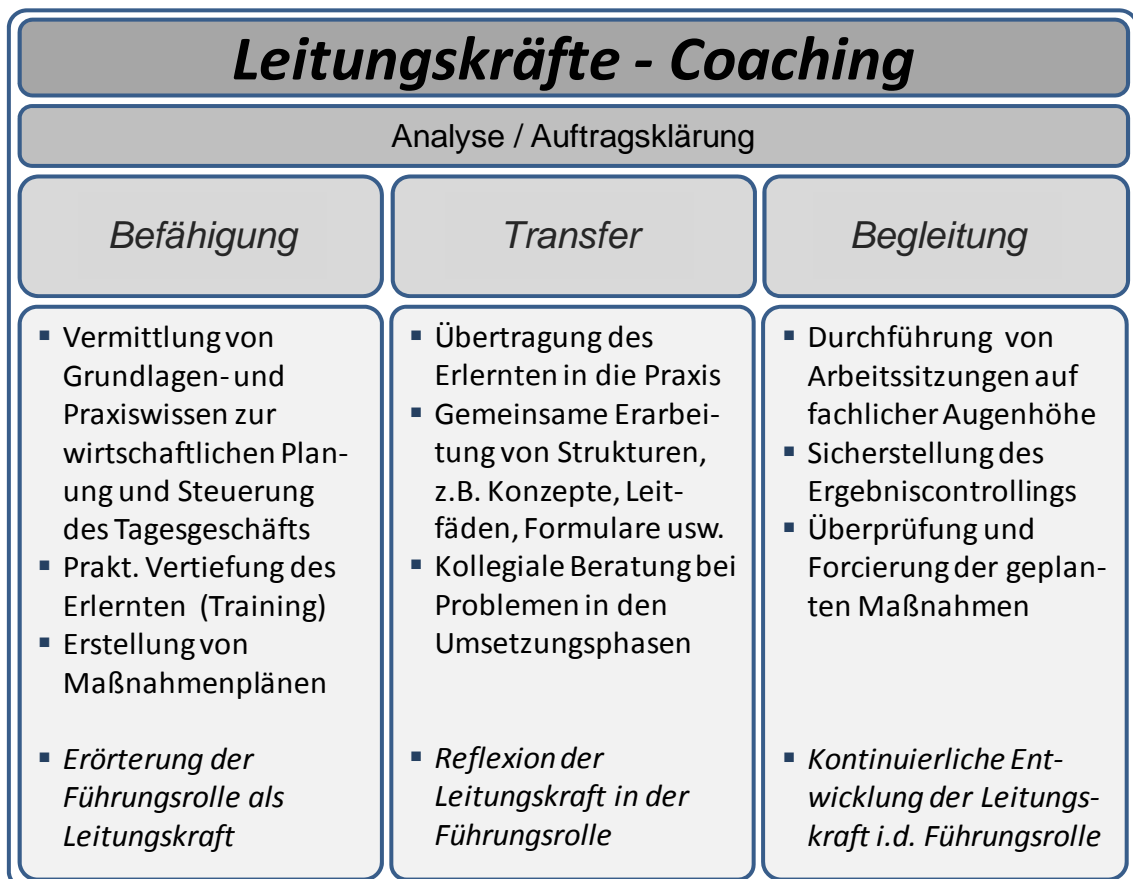


## Leitungskräfte-Coaching in der ambulanten Pflege

Die Zahl der Pflegebedürftigen in Deutschland steigt, der Markt wächst kontinuierlich. Wenn trotz dieser positiven Zeichen die Umsätze stagnieren oder sogar rückläufig sind, kommt es vor dem Hintergrund der stetig steigenden Kosten immer mehr auf die „Feinsteuerung“ an. Oftmals ist den Leitungskräften grundsätzlich bekannt, welche Steuerungsgrößen beachtet werden müssen, es fehlt ihnen jedoch das profunde Verständnis und die Routine dafür, wie damit in der Praxis umzugehen ist. Ebenso ist vielfach bewusst, dass enge Kontakte zu den Zuweisern und Multiplikatoren gehalten werden müssen. Allerdings stufen viele Führungskräfte die Priorität für Akquise oft zu gering ein, und es finden aus Zeitmangel und aufgrund fehlender Vertriebskonzepte keine regelmäßigen Kontakte statt.

In Anbetracht des Führungskräftemangels ist eine Neubesetzung der Leitungspositionen jedoch oft keine und eine zudem teure und riskante Alternative. Folgerichtig müssen die vorhandenen Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene dazu befähigt werden, die notwendigen Maßnahmen selbst umzusetzen. Klassische Schulungsmaßnahmen in allgemeinen Seminaren oder die unreflektierte Übernahme bestehender Lösungen werden den immer komplexer werdenden Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben im Bereich der ambulanten Pflege nicht gerecht. Ein gezieltes individuelles Coaching kann hier eine sinnvolle Ergänzung/Alternative sein.

In einigen englischsprachigen Ländern wird das Wort Coach schlicht für *Nachhilfelehrer* eingesetzt. Ein erfolgreiches Coaching sollte jedoch weit darüber hinaus gehen, wie die folgende Grafik zeigt:



Für ein zielführendes Coaching ist zunächst eine genaue Bedarfsermittlung unverzichtbar. Anhand einer vorgeschalteten **Analyse** des Tagesgeschäfts der Leitungskraft werden so Schwachstellen offenbart. Diese Analyse umfasst unterschiedliche Aspekte. Im Mittelpunkt steht dabei zum einen die Betrachtung des „Führungspotenzials“ der Leitungskraft im Ist, z.B. durch Beobachtung der Fähigkeiten zur Selbstorganisation, Kommunikation, Mitarbeiterführung sowie des eigenen Führungsverständnisses. Zum anderen findet eine Prüfung der zentralen Managementprozesse statt. Hier wird schwerpunktmäßig die Umsetzung der Planung und Steuerung begutachtet, z.B. durch Prüfung der Dienst- und Tourenpläne oder eine Kontrolle der Soll-Ist-Vergleiche und deren Konsequenzen. Ein weiterer Schwerpunkt ist der Bereich Marketing und Vertrieb.

Der in der Analyse aufgedeckte Bedarf kann nun gezielt und erfolgsorientiert bearbeitet werden. Erfahrungsgemäß steht an erster Stelle das Schließen von konkreten Wissens- und Kompetenzlücken bei den Leitungskräften. In Workshops wird an den jeweiligen Schwachpunkten orientiert detailliert und praxisnah die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung im Tagesgeschäft geschaffen. So wird das nötige Rüstzeug vermittelt, welches es der Leitungskraft ermöglicht, schon frühzeitig im Coachingprozess Schwachstellen in Angriff zu nehmen. In diesen Workshops zur **Befähigung** werden bedarfsgerecht und auf fachlicher Ebene die nötigen Kenntnisse und Prozesse zur wirtschaftlichen Führung einer Pflegeeinrichtung vermittelt und trainiert. Dazu zählen u.a.:

- Wirtschaftliche Planung und Steuerung des operativen Geschäfts
- Optimierung der Tourenpläne
- Soll-Ist-Vergleich
- Kundengewinnung, Verkaufstraining, Up- und Cross-Selling in der ambulanten Pflege
- Mitarbeiterführung.

Neben der Wissensvermittlung steht der **Transfer** des Erlernten zur täglichen Anwendung im Mittelpunkt. Die gelebten Prozesse sollen an das Erlernte angepasst werden. Dies zielt auf eine Konkretisierung der Maßnahmen und Kompetenzen ab, klärt Interessen und lässt Hindernisse erkennen. In dieser Phase zeigt sich häufig, dass die Umsetzung nicht (mehr) an fehlendem Wissen über sogenannte „hard facts“, wie Prozesse, Zielgrößen und Strukturen, scheitert, sondern an fehlenden Führungstechniken und -kompetenzen. Als fachkompetenter Ratgeber unterstützt der Coach die Leitungskräfte, bei der Erarbeitung von Lösungen und der Umsetzung der Maßnahmen. Hierbei sind die Reflexion des Handelns, das Bewusstmachen und die Förderung von Stärken und Fähigkeiten der Leitungskräfte wichtige Faktoren zur Stärkung der Pflegestation. Es findet im Coaching also eine Verschiebung hin zu einer Unterstützung bei der Führung im engeren Sinne statt, was auch viel mit einer Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle als Führungskraft zu tun hat – ein zentraler Erfolgsfaktor!

In der darauf folgenden Phase steht der Coach bei der Umsetzungs**begleitung** laufend mit seinem Expertenwissen zur Verfügung. Im Rahmen von Sitzungen, die den Charakter einer kollegialen Beratung „auf fachlicher Augenhöhe“ haben, können spezifische Fragestellungen vertieft werden.

Die Leitungskraft wird dadurch befähigt, eigenständig die nötigen Veränderungen voranzutreiben und das Erlernete tatsächlich in der täglichen Arbeit zu nutzen. Zusätzlich hat sie die Sicherheit, auf einen fachkompetenten Berater zurückgreifen zu können – was bei vielen Trägern aufgrund der internen Strukturen nicht möglich ist. Der Coach übernimmt überdies das Ergebniscontrolling. In regelmäßigen Gesprächen wird der aktuelle Stand der Umsetzung mit den Leitungskräften geprüft und ggf. nachgesteuert. Die Umsetzung aller geplanten Maßnahmen durch die Leitungskräfte wird so sichergestellt. Die aktuellen Ergebnisse werden zeitnah an die Geschäftsführung berichtet.

Eine Begleitung erfolgt ausschließlich bedarfsgerecht, so dass sich der Coach immer weiter zurückziehen kann. Die Führungskräfte erkennen so ihre Rolle und werden in dieser gefördert und gestärkt. Hierdurch kann eine wirtschaftliche operative Planung und Steuerung in den Pflegestationen etabliert und so für die Sicherstellung einer langfristigen Perspektive für den Dienst gesorgt werden.

Weiterführende Informationen zum entsprechenden Coaching-Angebot von rosenbaum nagy entnehmen Sie bitte unserem Produktflyer [LINK].

*Sollten wir mit diesem Thema Ihr Interesse geweckt haben, können Sie gerne direkt Kontakt mit uns aufnehmen. Ihr Ansprechpartner ist unser Berater Herr Diplom-Betriebswirt (FH)/ Exam. Krankenpfleger Thomas Grebe (Telefon: 0221/ 5 77 77-41 oder E-Mail: [grebe@rosenbaum-nagy.de](mailto:grebe@rosenbaum-nagy.de)).*