

Führungskultur entwickeln heißt Pflege stärken

Unsere Trainings- und Beratungsangebote
für das Pflegemanagement in Kliniken

Institut für Unternehmensgesundheit





Unsere Leidenschaft ist es,
aus der Praxis heraus immer wieder
innovative Trainings- und Beratungsangebote
zu entwickeln.

Fakten

Es gibt wohl kaum eine Berufsgruppe, die in den vergangenen 20 Jahren härtere und schmerzlichere Veränderungsprozesse durchlaufen musste, wie die Pflege. Und es steht außer Frage, dass sich gerade die existentiellen Probleme, wie z.B. der allgemeine Pflegenotstand, nur durch eine Neujustierung der politischen Rahmenbedingungen lösen lassen. Die zentrale Herausforderung für Pflegedirektionen und verantwortliche Entscheider bleibt davon unberührt bestehen: Wie kann

der Pflegebereich trotz der defizitären Rahmenbedingungen erfolgreich gestaltet werden? Und welche Stell-schrauben sind dabei von besonderer Relevanz? Aus unserer Erfahrung von mittlerweile 15 Jahren intensiver Zusammenarbeit mit der Pflege entscheidet sich die Zukunftsfähigkeit vor allem in folgenden Handlungsfeldern:



Handlungsfelder

1. Führungskompetenz entwickeln – Rollen schärfen:

Die Führungskompetenz und das Rollenverständnis der Leitungen aus dem mittleren Management weiterentwickeln.

2. Strategisch gemeinsam ausrichten:

Die gemeinsame Ausrichtung als übergreifendes Führungsteam zu strategischen Schlüsselthemen fördern, wie z.B. »Die Attraktivität als Arbeitgeber & Etablierung einer Willkommenskultur« oder »Der Umgang mit den neuen Generationen Y und Z«.

3. Brandherde löschen:

Krisenstationen mit großer Fluktuation und hohem Krankenstand wieder in Balance bringen.

Unsere Angebote

I. Führungskompetenz entwickeln – Rollen schärfen

Sie stehen vor folgenden Herausforderungen

- Ihre Leitungen verstehen sich teilweise zu wenig als Manager und Gestalter. Führungsaufgaben wie z.B. Prozesse optimieren, Schnittstellen klären und Veränderungen kompetent implementieren kommen zu kurz.
- Ihre Leitungen verbringen stattdessen einen großen Anteil ihrer Zeit mit dem Ausfallmanagement und mit dem persönlichen ›Einspringen‹ bei Personalnotständen.
- Leitungen haben zu wenig Know-How, wie sie Konflikte und destruktive Dynamiken im Team bearbeiten und lösen können.

Wir unterstützen Sie durch

Inhouse-Trainings:

Inhouse-Seminare sind besonders geeignet, eine wertebasierte, faire und motivierende Führungskultur weiterzuentwickeln. Sie fördern neben der Kompetenzentwicklung auch den kollegialen Austausch, ein gemeinsames Rollenverständnis und die Unterstützung zwischen den Stationen. Alle Trainings werden von erfahrenen, langjährig mit der Zielgruppe vertrauten Trainern durchgeführt und enthalten einen hohen Anteil an Praxisübungen, Fallsimulationen und Verhaltenstraining.

Führungscoaching:

In einzelnen Fällen ist es hilfreich, Leitungen in besonderen Problemstellungen durch ein individuelles Coaching gezielt zu unterstützen. Führungscoaching findet bei uns immer als Dreiecksvertrag mit klar abgestimmten Zielen statt, unsere Coaches kennen die Probleme und Fragestellungen der pflegerischen Leitungen aus langjähriger Praxis.



»Die Inhouse-Veranstaltung: ›Der erfolgreiche Umgang mit der Generation Y‹ war für die pflegerischen Leitungen ein Highlight. Herr Andresen vom Institut für Unternehmensgesundheit begeisterte die Teilnehmenden durch Praxisnähe und seine Fähigkeit, für typische Problemstellungen des Führungsalltags punktgenaue Lösungen zu vermitteln. Vom generationenübergreifenden Trainertandem wurde die Veranstaltung lebendig, kurzweilig und souverän moderiert ... «

Der erfolgreiche Umgang mit der Generation Y

In vielen Teams kommt es aufgrund unterschiedlicher Werte- und Arbeitshaltungen der verschiedenen Generationen zu Gerechtigkeitskonflikten und Unzufriedenheiten. Eine hohe Medienaffinität, andere Ansprüche an Freizeit und Lebensplanung sowie ein anderes Verhältnis zu Hierarchien und Regularien kennzeichnen die Generation Y - Unverständnis auf beiden Seiten ist da oft vorprogrammiert. Der akute Fachkräftemangel und die damit einhergehende

Notwendigkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber gerade für diese Zielgruppe zu positionieren, verschärfen das Spannungsfeld.



Ihr Nutzen

- Leitungen entwickeln einen pragmatischen und motivierenden Umgang mit der nachrückenden Generation, ohne dabei die eigenen Ziele und Werte aufzugeben.
- Die Leitungen sind in der Lage, den Umgang mit den neuen Medien und sozialen Netzwerken im beruflichen Alltag sinnvoll zu gestalten.
- Mit dem >Generationendialog< steht den Leitungen ein strukturiertes Moderationsverfahren zur Verfügung, durch das sich wertebedingte Teamkonflikte klären lassen.
- Die Leitungen wissen, wie sie in ihren Bereich attraktiv für die Generation Y gestalten können.

Führen im Tandem für Leitungen und ihre Stellvertretungen

Ihre Führungstandems ziehen nicht immer an einem Strang? »Führen im Tandem« gibt Zeit und Raum für eine professionell unterstützte und strukturierte Reflexion der Zusammenarbeit. Dabei werden Stärken und Schwachpunkte im Zusammenspiel herausgearbeitet, das gemeinsame Auftreten gegenüber dem Team unter die Lupe genommen und ein gemeinsames Tandemkonzept erarbeitet. Insbesondere für die Stellvertretungen stellt die Position mit großer Nähe zum Team

einerseits und der Rolle als Führungskraft andererseits oft einen schwierigen Balanceakt dar. Die Stärkung der Stellvertretungen bildet daher einen wichtigen Schwerpunkt des Seminars.

Ihr Nutzen

- Das Leitungst tandem stimmt sich kurzfristig und regelmäßig über alle wichtigen Belange ab und vertritt gegenüber dem Team eine gemeinsame Haltung.
- Die Stellvertretung ist in der Lage, die Station in Abwesenheit der Leitung nahtlos und kompetent weiterzuführen.
- Die gegenseitigen Erwartungen aneinander werden ausgesprochen und Differenzen dabei geklärt.

Konflikte im Team erkennen und klären

Offene oder schwelende Konflikte, die nicht geklärt werden, sind Gift für die Stimmung und die Zufriedenheit im Team. Die Kollateralschäden können gewaltig sein: Kündigungen, Burnout, Unfälle und fehlende Patientenorientierung haben nicht selten festgefahrene und ungelöste Konflikte als Ursache.

Um das zu verhindern, brauchen Leitungen die Kompetenz, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu deeskalieren. Ein Kernthema des Seminars ist dabei, auch »schwierigen« Mitarbeitenden Wege aufzuzeigen und Grenzen zu setzen.

Ihr Nutzen

- Ihre Leitungen sind in der Lage, die Natur und Ursachen unterschiedlicher Konflikte sowie die damit verbundene Eskalationsstufe sicher zu diagnostizieren.
- Darauf abgestimmt beherrschen sie zielgenaue Interventionen, um die Konflikte zu entschärfen oder zu lösen.
- Die Leitungen wissen, wie sie präventiv eine Kultur der offenen und fairen Auseinandersetzung im Team befördern können. So können sie chronifizierte und festgefahrene Konfliktverläufe verhindern.



UNAUSGESPROCHENE KONFLIKTE

Teamsitzungen motivierend und effizient moderieren

Teamsitzungen beschränken sich bei Ihnen im Haus oft auf die reine Top-Down-Verkündung unaufbereiteter Infos der Klinikleitung? Entsprechend ist ihr Ruf und die Beteiligung? Hier wird ein großes Potenzial verschenkt, da Teamsitzungen den Kristallisationspunkt der Stationskultur und -kommuni-

nikation darstellen. Gemeinsames Gestalten und Lernen, interessante Formate und Arbeitsformen und die Chance, frühzeitig teaminterne Belange zu klären, das kommt häufig zu kurz.

Ihr Nutzen

- Leitungen wissen, wie sie Teamsitzungen effizient und interessant strukturieren können.
- Leitungen können sicher und souverän moderieren.
- Leitungen sind in der Lage, ihre Mitarbeitenden in sinnvollen Maße einzubinden und diese mitgestalten zu lassen.
- Leitungen wissen, wie sie Teamsitzungen dazu nutzen können, niederschwellig Konflikte und Spannungen im Team zu klären.

Führen in Veränderungen

Die Einführung von Veränderungen ist fast immer mit Phasen des Widerstands und der Unsicherheit verbunden. Eine professionelle Kommunikation sowie der souveräne Umgang mit den Emotionen der Mitarbeitenden sind wesentlich, um ein Team erfolgreich durch die Phasen eines Veränderungsprozesses zu navigieren. Gutes

Veränderungsmanagement erfordert neben guter Organisation vor allem ein hohes Maß an sozialer Kompetenz und die Bereitschaft zur aktiven Beziehungsgestaltung.



Ihr Nutzen

- Ihre Leitungen kennen die typischen Phasen, die ein Team im Rahmen gravierender Veränderungen durchläuft und wissen, wie sie als Führungskräfte ihr Team dabei souverän begleiten können.
- Sie sind in der Lage, auch >unangenehme< Veränderungen sinnvoll und transparent zu kommunizieren, ohne dabei unauthentisch zu werden.
- Sie finden einen motivierenden Umgang mit verschiedenen Formen des Widerstandes.

Wege aus der Zeit- und Überlastungsfalle

In der Leitungsrolle mit ihren multi-dimensionalen Anforderungen ist die Gefahr der zeitlichen und persönlichen Überlastung besonders gravierend. Nur wer klare Prioritäten setzt, mit einem eigenen Standpunkt Grenzen setzt und in der Führungsrolle gut für sich selbst sorgt, wird den Belastungen langfristig

standhalten können. Dabei spielen oft die inneren Bewertungsmuster und »Antreiber« eine Schlüsselrolle.

Ihr Nutzen

- Ihre Leitungen sind in der Lage, an sie gestellte Anforderungen zielorientiert zu priorisieren und zu selektieren.
- Sie können sich bei zeitlicher und inhaltlicher Überforderung abgrenzen und sinnvoll delegieren.
- Sie wissen, was sie psychisch und mental stärkt und wie sie auch in schwierigen und angespannten Zeiten in Balance bleiben.



II. Strategisch gemeinsam ausrichten

Sie stehen vor folgenden Herausforderungen

- Strategische Themen wie z.B. »Der Umgang mit der neu ins Arbeitsleben nachrückenden Generation Y« oder »Die Positionierung als attraktiver Arbeitsgeber« erfordern eine abgestimmte und von allen Leitungen mitgetragene Strategie.
- Es fehlen bisher im Haus eine Systematik und verbindliche Ziele, Standards und Prozesse, wie diese Zukunftsthemen nachhaltig bearbeitet werden.
- Die vorhandenen Besprechungsformate wie z.B. wöchentliche Leitungskonferenzen reichen nicht aus, um die Themen befriedigend zu bearbeiten.

Wir unterstützen Sie durch

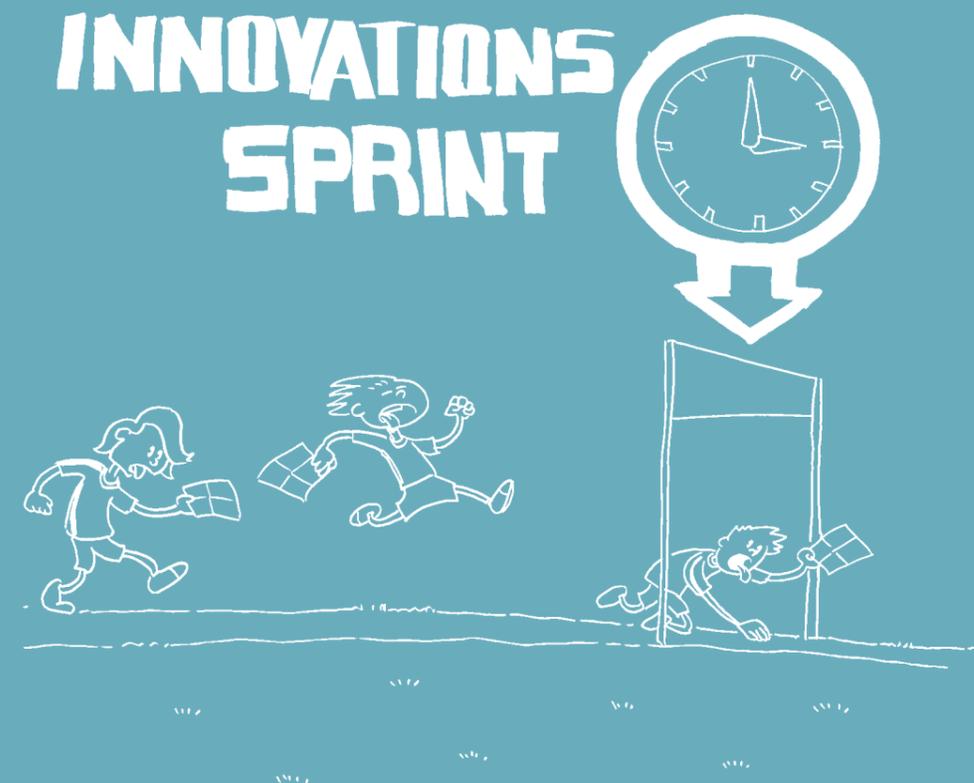
Strategie-Werkstätten im Führungsteam der Pflege:

Wichtige Zukunftsthemen erfordern eine vom gesamten Management getragene strategische Antwort. Erfordern ein gemeinsames Verständnis der Herausforderung und ein breites Commitment zu beschlossenen Maßnahmen und Veränderungen. Dazu braucht es neue und interaktive Veranstaltungsformate: Strategiewerkstätten mit breiter Beteiligung und intelligenter Dramaturgie. Ziel ist es, die Beteiligten als wirkliche Promotoren von strategische Veränderungen zu gewinnen und ihr Know-How in die Strategiebildung einfließen zu lassen. In einem abgestimmten Wechsel aus Kleingruppen- und Plenumsarbeit, motivierenden Impulsvorträgen und kreativen Elementen wie dem visual recording können durchaus 50-60 Teilnehmende gewinnbringend und

simultan strategische Arbeit leisten. In einer sorgfältigen Vorklärung wird das Thema so aufbereitet, dass es unter großer Beteiligung bearbeitet werden kann. Wir sind Spezialisten, solche Veranstaltungen motivierend, energiereich und spannend zu gestalten, ohne auf inhaltliche Effizienz zu verzichten. Ihr Benefit:

- Gemeinsam erarbeitete Strategien werden in der Regel besser und nachhaltiger umgesetzt, als reine Top-Down-Ansätze
- Durch die breite Beteiligung wird das Know-How und die Expertise aller Beteiligten optimal genutzt
- Durch den intensiven Austausch bildet sich im Führungsteam ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsam geteilte Problem- und Lösungslandkarte für zukunftsrelevante Fragen.

»Philipp Andresen und seine Kollegen haben unsere diesjährigen Leitungsklausuren zu den Themen »Medizinische Strategie« und »Veränderungsmanagement« mit jeweils über 50 Teilnehmenden moderiert und mitkonzeptioniert. Die beiden Veranstaltungen trafen bei den Teilnehmenden auf ausnehmend positive Resonanz, weil sie sich durch einen intelligenten roten Faden, große Methodenvielfalt und qualitative hochwertige Ergebnisse auszeichneten. Den Moderatoren ist es gelungen die vielfältigen Charaktere und Interessen in einen konstruktiven und ergebnisorientierten Austausch zu bringen und dabei die Veranstaltung anregend und interessant zu gestalten ... «



III. Brandherde löschen

Sie stehen vor folgenden Herausforderungen

- In einzelnen Stationen »ist der Wurm drin«: hohe Krankenstände, teaminterne Konflikte, hohe Fluktuation und ein negatives Image haben sich zu einem Teufelskreis zusammengebraut, der die Station zunehmend gefährdet.
- Entwickelte Maßnahmen wie z.B. die Entsendung neuer MA auf die Station haben bisher keine nachhaltige positive Veränderung mit sich gebracht.
- Die verbleibenden MA der Station sind zunehmend überlastet und frustriert, da sie die ständigen Ausfälle der anderen kompensieren müssen.

Wir unterstützen Sie durch das:

Erste-Hilfe-Kit für Krisenstationen

Unser Notfall-Kit ist ein strukturiertes mehrstufiges Vorgehen mit folgenden Schritten:

1. In einer **Erst-Analyse** werden die Historie und die problemverursachenden Faktoren genau analysiert. Der Blick auf die Wechselwirkungen und die Vernetztheit der Probleme eröffnet häufig neue und wirksame Interventionsmöglichkeiten.
2. Neben Akutmaßnahmen zur Stabilisierung der Station empfehlen wir in der Regel eine **Teamentwicklung**, bei der das Team mit Hilfe eines externen Moderators
 - a. eine eigene Analyse der Situation im Team vornimmt (strukturierte Teamdiagnose)
 - b. selber Lösungsansätze erarbeitet (z.B. zur Prozessoptimierung stationsinterner Abläufe)
 - c. sich intensiv mit dem Thema Respekt, Feedbackkultur und konstruktiver Kritik im Team auseinandersetzt
 - d. ggf. verhärtete Konflikte bearbeitet und
 - e. gestärkt und ermutigt wird.
3. Daneben unterstützen wir die Leitung durch ein **begleitendes Coaching**, um die Rolle und Einflussmöglichkeiten der Führung bei der Entschärfung der Situation zu stärken.
4. In auswertenden und prozessbegleitenden Gesprächen wird die Dynamik der Situation anhand von aussagekräftigen Indikatoren **evaluiert**. Entsprechend werden die Maßnahmen angepasst und nachjustiert.



KRANKHEITSSPIRALEN

»Wir arbeiten seit über 10 Jahren erfolgreich mit Herrn Andresen zusammen. Er versteht es immer wieder, Teams auch in schwierigen und konflikthaf-ten Situationen zu erreichen und wertvolle Impulse für eine Klärung und Neuorientierung zu geben. Die von ihm moderierten Veranstaltungen leben von sei-ner direkten, humorvollen und empathischen Prä-senz und sind methodisch-didaktisch innovativ und abwechslungsreich gestaltet ...«

Philipp Andresen



*1968, Diplom-Psychologe, Gestalttherapeut (Gestaltinstitut Frankfurt a.M.) und systemisch ausgebildeter Berater (Fritz Simon) u.a.

Philipp Andresen ist Gründer und Gesellschafter des Instituts für Unternehmensgesundheit in Berlin – www.unternehmensgesundheit.de – und hat sich bundesweit als Moderator, Trainer und Coach im Gesundheitswesen einen Namen gemacht. Seine Trainings- und Schulungsprojekte zeichnen sich dabei besonders durch Praxisnähe und Innovation aus. So wurde das von ihm konzipierte Fortbildungskonzept der Visitenbegleitungen 2008 für den **rotthaus KlinikAward** nominiert.

Von der Unfallkasse Rheinland-Pfalz wurde die von ihm moderierte und mitkonzipierte Trainingsreihe »Salutogenese im Führungsalltag« 2015 mit dem **1. Preis** im Bereich »Arbeitsschutz und Gesundheit« ausgezeichnet. In weit über 50 Kliniken unterstützt er Pflegekräfte, Geschäftsführungen, Ärzte und Verwaltungspersonal bei der Weiterentwicklung ihrer Führungs- und Kommunikationskultur.

Das Institut für Unternehmensgesundheit

Ein Team aus engagierten und erfahrenen Trainern, Beratern und Kreativen. Unser Ziel: Sie bei der Weiterentwicklung einer leistungs- und gesundheitsfördernden Unternehmenskultur zu unterstützen.



Der Zeichner und Illustrator Jonas Greulich fängt in seinen »visual recordings« Impressionen, Momente und Inhalte auf Veranstaltungen ein und stellt Sie den Teilnehmenden anschließend als visuelles Feedback zur Verfügung – humorvoll, punktgenau und berührend – www.jonasgreulich.com

Neugierig geworden?
Wir freuen uns auf Sie!

Institut für Unternehmensgesundheit
Leiblstr.2
12435 Berlin

Tel. +49 (0)30 467 947 27
Mail info@unternehmensgesundheit.de
Web www.unternehmensgesundheit.de



Institut für
Unternehmensgesundheit