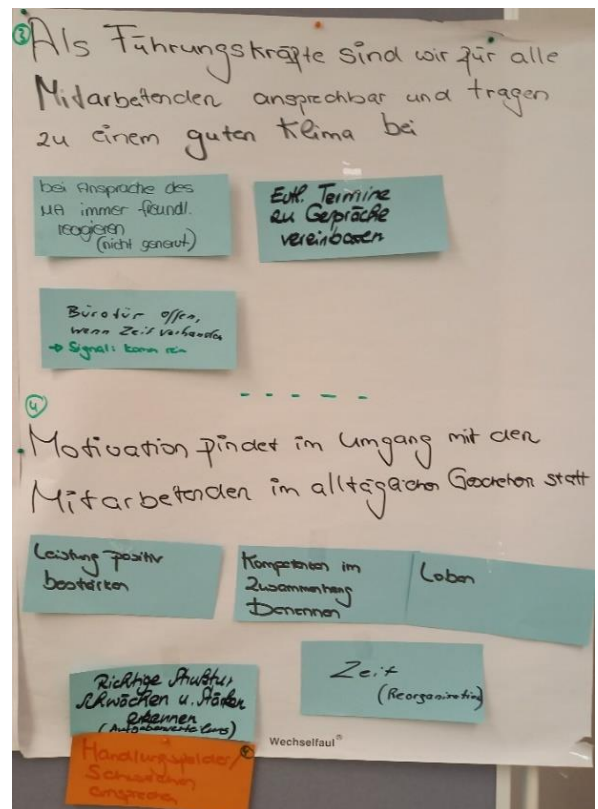


Die Konkretisierung der erarbeiteten Führungsleitlinien für den Berufsalltag erfolgte anhand der Methode „Gallery Walk“. Hierbei wurden die Flipcharts, auf denen die einzelnen Führungsleitlinien festgehalten wurden, im Raum verteilt und aufgehängt. Die Führungskräfte sollten durch den Raum laufen, die einzelnen Führungsleitlinien aufsuchen und überlegen, wie die einzelnen Führungsleitlinien im Berufsalltag nachhaltig (vor) gelebt werden können. Ihre Ideen wurden auf Moderationskarten festgehalten und anschließend in einem konstruktiven Austausch vorgestellt und diskutiert.

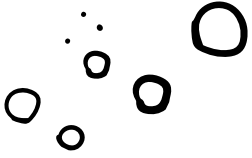
Aus diesem Austausch kristallisierte sich der Wunsch der Führungskräfte heraus, im Führungskräfte-Kreis eine Plattform, wie z.B. die „kollegiale Fallbesprechung“ zu etablieren. Eine solche Plattform würde den Austausch unter den Führungskräften stärken und den bisher offensichtlich fehlenden Raum geben, in dem konkrete Fälle aus dem Berufsalltag offen besprochen werden können, um für solche Fälle handlungssicher zu sein.



Konkretisierung der Führungsleitlinien mit der Methode "Gallery Walk"



Konkretisierung der Führungsleitlinien mit der Methode "Gallery Walk"



### Umsetzung des dritten Workshops: Konfliktberatung

Im dritten Workshop am 16. Februar 2023 sollten folgende Punkte auf der Agenda stehen und besprochen werden:

- Mögliche Hindernisse / Stolpersteine in der Umsetzung der Führungsleitlinien sowie der Umgang mit ihnen
- Zusammenarbeit im Führungskräfte-Team: was läuft in der Zusammenarbeit bereits gut und sollte beibehalten werden und wo gibt es Verbesserungsbedarf?

Die erneute Abwesenheit mehrerer Führungskräfte führte zu Beginn des dritten Workshops am 16. Februar 2023 zwangsläufig zu der Frage, in welcher Form die Workshopreihe fortgesetzt werden kann und inwiefern die Führungsleitlinien auf alle Bereiche in der Einrichtung übertragen werden können. Aufgrund dieser elementaren Störung wurde mit den anwesenden Führungskräften beschlossen, die inhaltliche Arbeit an den Führungsleitlinien auszusetzen und stattdessen auf die offensichtlichen Konflikte im Führungsteam einzugehen. In diesem sehr offenen und wertschätzenden Austausch stellte sich heraus, dass auf der Gesamtorganisationsebene (Dachgesellschaft) kein einheitliches Führungsverständnis vorliegt und die bereits erwähnte Ausgliederung einzelner Bereiche Konflikte herbeigeführt und verstärkt hat, die bis zum heutigen Tag nicht proaktiv angegangen wurden. Am Ende des Workshops wurde vereinbart, dass der Moderator das Gespräch mit den abwesenden Führungskräften sucht und Ihre Perspektive zu der aktuellen Situation einholt. Des Weiteren sollte mit ihnen geklärt werden, welche Voraussetzungen gegeben sein müssten, damit sich die abwesenden Führungskräfte a) als Teil des Führungskräfte-Teams sehen und b) an der Workshop-Reihe wieder teilnehmen.

Zusammenfassend sollte hervorgehoben werden, dass die in diesem Bericht genannten Herausforderungen keineswegs einrichtungsspezifisch sind, sondern immer wieder auftreten können. Entscheidend ist ein offener Umgang mit solchen Herausforderungen.

Das Führungsteam der Pflegeeinrichtung hat sich für eine Fortsetzung der Workshopreihe entschieden, da sie den Mehrwert für sich als Führungskräfte-Team und für die Mitarbeitenden erkannt hat.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Informieren Sie sich über die BKK-Initiative WERTGESCHÄTZT unter [www.bkk-wertgeschaetzt.de](http://www.bkk-wertgeschaetzt.de).