

## 2. FÜHRUNGSTECHNIKEN

Hier geht es darum, mit welchen Instrumenten und Methoden Sie Führung im täglichen Miteinander umsetzen und gestalten, welche Grundsätze und Prinzipien Sie verfolgen. Auch hier gilt, dass in der Regel nicht eine Technik in Reinkultur angewendet wird, sondern häufig Mischformen praktiziert werden. Im Folgenden sollen drei ausgewählte Führungstechniken behandelt werden. Daneben werden in der Literatur noch weitere Führungstechniken beschrieben.

### »» 2.1. Prinzip der Ausnahme

Bei dieser Methode, auch Management by Exception genannt, arbeiten die Mitarbeiter prinzipiell selbstständig. Nur im Ausnahmefall, wenn beispielsweise unvorhergesehene Krisen oder Ereignisse eintreten, greift die Führungskraft ein. Sie vergleicht aber dabei ständig die gesetzten Ziele mit den erreichten Ergebnissen und hält Abweichungen im Auge. Sobald eine vorher festgelegte Toleranzgrenze überschritten wird, greift sie ein.

**Beispiel:**

Mitarbeiter haben eine festgelegte Anzahl an Kunden und planen ihre Tour selbstständig. Solange sie die eingeplante Zeit nicht mehr als 15 Minuten überschreiten, greift die Führungskraft nicht ein. Andernfalls versucht sie, gemeinsam mit dem betreffenden Mitarbeiter, die Tour zu optimieren.

Für die Führungskraft bedeutet dies einen geringen Aufwand an Kontrollaufgaben, während die Mitarbeiter sich darauf verlassen können, dass sie bei außergewöhnlichen Entwicklungen ihren Vorgesetzten zu Rate ziehen können. Ziele und Abweichtoleranzen müssen aber allen bekannt sein. Probleme können entstehen, wenn Mitarbeiter Ausnahmesituationen nicht als solche erkennen bzw. nicht richtig einschätzen können. Falscher Ehrgeiz kann dann z. B. dazu verleiten, die Situation alleine bewältigen zu wollen bzw. Abweichungen aus Angst vor Repressalien zu verschleiern.

### »» 2.2. Führen durch Aufgabenübertragung

Hier werden Kompetenzen und Handlungsverantwortung aufgabenbezogen, soweit wie möglich, auf die Mitarbeiter übertragen. Voraussetzung dafür sind Stellenbeschreibungen. Außerdem muss darauf geachtet werden, dass die übertragenen Aufgaben den Fähigkeiten des Mitarbeiters entsprechen und ihn nicht überfordern. Dabei können durchaus auch Weisungsbefugnisse und Vertretungsrechte übertragen werden. Grundvoraussetzung für das Funktionieren dieser Methode sind ein ständiger Informationsaustausch und ein gutes Augenmaß dafür, wie viel oder wie wenig man seinen Mitarbeitern zumuten kann. Grundsätzlich sollte die Führungskraft im Aufgabenbereich des Mitarbeiters keine Entscheidungen treffen; gleichwohl kann er jedoch für dessen Fehler verantwortlich gemacht werden, wenn er seine Kontrollfunktionen vernachlässigt oder den Mitarbeiter nicht ausreichend informiert hat. Diese Methode entlastet die Führungskraft und stärkt die Motivation und Eigeninitiative von Mitarbeitern.

**Beispiel:**

Ein Mitarbeiter soll zum Datenschutzbeauftragten bestellt werden. Er sollte sich für diese Aufgabe interessieren, Gelegenheit zu einer entsprechenden Fortbildung erhalten und genügend Zeit für die Bewältigung dieser zusätzlichen Aufgabe bekommen. Wenn ihm alle Kompetenzen zugesprochen werden und er alle wichtigen Informationen erhält, kann sich der Vorgesetzte darauf verlassen, dass diese Aufgabe gewissenhaft erledigt wird.

Hilfreich kann es auch sein, die wiederkehrenden Aufgaben eines Pflegedienstes einmal aufzulisten und eine Zuordnung dieser Aufgaben zu Mitarbeitern festzulegen. Die Zuordnung kann turnusmäßig rotieren, so dass sich niemand unverhältnismäßig überlastet fühlt.

Eine Tabelle wiederkehrender Aufgaben finden Sie auf der CD-ROM zu diesem Heft.

Ein Muster für eine Standardstellenbeschreibungen finden Sie im bereits erschienenen Themenheft

**Personal: auswählen – entwickeln – binden** (ISBN 978-3-553-38401-8).



## »» 2.3. Führen durch Zielvereinbarung

Grundlage für diese sehr häufig praktizierte Methode sind Ziele und damit auch die erfolgreiche Umsetzung von Zielvereinbarungen (siehe auch Mitarbeitergespräche). Funktionieren kann diese Methode nur, wenn die Ziele der Mitarbeiter mit denjenigen des Pflegedienstes weitgehend in Übereinstimmung gebracht werden können. Dazu bedarf es eines gut gegliederten Besprechungswesens und einer guten Informationspolitik. Ziele sollten gemeinsam formuliert und regelmäßig auf ihre Gültigkeit überprüft werden.

Ziele müssen

- S** – spezifisch (zur jeweiligen Abteilung),
- M** – messbar (klare Vorgaben),
- A** – aktiv beeinflussbar (erreichbar),
- R** – realistisch (umsetzbar) und
- T** – terminiert (klares Zeitlimit) sein.

Die Mitarbeiter haben also Mitspracherecht. Da wir wissen, dass Menschen das Bedürfnis haben, zu sinnvollen Zielen, bei deren Formulierung sie mitgewirkt haben, beizutragen, ist diese Methode entsprechend wirkungsvoll.

**Beispiel:**

Der Pflegedienst möchte sich auf ambulante Intensivpflege spezialisieren. Hierzu ist es erforderlich, ein Konzept zu erarbeiten und die Mitarbeiter entsprechend zu qualifizieren. Die Führungskraft hat eine Teamleiterin gezielt angesprochen und aufgefordert, Literatur zu sichten, für die Teambesprechung im 1. Quartal ein Grobkonzept als Arbeitsgrundlage vorzubereiten und Angebote von Fortbildungsinstituten einzuholen. Eine Woche vor der Teamsitzung wird sie noch einmal kurz an die Absprache erinnern.

Ein Muster für eine Besprechungsmatrix finden Sie auf der CD-ROM.

