



Kerstin Pleus

Organisationsberaterin, Krankenschwester, Sozialarbeiterin, MDK-Gutachterin, Pflegedienstleitung, Business-Coach, Systemische Organisationsentwicklerin

Dortmund

Email: pflege@kerstinpleus.de

Web: www.kerstinpleus.de

Auf die Führungskraft kommt es an!

Vor dem Hintergrund der aktuellen Marktentwicklung und den täglichen

Herausforderungen in der ambulanten Pflege weiß „Luise Glück“ (Pflegedienstleitung; siehe auch PDL-Management Ausgabe 6 „Change – den Veränderungsprozess gestalten“) nicht wo ihr Kopf steht. Nach dem Motto „heute geplant, morgen verworfen“ fühlt sich Luise Glück wie in einem Hamsterrad. Ihr Alltag ist bestimmt von „Reagieren“ und nicht von „aktivem Agieren“.

„Wie kann es mit dem Pflegedienst überhaupt noch weitergehen? Wir benötigen Personal“.

„Wir können und vor lauter Kundenanfragen kaum retten“.

„Der Medizinische Dienst kann sich jeden Tag anmelden, das Thema Qualitätsmanagement hat in den letzten Monaten geschlummert“.

„Jeden Tag kommt was Neues rein, immer ist irgendetwas, wann schaffe ich es endlich, meine Aufgaben zu erledigen?“

Das Jahr nähert sich dem Ende und Luise Glück nimmt sich die Zeit, die ersten 10 Monate des Jahres zu reflektieren und macht sich Gedanken über notwendige Veränderungen, die sie im neuen Jahr planvoll und nachhaltig angehen möchte. An ihrer Vision, den Pflegedienst gemeinsam mit ihren glücklichen Mitarbeitenden erfolgreich weiterzuentwickeln, möchte sie festhalten.

Schritt 1: Luise Glück hält an ihrer Vision fest und nimmt sich Zeit, um auf der Metaebene zu reflektieren

Metaebene oder auch **Vogelperspektive** genannt, meint:

Die Metaebene ist die zweite Ebene, also eine übergeordnete Sichtweise, in der Strukturen, Gespräche mit Abstand betrachtet werden. Im übertragenen Sinne wird nun von oben auf das Geschehen geschaut. Kennzeichnend für die Metaebene ist der sachliche Ton des Gesprächs (im Kontext von Konflikten). Die Emotionen haben sich abgekühlt.

Gemeinsam mit den für den Pflegedienst entscheidenden Personen, arbeitet sie an der Vision, den Zielen und an den daraus abzuleitenden Strategien.

Schritt 2: Zielerreichung mit der SMART-Methode

Um realistische Ziele richtig zu formulieren und zu erreichen wendet sie die SMART-Methode an. Laut Formel dieser fünfstufigen Strategie müssen die Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, relevant und terminiert sein – kurz: SMART.

Die SMART-Methode ist ein einfaches Werkzeug zur Zielformulierung.

Erst wenn alle Kriterien umgesetzt sind, wird die SMART Methode erfolgreich genutzt. Diese Methode wird oft in Unternehmen angewandt, um Ziele zu formulieren, sie zu evaluieren und in Maßnahmen umzusetzen.

Beispiel:

Luise Glück und ihr Team haben das Ziel formuliert: **„Wirtschaftlicher Erfolg durch Ertragssteigerung“** ▶

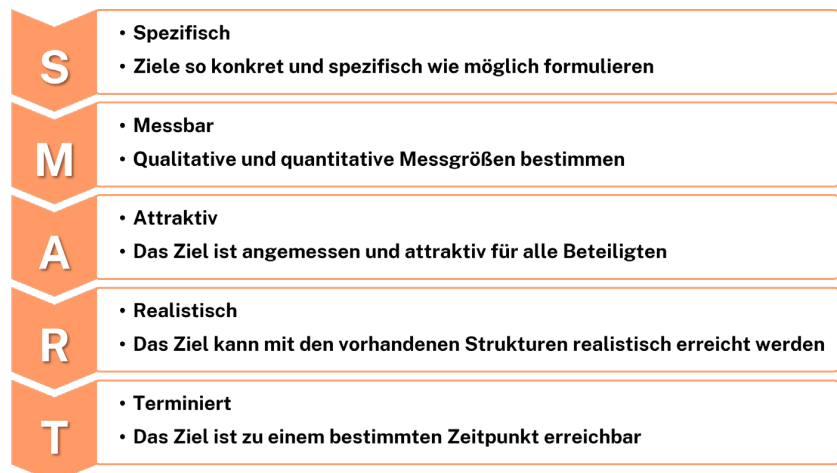


Abbildung: SMART-Methode

Spezifisch

Spezifisch sind Ziele wenn sie eindeutig definiert werden. Alle Details sollten unmissverständlich und konkret in einem Satz zusammengefasst werden.

Beispiel spezifisch: **Der Pflegedienst erzielt eine Umsatzsteigerung pro Kunde.** Das Ziel wird mithilfe der weiteren Kriterien der SMART Methode noch spezifischer.

Messbar

Im künftigen Rückblick soll die Erreichung des Ziels sich bewerten lassen. Es werden quantitative und qualitative Kriterien formuliert, um das Ziel messbar zu machen. Es muss festgelegt sein, dass sich die Zielerreichung objektiv beurteilen lässt.

Beispiel messbar: **Der Umsatz pro Kunde liegt bei 600 €.**

Eine quantitative überprüfbare Kennzahl (600) wird festgelegt.

Attraktiv

Ein Ziel muss für alle Mitarbeitenden attraktiv und akzeptabel sein. Es wird immer positiv und mit aktiven Verben formuliert. Das, was mit dem Ziel erreicht wird, soll für alle eine positive Erfahrung sein.

Beispiel Attraktiv: **Der Umsatz pro**

Kunde liegt bei 600 €, die Umsatzsteigerung soll möglichst aus allen Bereichen (SGB XI + SGB V + Privatzahler) erzielt werden. Die Rückmeldungen zu den Dienstleistungen sind durch alle Mitarbeiter wichtig und unabdingbar.

Ein Interesse an den mitarbeiterorientierten Rückmeldungen macht das Ziel attraktiv und motiviert das Team, dem Leitungsteam Rückmeldungen zu geben.

Realistisch

Ein Ziel muss sich realistisch erreichen lassen, damit alle auch motiviert sind, daran mitzuarbeiten. Um ein größeres Ziel zu erreichen, lassen sich vorab realistische kleinere Ziele formulieren. Andererseits sollten Ziele auch eine Herausforderung sein. Hier gilt es auch, Ressourcen und Kompetenzen richtig einzuschätzen

Beispiel Realistisch: **Luise Glück erstellt eine Übersicht. Die Kunden werden je nach Umsatz bzw. Beratungspotenzial sortiert und in einem Ranking gelistet.**

Terminiert

Ziele lassen sich kontrollieren, wenn ein Zeitpunkt für ihre Erreichung vereinbart wird. Bei Formulierung des Ziels wird ein konkreter Zeitpunkt

bestimmt, an dem es erreicht sein soll.

Beispiel terminiert: **Der Pflegedienst verzeichnet 120 Kunden. Luise Glück und ihr Team terminiert 10 Kunden pro Monat.**

Schritt 3: Nicht reden – machen!

Luise Glück hat sich fest vorgenommen, die vereinbarten Ziele, gemeinsam mit ihrem Team umzusetzen bzw. zu erreichen. Nur, wie schafft sie es, dass sie Hindernisse überwindet bzw. unter ungünstigen Rahmenbedingungen ihre Ziele auch wirklich umsetzt?

„Der Wert einer Idee liegt in der Umsetzung“. Ob ich Unternehmer, Führungskraft oder Elternteil bin. Immer wieder kommt es im Leben darauf an, dass wir die Dinge tun, die wir uns vorgenommen haben. Ob wir Lust haben oder nicht. Von Menschen, die das tun sagt man, sie hätten eine besonders große Willenskraft bzw. Willensstärke.

Kerngedanke der Umsetzungskompetenz: Was nutzen exzellente Fähigkeiten, Fachkenntnisse und ehrgeizige Ziele, wenn sie in der Praxis nicht in **Resultate** umgesetzt werden? Eine Lösung liefert das Konzept der Umsetzungskompetenzen (Fachbegriff Volition oder **Willenskraft**). ▶

Abbildung: Beratungspotentiale

Auswertung für das Jahr 2022		Potentiale im Jahr 2022 für die 1) Pflegegrade im Rahmen der Pflegeversicherung							
Nr.	Namen der Kunden (mit Pflegegraden von 1 bis 5)	Pflegegrad	= gesamte mögliche Höhe der Sachleistungen pro Monat	tatsächlich bisher durchschnittlich in Rechnung gestellter monatlicher Betrag	= bisherige Auslastung / Ausschöpfung der Sachleistungen pro Monat	= mögliches zusätzliches Potential pro Monat	= mögliches zusätzliches Potential pro Jahr	Reihenfolge der größten Potentiale	Kurze Anmerkungen
004	Kerstin Pleus	5	2.095 €	50 €	2%	+ 2.045 €	+ 24.540 €	1	
001	Thomas Sießegger	3	1.363 €	400 €	29%	+ 963 €	+ 11.556 €	2	
002	Prof. Dr. Loffing	2	724 €	240 €	33%	+ 484 €	+ 5.808 €	3	
003	Peter Wawrik	4	1.693 €	1.700 €	100%			4	

Hinweis: Diese EXCEL-Datei ist auf der Internet-Seite <https://pdl-management.de> unter „Downloads + Veröffentlichungen“ kostenfrei zum Download verfügbar.

Willenskraft (Volition) auch Willensstärke genannt, ist die Fähigkeit, Motive, Wünsche und Ziele in Resultate (Erfolge) umzusetzen. Deshalb bezeichnet man sie auch als Umsetzungskompetenz.

Wissenschaftliche Studie zu diesem Thema haben ergeben, dass es **nicht visionäre** oder **charismatische** Eigenschaften sind, die außergewöhnlich erfolgreiche Unternehmer und Manager auszeichnen, sondern die Fähigkeit, Ziele und Motive in Resultate **umzusetzen**, und das auch unter ungünstigen Umständen. Diese Umsetzungsstärke (Volition) besteht aus fünf erlernbaren Kompetenzen:

- 1.) Fokussierung der Aufmerksamkeit auf das Wesentliche** wissen, worauf es ankommt und fokussieren ihre Aufmerksamkeit auf das Wesentliche, statt sich zu verzetteln.
- 2.) Emotions- und Stimmungsmanagement (Energie mobilisieren)** steuern ihre Gefühle so effizient, dass sie emotionale Belastungen schnell überwinden, statt darunter zu leiden. Außerdem können sie sich selbst und Andere in eine gute Stimmung versetzen, die die Arbeit erleichtert.
- 3.) Selbstvertrauen und Durchsetzungskraft (Erfolgsenerlebnisse)** stärken regelmäßig die Basis ihres Selbstvertrauens und können sich wirksam durchsetzen.
- 4.) Vorausschauende Planung und kreative Problemlösung** haben mehr praktische Intelligenz (Cleverness), mit der sie Probleme und Risiken kreativ bewältigen.
- 5.) Zielbezogene Selbstdisziplin durch tieferen Sinn der Leistung** wissen, warum sie arbeiten, erkennen also den tieferen Sinn in ihren Aufgaben und können dadurch sich selbst und andere begeistern und „mitziehen“.

Auf Basis dieser wissenschaftlichen Erkenntnisse kann man **WILLENSKRAFT** trainieren.

Herausragende Leistungen sind **nicht** primär die Folge einer außergewöhnlichen **Anstrengung**, sondern das Ergebnis einer intelligenten Entwicklung dieser Fähigkeiten. Wenn man die Motivation mit einem Motor vergleicht, dann ist die Volition der dazu notwendige Treibstoff (oder Strom).

Mit anderen Worten: **Willenskraft ist positive Energie**; sie ist wesentlich mächtiger als negative Energie, die sich aus Ängsten oder (äußeren) Zwängen speist.

Schritt 4: So stärken Sie Ihre Umsetzungskompetenz

Die Umsetzungskompetenz (Willenskraft oder Volition) lässt sich auf wenige konkrete Verhaltensgrundsätze im Alltag reduzieren. Dieser Praxisbezug ist bei der Motivation kaum möglich, weil Motive i. d. R. wesentlich abstrakter sind und am Anfang der Handlungskette liegen, die zu Ergebnissen führt.

Diesen Prozess bezeichnet man auch als **Selbstregulation**. Und das ist das

eigentliche Erfolgsgeheimnis herausragender Persönlichkeiten.

Die Metapher: **„Der Wille versetzt Berge“**, ist Ihnen sicherlich bekannt und meint: *Man könne alles im Leben erreichen, man müsse es nur wollen.*

Besonders wichtig ist dabei der Aspekt, dass umsetzungsstarke Menschen ihre Gedanken, Gefühle (Motive), Aktivitäten (Handlungen) und den Erwerb relevanten Wissens (bewusst) durch ihren Willen steuern.

Ohne diesen Willen, verliert der Mensch an Handlungsfreiheit, er wird passiv, planlos, lässt sich treiben, ist leicht verführbar und verliert schließlich an Selbstachtung. Die Folge ist Abhängigkeit von untergeordneten Antrieben, von Suggestionen, Gruppenstimmungen, eigenen Verstimmungen, von primitiven Nahzielen, von Gerüchten und Zank.

Folglich ist es notwendig, Willensstärke durch das tägliche Praktizieren einer überschaubaren Anzahl von Verhaltensgrundsätzen zu ►

Aufgabe 1: Nehmen Sie jetzt eine Selbsteinschätzung auf einer Skala von 1 – 10 vor:	
1.) Fokus	
2.) Stimmungsmanagement	
3.) Selbstvertrauen/Durchsetzung	
4.) Planung und Problemlösung	
5.) Zielbezogene Selbstdisziplin	

Aufgabe 2: In welchem Bereich wollen Sie sich verbessern und warum?	
Grund für die Verbesserung	
1.) Fokus	
2.) Stimmungsmanagement	
3.) Selbstvertrauen/Durchsetzung	
4.) Planung und Problemlösung	
5.) Zielbezogene Selbstdisziplin	

trainieren, insbesondere die Verhaltensweisen, bei denen sich erfolgreiche von erfolglosen Menschen am stärksten unterscheiden.

So empfahl schon O.S. Marden 1920 in seinem Buch folgendes:

„Du musst jeden Morgen mit dem Entschluss aufstehen, dass heute irgendetwas besser werden muss im Vergleich zu gestern“.

Überträgt man diesen Gedanken auf heute, muss man vor allem an kontinuierlichen Veränderungen der **Verhaltensgewohnheiten** arbeiten.

Es liegt an uns selbst, wie wir diese Erkenntnisse in Taten umsetzen und diese zur Gewohnheit machen.

Luise Glück nimmt sich vor, ihre **Verhaltensgewohnheiten** zu reflektieren und an diesen zu arbeiten. Zum Beispiel möchte Luise Glück ihre **Energie auf klar definierte Ziele lenken!**

Im ersten Schritt hat Luise Glück ganz klar die Ziele definiert. *Der Pflegedienst erzielt eine Umsatzsteigerung pro Kunde.*

Jeden Morgen nimmt Luise Glück sich 5 Minuten Zeit, um sich diesem Ziel klar zu werden und fragt sich dann, was kann ich heute tun, um meinen Fokus darauf zu lenken, dem Ziel ein Stück näher zu kommen, bei dem was ich tue.

PDL-Management-Tipp:

Frage dich bei jeder Arbeit, die du anfangen willst: „Gehört das zu meinen Aufgaben und bringt mich das, was ich jetzt tue meinem Ziel näher?“

Wenn Ja: Machen
Wenn Nein: Sein lassen.

In der täglichen Arbeit stellt Luise Glück immer wieder fest, wie unterschiedlich die Menschen sind. Die zu pflegenden Menschen, die Angehörigen, die Mitarbeiter oder Kollegen haben unterschiedliche Werte, es kann zu Missverständnissen kommen oder Erwartungen werden geweckt, die jedoch nicht erfüllt werden. Wir gehen immer wieder davon aus, dass unsere Werte auch für alle anderen genauso gelten und diese auch alle kennen. Das ist leider nicht der Fall.

Luise Glück möchte ihre eigenen **Werte erkennen, bestimmen und die der anderen wahrnehmen**. Sie nimmt sich Zeit für „*Welche Werte sind mir in meinem Leben und bei meiner Arbeit wichtig?*“ Und erstellt eine Liste:

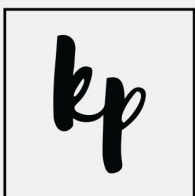
- » Ich will helfen
- » Ich will, dass man sich auf mich verlassen kann
- » Ich möchte anderen Menschen mit Wertschätzung und Respekt begegnen
- » ...

PDL-Management-Tipp:

Im Alltag kann es helfen, wenn wir uns die unterschiedlichen Werte bewusst machen und für andere Werte sensibel bleiben. Wenn wir versuchen, eine gute Balance zu finden, statt darauf zu bestehen, was richtig oder falsch ist.

Liebe Leser, ich wünsche Ihnen immer eine gute Balance und maximalen Erfolg bei Ihrer Zielerreichung und beim „Versetzen von Bergen“.

● Kerstin Pleus



Kerstin Pleus

Beratung | Coaching | Seminare

Beraterin für Pflegeeinrichtungen
Cottastraße 14 | 44265 Dortmund

T: 0151 61812813
pflege@kerstinpleus.de
www.kerstinpleus.de



»Pflege professionell gestalten«

Beratung | Prozessbegleitung | Coaching | Seminare

IHR TEAM

Thomas Sießegger

Dipl.-Kfm., Organisationsberater und Sachverständiger
für ambulante Pflege- und Betreuungsdienste
Hamburg + Langenargen

WORKSHOP | KONZEPTION | ENTWICKLUNG

Kontakt: privatzahler@siessegger.de

Anette Klein

Diplom-Grafikerin & Projektleiterin
über 25 Jahren Berufserfahrung
Hamburg & Budapest

DESIGN | PROJEKTLEITUNG | DRUCK

Kontakt: kontakt@anetteklein.com

Hans-Georg Lipp

Organisationsberater und Coach für
Einrichtungen der Pflege und der Jugendhilfe
Bremen

VERKAUFSTRAININGS | COACHING

Kontakt: hgl@hansgeorglipp.de

Kerstin Pleus

Systemische Organisationsberaterin, MDK-Gutachterin,
PDL, Business-Coach, DGQ- Auditorin
Dortmund

IMPLEMENTIERUNG | FACHLICHE BEGLEITUNG

Kontakt: pfllege@kerstinpleus.de

Nutzen Sie das Rundum-Paket
von der Konzeption über die Gestaltung,
das Training bis zur Implementierung
Ihres Privatzahlerkatalogs.
Ihr persönliches Unterstützer-Team steht bereit.
Kontaktieren Sie uns für spezifische
Unterstützung oder buchen Sie das
ganze Paket über:
privatzahler@siessegger.de



HAND IN HAND ZUM PRIVATZAHLERKATALOG