

## Vorwort zur 2. Auflage

---

### ■ Die Situation im Gesundheits- und Pflegebereich

Durch Strukturveränderungen im Gesundheitswesen zeichnet sich in den letzten Jahren ein Wandel ab. Die Rationalisierungsvorgaben sorgen dafür, dass die Abläufe im Krankenhaus stärker unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten gesehen und strukturiert werden müssen. Der Kostendruck nimmt zu, die Patienten müssen schneller, effizienter und kostengünstiger behandelt werden.

Eine neue Situation zeigt sich bei der Besetzung offener Stellen. Krankenhäuser stehen heute im harten Wettbewerb um qualifiziertes Pflegepersonal. Im Einzelnen gemeint ist dabei das Problem der Abwanderung von Gesundheits- und Krankenpflegern, speziell in die Schweiz (höheres Ansehen des Berufs, bessere Arbeitsbedingungen), oder Abwerbung durch andere Krankenhäuser mit besseren Bedingungen. Der gleiche Prozess ist derzeit bei Assistenzärzten zu beobachten. Sie können sich heute zwischen vielen Kliniken, die um sie werben, frei entscheiden.

Die Arbeitsschwerpunkte der Pflegekräfte haben sich also wie folgt verändert:

- kürzere Verweildauer der Patienten,
- zunehmend ältere Patienten,
- mehr Patienten müssen in weniger Zeit versorgt werden,
- Pflegedokumentation, digitales Datenmanagement,
- Einführung neuer Computersysteme,
- High-tech-Medizin,
- personelle Umstrukturierungen,
- Fach- und Führungskräftemangel im Gesundheitswesen sowie
- wachsende Internationalisierung.

Weitere Themen sind:

- Interkultureller Führung und Zusammenarbeit
- Gesellschaftliche Fragestellungen, wie etwa Vielfalt und Migration
- Die Sicherung der Pflege von älteren Menschen mit und ohne Migrationshintergrund
- Die Versorgung von Menschen mit Demenz
- Die Versorgung von Flüchtlingen
- Die Ablösung der bisherigen Ausbildungsgänge der Gesundheits- und Krankenpflege (GKP), der Gesundheits- und Kinderkrankenpflege (GKKP) und der Altenpflege (AP) durch das Pflegeberufereformgesetz (PfbRefG)

Diese Veränderungen im Klinikalltag stellen die Führungsebene vor die Herausforderung sich neu ausrichten zu müssen. Dazu gehören u. a. die Einführung neuer Pflegekonzepte oder neuer Arbeitszeitmodelle, die einen direkten Einfluss auf die Mitarbeiter haben. Bei jedem Wechsel eines Pflegesystems ändert sich auch der Fokus von Führung und damit die Anforderungen an die pflegerischen Führungskräfte (z. B. die Einführung von Primary Nursing). Den Themen Mitarbeiterführung und Motivation kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu.

Einer der Schwerpunkte ist dabei die Aufgabe den Mitarbeitern der mittleren Führungsebene zusätzlich Orientierung und Unterstützung zu geben. Ebenso ist darauf zu achten, dass evtl. Unsicherheiten abgebaut werden. Beide Maßnahmen sollten durch geeignete Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zielgerichtet umgesetzt werden.

#### ■ Die Situation der mittleren Führungsebene

Das Angebot eine Führungsaufgabe zu übernehmen kommt teilweise überraschend und dadurch mitunter früher als es sich die jeweilige Person selbst zugetraut hätte.

Marita Gruber (stellvertretende Stationsleitung): »Eigentlich wollte ich erst in zwei Jahren die Stationsleitung übernehmen, jetzt bin ich da so »reingerutscht«, weil unsere Leitung früher in Pension gegangen ist. Ich habe Angst in meiner neuen Position als Stationsleitung zu versagen.«

Gerade im Pflegebereich kommt es bedingt durch den Personalnotstand und die Mitarbeiterfluktuation häufig dazu, dass Mitarbeiter schneller in eine Leitungsposition wechseln können.

Anna-Lena Baumeister (neue Stationsleitung): »Mir obliegen Personalführungsaufgaben, auf die ich gar nicht oder unzureichend vorbereitet bin. Diese neue Aufgabe ist für mich ein Sprung ins kalte Wasser.«

Die Verantwortung der Stationsleitung stellt eine zentrale Rolle dar, denn sie hat mit allen Gruppen in der Klinik Kontakt. Dazu gehören die Patienten, die Angehörigen, unterstelltes Pflegepersonal, vorgesetzte Pflegedienstleitungen, Ärzte, externe Firmen und Mitarbeiter in der Verwaltung. Neu in dieser Position sind das Delegieren von Aufgaben und die Funktion einer Schaltstelle zwischen den einzelnen Berufsgruppen.

Besondere Aufmerksamkeit ist der anspruchsvollen Stellung der Stationsleitung zu widmen. Sie ist

- Vorgesetzte dem Team gegenüber (mittleres Management),
- weiterhin Teammitglied (als Mitarbeiter eingebunden in die Patientenversorgung) und
- Untergebene der Klinikleitung (oberes Management).

Eine Stationsleitung leistet also Führungsarbeit, trägt Organisationsverantwortung, ist administrativ tätig und leistet ebenso operative Tätigkeit eingebunden in der Pflege.

Die Stationsleitung kennt sowohl die Belange und Anforderungen des oberen Managements (Krankenhausdirektion, Pflegedienstleitung) als auch die der Mitarbeiter. Um die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit als Stationsleitung zu erlangen, ist aber das Erarbeiten einer eigenen, spezifischen Führungskompetenz unabdingbar.

Sie muss verschiedene Perspektiven und Standpunkte einnehmen bzw. prüfen und daraus eine eigene Position entwickeln können.

#### ■ Anforderungen an eine Stationsleitung oder Wohnbereichsleitung

Außer der vorhandenen Fachkompetenz stellen sich relativ häufig die Fragen: Welches »Handwerkzeug« brauche ich als Leitung und wie kann ich meinen »Werkzeugkoffer« erweitern.

Was brauche ich um flexibel auf unterschiedliche Situationen, Menschen, Konflikte oder Probleme zu reagieren.

Dieses Buch wird Ihnen helfen, sich den neuen Herausforderungen, wie

- Mitarbeiterführung,
- Mitarbeitermotivation,
- Teammanagement,
- professionell Kommunikation gestalten,
- Konfliktmanagement (Eskalation, Deeskalation),
- Mitarbeitergespräche führen (z. B. Zielvereinbarungen, Probleme besprechen) oder
- Methodenkompetenz (Mediation, Moderation, Visualisierungstechniken)

zu stellen und sie erfolgreich zu bewältigen.

Die Berufserfahrung, die fachliche Kompetenz und die Routine, die über Jahre aufgebaut wurden sind vorhanden, ebenso die soziale Komponenten wie Sensibilität, Hilfsbereitschaft, Fürsorge, als Voraussetzung für diesen Sozialberuf. Doch wie sieht es damit aus, ein Team zu führen und zusätzlich viele organisatorische Dinge zu bewältigen. Von ihnen als Führungskraft wird erwartet, dass Sie von der ersten Minute an gut »performen«. Doch diese neue Position stellt sich für Sie um ein vielfaches komplexer dar als erwartet. Sie tragen die Verantwortung (Verantwortung, in dem Wort steckt das Wort Antwort) für ihr Team, für eine Station, einen Funktionsbereich, eine Wohngruppe oder ein ambulantes Pflegeteam.

Für eine Leitungsaufgabe müssen Sie in erster Linie ein guter »Handwerker« sein, denn selbst das beste Werkzeug nützt nichts, wenn der Handwerker nicht gelernt hat damit umzugehen. Vielleicht verfügt Ihr Werkzeugkoffer heute nur über einige wenige allgemeine Instrumente. Nach intensivem Studium dieses Buches zusammen mit Ihrer praktischen Tätigkeit als Führungskraft werden Sie feststellen, dass Sie die Herausforderungen, denen Sie sich zu stellen haben, leichter und erfolgreicher bewältigen als heute.

Je länger Sie Ihre neue Tätigkeit ausüben, je mehr es Ihnen gelingt die hier vermittelten Techniken und Instrumentarien für sich persönlich einzusetzen und wenn Sie die Bereitschaft mitbringen sich weiter fortzubilden, dann werden Sie feststellen, dass Sie die Anforderungen an eine Führungskraft besser erfüllen. Ebenso werden Sie die vermehrte Wertschätzung Ihrer Vorgesetzten und Kollegen erfahren. Insgesamt betrachtet werden Sie die erforderliche Sicherheit in Ihrer neuen Funktion erlangen. Sie werden feststellen, dass Sie zukünftige Aufgaben souverän bewältigen und ihre Begeisterung für die neue Position als Stationsleitung steigern.

Ich hoffe, dass Ihnen dieses Buch bei Ihrer neuen Führungsaufgabe hilft, neue Denkipulse gibt und selbstverständlich auch Freude beim Lesen bereitet.

Ganz besonderer Dank gilt Frau Susanne Sobich vom Springer-Verlag und Frau Sirka Nitschmann vom Lektorat. Ein spezieller Dank geht an alle Insider, die mir auch nach Dienstschluss für Gespräche zur Verfügung standen und an Herrn Klaus Pröpper für seine besondere Unterstützung.

**Susanne Möller**

München, Mai 2016



<http://www.springer.com/978-3-662-50287-7>

Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege

Möller, S.

2016, XII, 208 S. 26 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-50287-7