Wirksam führen | Pflege
Band 1

Fleischer/Fleischer/Monninger

Mitarbeiterführung

Kohlhammer

Kohlhammer

Die Autoren

Werner Fleischer, Dipl.-Pädagoge mit den Schwerpunkten Erwachsenenbildung und Psychologie ist deutschlandweit als selbständiger Berater, Coach und Moderator seit 1998 in Kliniken und Krankenhäusern tätig und seit 2004 allein auf diesen Bereich spezialisiert. Er begleitet klinische Leitungskräfte bei Führungs- und Veränderungsprozessen, bei der Konfliktlösung. sowie bei Fragen des Selbstmanagements und der Karriereentwicklung.

Benedikt Fleischer, B. Sc. in Wirtschaftspsychologie, M. A. in Kulturwissenschaften, ist zertifizierter Moderator und Trainer für DISG-Verhaltens- und Arbeitsplatzprofile und seit 2016 als Coach und Berater im Pflegebereich tätig. Er begleitet Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozesse durch die Vermittlung eignungsdiagnostischer Tools, moderiert Team-Supervisionen und Arbeitsgruppen zum Thema Prozessoptimierung und vermittelt Führungsgrundlagen an Führungskräfte.

Martin Monninger ist seit 1996 in der Anästhesie, Intensiv- und Notfallpflege tätig. Davon ist er seit über 10 Jahren verantwortlich für die Notaufnahme der Kreiskliniken in Reutlingen. Dabei hat er umfassende Erfahrungen in der effizienten Organisation von Strukturen und Prozessen gesammelt, sowie Führungs- und Management-Kompetenzen erworben.

Werner Fleischer/Benedikt Fleischer/
Martin Monninger

Mitarbeiterführung

Band 1

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

1. Auflage 2020

Alle Rechte vorbehalten
© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart
Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:
ISBN 978-3-17-035765-5

E-Book-Formate:
pdf: ISBN 978-3-17-035766-2
epub: ISBN 978-3-17-035767-9
mobi: ISBN 978-3-17-035768-6

Vorwort

Schön und schwer – Berufe im Gesundheitswesen haben einen ganz besonderen Reiz. Wer sich dafür entscheidet, möchte sein eigenes Leben sinnstiftend gestalten, helfen und nah am Menschen wirken.

In der Digitalisierung der Arbeitswelt mit neuen, komplexen Herausforderungen sind Berufe in der Pflege glücklicherweise nach wie vor krisensicher – und trotzdem in der Krise. Der Imageverlust belastet die Branche: »Zu viel Arbeit, zu wenig Anerkennung« wabert durch die Medien. In der Folge entscheiden sich immer weniger junge Menschen für diesen Ausbildungsweg und ältere Kollegen wechseln die Branche. Mit interessanten Auswirkungen: Gesundheitsunternehmen müssen in gleicher Weise um Ärzte, Pflegekräfte und Patienten werben. Dass es ohne Pflegekräfte, die still und leise »den Laden am Laufen halten« nicht geht, haben viele Kliniken mittlerweile schmerzvoll erfahren, wenn sie wegen akuten Pflegekräftemangels Stationen schließen müssen. Längst konkurrieren Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen intensiv um Pflegekräfte. Mit großen und auch frechen Kampagnen werben sie sich gegenseitig ihre Mitarbeiter ab. Der Arbeitsmarkt ist so offen wie nie.

Dass die Not groß ist, hat die Politik erkannt und reagiert. Doch bis diese Maßnahmen im Klinikalltag greifen und ob sie wirklich die erhofften Verbesserungen bringen, steht (noch) in den Sternen. Eventuell wird sich die Lage zunächst sogar noch zuspitzen: Können Kliniken die Untergrenzen Ihrer Schichtbesetzung nicht einhalten, droht der Gesetzgeber mit Sanktionen und der Druck auf die Häuser erhöht sich weiter.

Klar ist auf jeden Fall, dass sich im Arbeitsalltag die Anforderungen an Pflegekräfte in Kliniken und Pflegeeinrichtungen extrem verschärft haben: der bereits erwähnte Personalmangel, erschöpfte

oder ausgebrannte Mitarbeiter, höherer Pflegeaufwand durch älter werdende Patienten, Zunahme des administrativen Aufwands, höhere Belastung durch die Beschleunigung der Pflegeprozesse und steigende Ansprüche von Patienten und Angehören sorgen zusätzlich für Druck.

Es ist Zeit für einen Wandel. Die Aussage »Ich gehe gern zur Arbeit« darf nicht nur eine bloße Floskel sein. Sich im Job wohl zu fühlen, Anerkennung zu erleben und Sinn zu finden in seinem täglichen Broterwerb sind wichtige Parameter, um sich auch im Leben wohl zu fühlen. Immer mehr Arbeitgeber im Gesundheitswesen haben das erkannt und bemühen sich, zermürbende Prozesse zu optimieren und über unterschiedlichste Bonussysteme ihre Mitarbeiter zusätzlich zu belohnen, gerade, wenn in der Gehaltsstruktur selber, aufgrund gesetzlicher Bestimmungen, nicht mehr viel Spielraum ist. Solches Arbeitergeber-Engagement spricht sich rum: Denn anders als früher ist die Community über Social Media und andere Kanäle gut vernetzt und wenn ein Arbeitsplatz angenehm ist, ist das auf Dauer ein stabiler Faktor.

Wer seine Leute halten will, muss sie wertschätzen, fair behandeln, auf Augenhöhe kommunizieren und auch verstehen, was junge Menschen und Berufseinsteiger der Generationen Y und X vom Berufsleben erwarten und welche Auswirkungen beispielsweise eine erfüllte Familien- und Freizeitgestaltung auf den Berufsalltag mit Schichtdienst und Wochenendeinsätzen hat.

Für Pflegekräfte in leitenden Positionen, also von Stationsleitung bis Pflegedirektion, bedeutet das, neben der sowieso geforderten umfassenden Fort- und Weiterbildung, ihre Führungs- und Management-Kompetenzen auszubauen: Wie führe ich mein Team richtig, wie erhalte ich die Motivation meiner Mitarbeiter, lenke sie auf gemeinsame Ziele und wie erhalten wir uns gemeinsam den Sinn und die Freude an der Arbeit, sind aktive Schlüsselfragen im Alltag, aber auch: Wie verbessere ich Strukturen und Prozesse, um meine Mitarbeiter zu entlasten?

Der vorliegende Band 1 »Mitarbeiterführung« der Buchreihe »Wirksam führen | Pflege« ist ein praxisorientierter Leitfaden, der Pflegeleitungen unterstützt, im Spannungsfeld der täglichen Anforderungen »die Zügel in der Hand« zu halten, zu verstehen, zu reagieren und zu agieren. Das Buch ist unterteilt in zwei Ebenen, die

helfen, sich den relevanten Aspekten der Mitarbeiterführung im Klinikalltag souverän und praxisorientiert zu stellen:

1. Der Grundlagenteil informiert ausführlich und nimmt direkten Bezug auf die Herausforderungen eines Klinikbetriebes.
2. Der Praxisteil zeigt an konkreten Beispielen, wie unterschiedlichste Situationen gemeistert werden können.
   - Dieses Buch – der erste Band einer Reihe für Pflegeleitungskräfte aller Hierarchie-Ebenen – liefert sowohl Grundlagenwissen als auch schnelle Hilfestellungen bei akuten Herausforderungen und Spannungen – lösungsorientiert, einfach und souverän. Band 1 »Mitarbeiterführung« ist damit der Grundstein für die folgenden, aufbauenden Themenbereiche:
   - Band 2: Gesprächsführung
   - Band 3: Teamarbeit und berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit
   - Band 4: Rollen- und Verhaltensprofile, Konflikte konstruktiv lösen
   - Band 5: Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement
   - Band 6: Change-Management

Insgesamt stellt die gesamte Reihe ein Nachschlagewerk »aus der Praxis für die Praxis« dar.

Die Autoren möchten mit dieser Reihe Pflegeleitungen praktische und theoretische Hilfestellungen und Tipps geben, um jederzeit selbstbestimmt und vorausschauend Handeln zu können, um das fordernde Aufgabenspektrum, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter, die täglich neuen Herausforderungen und den Klinikalltag zu bewältigen und bestenfalls selber zu gestalten.

Ein besonderer Dank der Autoren bei Entstehung dieser Buchreihe gilt Martina Conradt für ihre unermüdliche Recherche, ihren sprachlichen Schliff sowie ihre kritischen und konstruktiven Anmerkungen.

Werner Fleischer Benedikt Fleischer Martin Monninger

Hinweis zur Gendergerechtigkeit:
Ausschließlich wegen der besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Angesprochen sind alle Menschen.

Inhalt

Vorwort **5**

1 Die Entwicklung der Pflege – bis heute **13**

2 Grundlagen der Mitarbeiterführung **16**

3 Anforderungen an Leitungskräfte **18**

4 Prinzipien der Mitarbeiterführung **20**
4.1 Die wichtigsten Führungsprinzipien 20
4.1.1 Vorbild in Haltung und Pflichterfüllung 21
4.1.2 Verteilungsgerechtigkeit 22
4.1.3 Fürsorgepflicht 23
4.1.4 Informationsfluss 24
4.1.5 Fairness 27
4.1.6 Respekt, Wertschätzung, Achtsamkeit 27

5 Führung und Macht **30**

6 Loyalität **34**
6.1 Wie entwickelt sich Loyalität in der Klinik? .. 35
6.2 Loyalitätskonflikte 36
6.3 Loyalität und Macht 37

7 Führungsaufgaben **40**
7.1 Im Spannungsfeld zwischen Fach- und Führungsaufgaben 42
7.2 Feedback-Kultur 43

7.3 Partnerschaftliche Kommunikation im Klinikalltag 46

8 Führungskompetenzen 48

9 Führungsstile 52
9.1 Mitarbeiterorientierung und Ergebnisorientierung 53
9.2 Differenzierter Führungsansatz auf Basis des Reifegradmodells 56
9.2.1 Das Reifegradmodell 57
9.3 Die Analyse des Reifegrades 60
9.4 Führungsstile in Beziehung setzen 62

10 Führen über das Gespräch 63
10.1 Bindungsanalyse 63
10.2 Zielvereinbarungs- und Mitarbeiterjahresgespräche 66

11 Mitarbeiterführung in der Praxis 69
11.1 Neu in der Leitungsposition 69
11.2 Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten 70
11.3 Im Kräftefeld unterschiedlicher Erwartungen 72
11.4 Schlüsselbeziehungen 73
11.5 Dauerthemen, Stärken und Engpässe identifizieren 74
11.6 Entwicklung einer kommunizierbaren Vision 75
11.7 Klima – die Basis jeder Veränderung 76
11.8 Aktive Gestaltung der Positionsübernahme .. 77

12 Planvolle Einarbeitung neuer Mitarbeiter 79
12.1 Erfolgreiche Einarbeitungsphase 81
12.2 Führen ohne Weisungsbefugnis 83
12.3 Voraussetzungen für wirksames laterales Führen 84

13 Generation Y – fördern statt regieren 87
13.1 Zwischen Anspruch und Wirklichkeit 88

14 Graues Haar wird zur Regel – der Umgang mit älteren Mitarbeitern ... 91

15 Ausländische Pflegekräfte – Willkommenskultur ist gefordert ... 94

16 Die Zusammenarbeit mit Ärzten aktiv gestalten .. 97

16.1 Unzureichende und mangelhafte Strukturen abbauen ... 99

16.2 Top-Teams entwickeln ... 100

16.3 Den Personalmangel managen – strukturierte Ausfallkonzepte ... 104

16.3.1 Springer-Pool ... 106

16.3.2 Joker-Dienst ... 106

16.3.3 Stand-by-Dienst ... 107

16.3.4 Flexi-Dienst ... 107

16.3.5 Schichtkoordinatoren als wichtiges Bindeglied ... 108

Und zum Schluss ... 112

Literatur ... 113

Stichwortverzeichnis ... 115

Piktogramme

Empfehlung/Tipp

Warnung

Fallbeispiel

Information