

4.1 Praxisbeispiel: Ganzheitliche Kompetenzentwicklung im mittleren Management

Sabrina Roßius & Philipp Andresen

Beispiel

Doch selbst ans Bett?

Stationsleitung Franziska Schäfer* ist verzweifelt. Eben gerade haben sich zwei weitere Kolleginnen krank gemeldet und das Wochenende steht kurz vor der Tür. Seit drei Stunden versucht sie ununterbrochen, Ersatz zu organisieren, aber weder von den Leasing-Agenturen noch von den eh schon überlasteten Kolleginnen aus dem Frei lässt sich so kurzfristig jemand gewinnen. Wahrscheinlich läuft es darauf hinaus, dass sie selbst wieder mal einspringen wird, sehr zum Ärger ihrer Familie. Aber aus dem Team muss sie sich eh immer wieder kritische Kommentare anhören, was sie denn den lieben langen Tag so macht, wenn sie im Büro sitzt. Dabei hilft sie am Krankenbett, sooft sie nur kann – leider oft zu Lasten anderer Führungs- und Managementaufgaben...

So oder so ähnlich lässt sich das Dilemma vieler Leitungen aus dem mittleren Management in der Pflege zurzeit zusammenfassen. Die etablierten Lösungsansätze greifen oft zu kurz: Der Versuch, die Führungskompetenzen der Leitungen durch Training oder Einzel-Coaching zu verbessern, um sich in dieser strukturell fast aussichtslosen Situation besser zu organisieren, scheitert oft an den harten Personalrealitäten, am Unverständnis in der bestehenden Kultur oder an der Praxisferne des Seminarraumes. Der Versuch, das Problem rein strukturell zum Beispiel durch die Implementierung eines Ausfallmanagements mit Poolkräften oder ähnliches in den Griff zu kriegen, scheitert oft am Widerstand und Beharrungsvermögen der Belegschaften und am fehlenden Know-how, wie tiefgreifende Veränderung professionell implementiert werden.



Das Alexianer-Krankenhaus Hedwigshöhe hat in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensgesundheit ein ganzheitliches Qualifizierungsprogramm für das mittlere Management entwickelt, das geeignet scheint, diesen oben aufgezeigten Teufelskreis zu durchbrechen.

Am Beginn des Programms stand die Erkenntnis, dass sowohl das bisherige Rollenverständnis der Leitungen, als auch die gemeinsamen Gestaltungsräume des Führungsteams in Form der monatlichen Leitungskonferenz nicht geeignet sind, die

komplexen Herausforderungen der Zukunft in einer sich schnell wandelnden Umwelt erfolgreich zu bewältigen.

Um ein gemeinsames Bewusstsein für diese Situation zu schaffen, wurde in einer ersten Kick-Off-Veranstaltung ein sogenanntes Zukunftsradar erarbeitet. Im Mittelpunkt stand dabei, gemeinsam die wichtigsten Herausforderungen der Zukunft für den Pflegebereich zu analysieren und daraus relevante Schlüsselkompetenzen für das mittlere Management abzuleiten.

4

Exemplarisch seien hier genannt: Die Fähigkeit, lösungsorientiert und strategisch zu denken und zu handeln; die Fähigkeit, Mitarbeitende in Veränderungen mitzunehmen und zu motivieren und die Entwicklung von selbstbewusstem Verhandlungsgeschick, wenn es um die Klärung von Schnittstellen geht. Dieses gemeinsam erarbeitete, »zukunftsrobuste« Kompetenzprofil bildet das Herz des Programms und leitet die inhaltliche Ausgestaltung.

Eine weitere Kernidee des Programms ist, dass drei wichtige Einflussebenen der Kompetenzentwicklung intensiv mit einbezogen und miteinander verschränkt werden:

1. Auf der strategischen-strukturellen Ebene werden die Leitungen in Strategie-Workstätten zu aktiv Mitgestaltenden. Die Themen greifen dabei die zentralen Zukunftsherausforderungen auf. So ist ein Schlüsselthema die Einführung eines neues Arbeitszeitmodells in Verbindung mit einem übergreifenden Ausfallmanagement. So wird an konkreten Beispielen die strategische Kompetenz geschult und ein gemeinsam getragenes Vorgehen ausgearbeitet.
2. Auf der Ebene der operativen Führung werden zum einen in praxisnahen Trainingsmodulen die zukunftsrelevanten Schlüsselkompetenzen vermittelt, zum anderen wird der Praxistransfer durch sogenanntes Aktionslernen unterstützt: Die Leitungen definieren für sich jeweils konkrete Transferprojekte aus dem Training und werden bei der Umsetzung durch einen externen Coach begleitet.
3. Auf kultureller Ebene entsteht durch das Programm eine »gemeinsame Landkarte« aller Beteiligten über pflegerische Führung und Strategie in Hedwigshöhe. Parallel wird die Leitungskonferenz als Kristallisationspunkt der pflegerischen Führungskultur durch einen externen Coach begleitet. Das Ziel besteht darin, bewusst beteiligungsorientierte und agile Meetingformate zu erlernen, um eine sogenannte Speak-out-Kultur zu fördern, in der sich alle Leitungen mit den eigenen Vorstellungen und Meinungen aktiv einbringen und gleichzeitig effektiv Entscheidungen getroffen werden.

Wie verläuft der hier aufgezeigte, ganzheitliche Lernprozess in der Praxis? Hier ein Beispiel: Im Zukunftsradar wird das Thema Attraktivität als Arbeitgeber und Etablierung einer Willkommenskultur als eine zentrale Herausforderung identifiziert. In einer folgenden Strategie-Werkstatt werden Modelle und Ansätze erarbeitet, wie

neue Mitarbeiter erfolgreich in ein heterogenes Team integriert werden können. In den Kompetenztrainings werden dazu Methoden und Kommunikationsstrategien geübt. Als Transferprojekt veranstaltet die Leitung in ihrem Team einen kurzen Workshop zum Thema Willkommenskultur, in dem dazu konkrete Maßnahmen entwickelt werden. Dabei wendet Sie das in den Kompetenztrainings erworbene Know-how z.B. über Moderation, Präsentation, Umgang mit Veränderungen und Widerstand aktiv im Alltag an. Ein Coach bereitet mit ihr die Veranstaltung vor, nimmt als Beobachter teil und wertet die Veranstaltung zusammen mit der Leitung aus. Dabei bekommt diese ein qualifiziertes Feedback.

Ein besonderes Qualitätsmerkmal des Programms ist, dass es von einer internen Stationsleitung in Kooperation mit einem externen Trainer- und Organisationsentwickler konzipiert und durchgeführt wird und somit interne und externe Expertise gleichermaßen mit einfließen.



Das Programm läuft über 1,5 Jahr, ist in sechs Module plus einer Kick-Off Veranstaltung unterteilt und wird im April 2021 absolviert sein.

4.2 Warum der genaue Blick so wichtig ist

Jutta König & Michaela Schneider⁹⁹

Ob Sie neu in Ihrer Leitungstätigkeit sind oder Sie bereits längere Zeit ausüben – es ist nie zu spät, einen strukturierten Blick auf Ihr Arbeitsfeld und die zahlreichen Aufgaben zu werfen, die da auf Sie warten. Wir raten dazu, in Schritten vorzugehen:

1. Schritt: Sehen Sie genau hin: Was läuft gut bzw. nicht gut?

Wenn Sie gerade eine neue Stelle antreten wollen, brauchen Sie zunächst vor allem eines: Informationen. Es gibt unterschiedliche Quellen, die Sie hier mit wichtigen Informationen versorgen:

- Sprechen Sie mit dem Teams.
- Machen Sie sich mit den Teamstrukturen vertraut.
- Begleiten Sie die Arbeitsabläufe.
- Überprüfen Sie Rollen und Funktionen.

⁹⁹ König & Schneider, S. 57ff.