

Das Individuum im Fokus

Ein Schwerpunkt des „Instrumentenkoffer“-Projektes war das Thema Selbstmanagement. Insbesondere die Führungskräfte in der stationären Altenpflege können von zahlreichen Maßnahmen profitieren, die zeigen, wie die persönlichen Kompetenzen, Strukturen und Ansprüche in Einklang gebracht werden.

Text: Annemarie Fajardo | Alina Hövelmann

Im vergangenen Jahr haben die Unternehmensberater von Curacon das Projekt zur Verbesserung guter Arbeitsbedingungen in der Pflege unterstützt und durchgeführt (siehe S. 28–33). In Zusammenarbeit mit 25 Pflegeeinrichtungen sollte nach dem Prinzip der Sensibilisierung und Befähigung zur Selbsthilfe und insbesondere zum Selbstmanagement, durch von den Pflegeeinrichtungen umgesetzten Maßnahmen, die Arbeitsbedingungen in der Altenpflege in Deutschland nachhaltig verbessert werden. Im Rahmen dieses Projektes stellte Curacon fest, dass diejenigen Projektteilnehmer mit gut ausgebildeter Leitung (zum Beispiel mit einem Pflege-managementstudium) in Kombination mit entsprechender Berufs- und Leitungserfahrung, Veränderungsprozesse deutlich schneller und nachhaltiger umsetzen konnten. Grund dafür waren neben dem selbstständigen Erkennen von Verbesserungsmaßnahmen im

Wesentlichen ein bereits etabliertes Selbstmanagement.

So waren Führungskräfte mit diesen Fähigkeiten unter anderem in der Lage, ihre Zeit und die jeweiligen Kommunikationsstrukturen so zu gestalten, dass die anstehenden Verbesserungsmaßnahmen adressatengerecht und zeitnah vermittelt werden konnten. Im Rahmen des Projektes wurde deutlich, dass ein etabliertes Selbstmanagement nicht nur positive Auswirkungen auf das Erreichen der selbstgesetzten Ziele hat, sondern sich auch auf die Mitarbeitenden, die in der Regel auf eine adäquate Koordination der Aufgaben angewiesen sind, positiv auswirken kann.

„Wenn Du die Welt verändern willst, musst Du bei Dir selbst anfangen“, sagte einst Aristoteles seinen Philosophieschülern. So könnte der Satz dahingehend interpretiert werden, dass das Selbstmanagement Veränderungen bei anderen herbeiführen kann. Insbesondere im Zuge von Führungstätigkeiten

wirken Aspekte im Bereich des Selbstmanagements unabdingbar.

Zunächst die eigene Position in den Blick nehmen

Heutzutage können wir nicht nur durch ein etabliertes Selbstmanagement, sondern auch durch Selbsterkenntnis sowie Erkenntnisse im Rahmen von Führungstätigkeiten Strukturen und Prozesse in den eigenen Verantwortungsbereichen und Organisationen verändern. Dazu erscheint es jedoch sinnvoll, zunächst auf seine in der Führungsposition persönlichen und beruflichen Kompetenzen zu schauen und zu prüfen, ob das, was zu verändern ist, auch den eigenen Führungsansprüchen entspricht. Im Rahmen des Projektes zeigte sich immer wieder, dass viele der teilgenommenen Führungskräfte zunächst die Leitfäden auf ihre eigenen Führungsansprüche hin überprüften und kritisch hinterfragten. Im darauffolgenden Schritt wurde deutlich, dass es wichtig erschien, sich selbst als Führungskraft mit den Leitfäden aus dem Instrumentenkoffer identifizieren zu können. Erst dann konnten die meisten Führungskräfte an ihre Mitarbeitenden herantreten und auch glaubwürdig und ernsthaft die Veränderungsbedarfe näherbringen. Berufs- und Leitungserfahrungen kombiniert mit einer entsprechenden beruflichen Qualifizierung zeigten sich als wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Leitfäden im Projekt. Das kritische Hinterfragen der eigenen Kompeten-

FRAGEN ZUR ERFOLGSKONTROLLE

- Wurden Aufgaben hinsichtlich ihrer Priorität korrekt einer Gruppe zugewiesen oder wurden wichtige Aufgaben aufgrund falscher Einschätzung verspätet durchgeführt?
- Wurden Aufgaben so delegiert, dass alle Beteiligten effizient ausgelastet wurden? Wurden Mitarbeiter unterlastet/überlastet?
- Wurde die eigene Leistungsfähigkeit unterschätzt/überschätzt?
- Wurden Aufgaben an Mitarbeiter mit fehlenden Qualifikationen delegiert und dementsprechend nicht zufriedenstellend durchgeführt?



Foto: SuterrenStudio/AdobeStock

Im Zuge des Selbstmanagements steht die Führungskraft als Person und ihre Rolle im Unternehmen im Fokus.

zen und des eigenen Handlungsfeldes wirkten bei der Umsetzung wie sinnvolle Ergänzungen zu den bereits vorhandenen Fähigkeiten, die gemeinsam mit dem Berater vor Ort schließlich besprochen werden konnten.

Sich selbst und andere managen – was bedeutet Selbstmanagement nun eigentlich konkret? Der Begriff des „Selbstmanagement“ wird in der Managementforschung hauptsächlich für das Verhalten von Führungskräften sowie Fachkräften verwendet. Eine breitere Definition des Selbstmanagements bezieht sich auf die Fähigkeit, Kogni-

len und so besser erreichbar zu machen. Selbstmanagement bezeichnet demnach eine Metakompetenz, zu deren Teilkompetenzen unter anderem Planung, Organisation, Motivation, Zielsetzung und Erfolgskontrolle zählen.

Pause ist nicht gleich Pause

Im Zuge des Projektes galt es beispielsweise, den Leitfaden „Pause“ einzuführen und damit die Motivation der Mitarbeitenden stark zu erhöhen. Dabei erschien es zunächst wichtig, die eigene Motivation als Führungskraft zu steigern und bei sich selbst im Sinne des

eigentlichen Leitfadens heranzutreten. Obwohl es an der ein oder anderen Stelle trivial erschien, als Führungskraft über seine eigene Pausenkultur nachzudenken und dafür entsprechende Techniken zu entwickeln, wurde im Laufe des Projektes die Bedeutung der eigenen Pause klar. Die Pflegedienstleitung, die es also gewohnt war, ihr Pausenbrot am PC-Arbeitsplatz und inmitten des Dienstzimmers, wo auch Angehörigengespräche durchgeführt wurden, einzunehmen, machte sich schließlich bewusst, dass sie als Vorbild fungiert. Die Veränderung der Pausenkultur der Mitarbeitenden herbeizuführen, ohne seine eigene Pausenkultur verändern zu wollen, erschien in der Reflektion eher widersprüchlich, denn auch die Mitarbeitenden verbrachten ihre offizielle Pause im Dienstzimmer – zwischen Angehörigengesprächen und Bewohnerdokumentation. So musste eine Technik entwickelt werden, die es der Pflegedienstleitung ermöglichte, ihre Pause im Sinne des Arbeitszeit-

Viele Führungskräfte überprüften zunächst die Leitfäden auf ihre eigenen Führungsansprüche und hinterfragten sie kritisch

tion, Emotionen und Verhalten so zu überwachen und zu modulieren, dass eigene Ziele erreicht werden und/oder sich an die kognitiven und sozialen Anforderungen bestimmter Situationen anpassen. Eine spezifischere Definition von Selbstmanagement beschreibt die Kompetenz, die berufliche und persönliche Entwicklung zu gestalten sowie die eigene Motivation zu erhöhen und Techniken anzuwenden, die es ermöglichen, Ziele deutlicher herauszustel-

Selbstmanagements zu beginnen. Die Reflektion der eigenen Arbeitsgestaltung konnte in Form von Workshops und Supervisionen durchgeführt werden und machte u.a. deutlich, dass die Führungskraft selbst zunächst eine eigene Pausenkultur etablieren musste, bevor sie an die Pausenkultur der Mitarbeitenden herantrat. In diesem Falle musste eine Technik zur eigenen Pausengestaltung entwickelt werden, um anschließend an die Umsetzung des

megacom
 ein deutscher Hersteller für
Kontaktmatten
 kompatibel mit fast allen
 Schwesternrufanlagen.
Info unter 04191/9085-0
www.megacom-gmbh.de

gesetzes umzusetzen. Hierfür ist eine Checkliste gemeinsam mit dem Berater vor Ort bearbeitet worden:

1. Gibt es einen angemessenen Pausenraum, der von der Leitungskraft genutzt werden kann? (Pausenraum sollte von Angehörigen nicht aufgesucht werden können, z.B. mithilfe eines Türknaufs von außen statt einer Türklinke, keine Rufanlage im Pausenraum, etc.)
2. Gibt es eine festgelegte Uhrzeit, zu der die Leitungskraft in die Pause gehen kann?
3. Kann das Diensttelefon der Leitungskraft an eine Stellvertretung während des Dienstes abgegeben werden?
4. Können die vorgeschriebenen 30 Minuten „störungsfreie Pause“ eingehalten werden?

Im Anschluss an die Beantwortung dieser Fragen sollte die entsprechende Umsetzung geprobt werden. Die Erprobung der Umsetzung sollte mindestens vier Wochen lang mit einer anschließenden Evaluation durchgeführt werden. Gelingt es nicht, während der Testphase alle der obenstehenden Fragen mit „Ja“ zu beantworten, ist eine Überprüfung der umgesetzten Maßnahmen, ggf. mit einem Berater, notwendig. Das Vorleben einer 30-minütigen störungsfreien Pause ohne Telefon und ohne Angehörigengespräche kann zu einem bewussteren Umgang bei den Mitarbeitenden mit ihrer eigenen Pause führen. Im Rahmen des Instrumentenkoffer-Projektes wurden die Erfolge hinsichtlich einer veränderten Pausenkultur deutlich: Die Mitarbeitenden haben sich zur Pausenaufteilung untereinander abgesprochen und sich immer wieder gegenseitig auf die ihnen zustehende Pause hingewiesen – ein kleiner Erfolg des Selbstmanagements.

Weitere mögliche Methoden für den Führungsalltag

Das Selbstmanagement fordert einen bewussten Einsatz verschiedener Instrumente sowie eine strukturierte Vorgehensweise. So erfordert das erfolgreiche Selbstmanagement eine bewusste, kontinuierliche und wiederholte Durchführung verschiedener Schritte. Zu diesen zählen das Sammeln von Aufgaben, die Formulierung von Zielen, das Setzen von Prioritäten, das gezielte Umsetzen von Aufgaben und Plänen, das Aufrechterhalten der Motivation sowie die Messung des Erfolges.

Dabei können verschiedene Methoden angewandt werden, die das

wendung eines, den individuellen Anforderungen entsprechend, besten Instrumentes übergeben. Das Aufschreiben (das Bewusstmachen) von Aufgaben, das Priorisieren der Aufgaben, die zeitliche Einteilung und das Delegieren von Aufgaben sollte jeden Morgen vorgenommen werden, um den Berufsalltag durch eine koordinierte und bewusste Gestaltung der Auslastung für alle Beteiligten möglichst effizient zu gestalten. Dazu sollten in einer täglichen Selbstreflexion im besten Fall am Ende des Arbeitstages Fragen zur Erfolgskontrolle im Sinne der Delegation von Aufgaben geprüft werden (siehe Kasten S. 34).

Höchste Priorität sollte eine regelmäßige und kontinuierliche Selbstreflexion, Kontrolle und Erfolgsmessung haben

Selbstmanagement ermöglichen beziehungsweise erleichtern. So kann die „SMART“-Methode bei der Formulierung von eindeutigen Zielen helfen. Das Akronym SMART steht dabei für Ziele die spezifisch, messbar attraktiv, realistisch sowie terminiert sind. Bei der Priorisierung von Aufgaben kann unter anderem die ABC-Methode unterstützen. Bei dieser Methode werden Aufgaben den Kategorien A (sehr wichtig – sofort erledigen), B (weniger wichtig – später oder delegieren) und C (wenig wichtig oder unwichtig – delegieren oder verwerfen) zugeordnet. Eine weitere Methode des Selbstmanagements ist die ALPEN-Methode, bei dieser Methode werden die Aufgaben (A) aufgeschrieben, hinsichtlich ihrer Länge (L) eingeschätzt, Pufferzeiten (P) eingeplant, sodass maximal 60 Prozent der Arbeitszeit verplant sind und in der verbliebenen Zeit Entscheidungen (E) priorisiert und Ergebnisse nachkontrolliert (N) werden können.

Selbstmanagement ist allerdings keine einmalige Angelegenheit. Daraus resultiert, dass auch die Anwendung dieser Instrumente keine einmalige Aufgabe ist. Vielmehr sollte die Anwendung in die tägliche Routine des Anwenders durch Auswahl und An-

In diesem Zusammenhang und in Bezug zu den Beobachtungen im Rahmen des Projektes scheint ein Mindestmaß an Selbstmanagement-Fähigkeiten nicht nur von Vorteil, sondern Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Leitung einer Einrichtung in der stationären Altenhilfe zu sein. Die Umsetzung des Selbstmanagements sollte auf Basis der individuellen Anforderungen des Anwenders basieren. Der Einsatz entsprechender Checklisten und Tools kann dabei helfen, das Selbstmanagement durchzuführen und stetig zu verbessern. Zur Überprüfung der eigenen Fähigkeiten können die fünf Stufen des Selbstmanagements herangezogen werden:

1. Erkennen des eigenen Status-Quo sowie Feststellung des individuellen Entwicklungsbedarfs im Rahmen des Selbstmanagements
2. Auswahl geeigneter Instrumente zur Unterstützung des Selbstmanagements – Aufbau eines individuellen Instrumentencockpits (ggf. mit Hilfe von externen Fachexperten)
3. Einbettung von Selbstmanagement-Aufgaben bzw. Routinen in den Berufsalltag
4. Umsetzung von Selbstmanagement-Aufgaben mit Hilfe des Instrumenten-



cockpits: Sammlung relevanter Aufgaben, Formulierung smarter Ziele, etc.
 5. Kontinuierliche und regelmäßige Selbstreflexion – Erfassen des Entwicklungsstandes und -bedarfs sowie Anpassung des Instrumentencockpits

Selbstmanagement kann zu Entlastung führen

Das Thema Selbstmanagement hat für Führungskräfte in der stationären Altenhilfe eine hohe Relevanz, da diese tagtäglich eine Vielzahl von Aufgaben koordinieren und Entscheidungen treffen müssen. Ein adäquates Selbstmanagement kann durch eine koordinierte und effiziente Planung und Delegation zu einer Entlastung der Führungskraft einerseits und einer effizienten Auslastung der Mitarbeiter andererseits führen – immer verbunden mit einer hohen Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Höchste Priorität sollte hierbei einer regelmäßigen und kontinuierlichen Selbstreflexion und damit Kontrolle und Erfolgsmessung zugeschrieben werden. Dies ermöglicht, das eigene Selbstmanagement stetig zu verbessern und die anfallenden Tätigkeiten für alle Beteiligten noch effizienter zu gestalten.

MEHR ZUM THEMA

Kontakt zu den Autorinnen unter annemarie.fajardo@curacon.de bzw. alina.hoevermann@curacon.de

Weitere Informationen unter www.pflegebevollmaechtigter.de sowie <https://vinc.li/Instrumentenkoffer>

Annemarie Fajardo,
 Unternehmensberaterin,
 Curacon GmbH
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



Alina Hövelmann,
 Unternehmensberaterin,
 Curacon GmbH
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



Altenpflege
 Vorsprung durch Wissen

Begutachtung to go

Pflegebedürftigkeit immer wieder richtig einzuschätzen: Das ist eine wichtige und anspruchsvolle Aufgabe! Mit dieser Arbeitshilfe erfassen Sie die Begutachtungskriterien auf einen Blick. Die einprägsamen Grafiken „Selbstständigkeitsampel“ und „Fähigkeitskreis“ geben Sicherheit bei der Einschätzung, unterstützen Sie in Ihrer täglichen Arbeit. Eine praktische Hilfe im Pflegealltag!



Sabine Hindrichs, Ulrich Rommel
Begutachtung to go
 2020, Einzelpreis 14,90 €,
 ab 5 Expl. je 12,90 €, ab 10 Expl. je 11,90 €,
 Best.-Nr. 21389



Vincenz Network
 T +49 511 9910-033
 F +49 511 9910-029
buecherdienst@vincenz.net



www.altenpflege-online.net/shop