

Ein Modell für das mittlere Management

Die Zukunft auf dem Radar

Entscheidungen zu transportieren, sie umzusetzen und mit Leben zu füllen, liegt in der Verantwortung des mittleren Pflegemanagements. Wie Sie Ihre **Leitungen bei dieser schwierigen Aufgabe unterstützen** können, den Zusammenhalt fördern und dabei viele neue Erkenntnisse gewinnen, lesen Sie hier.



Während der Veranstaltungen erarbeiteten die Teilnehmer Strategien, wie ihre Klinik künftig attraktiv bleiben kann und eine gute Patientenversorgung gewährleistet. (Bildquelle: Sabrina Roßius)

— September 2018: Im Krankenhaus Hedwigshöhe und St. Hedwig Krankenhaus der Alexianer, beide in Berlin, ist entschieden worden, einen übergreifenden Rahmen-dienstplan sowie ein damit verbundenes Ausfallmanagement zu implementieren. Erstmals galt es, alle 18 Stationsleitungen der Fachbereiche mit ins Boot zu holen. In einer Kick-Off-Veranstaltung präsentierten die Verantwortlichen die Eckpunkte des Konzeptes. Im Anschluss daran herrschte Grabesstille, die Luft war zum Schneiden dick und ein spürbares Unbehagen lag in der Luft. Das Publikum schien in einer Art Schockstarre gefangen.

Rollenverständnis sehr verschieden

In nachfolgenden Diskussionen wurde deutlich, wie unterschiedlich die Resonanz auf das geplante Projekt war und schnell fiel auf, dass die Bearbeitung komplexer Organisationsveränderungen unmittelbar mit der persönlichen Auffassung der eigenen Rolle zusammenhängt. Diese divergiert stark, von einem eher tradierten Selbst-

verständnis mit klarem Fokus auf die Absicherung der Patientenversorgung – oft verbunden mit einer sehr zeitintensiven Unterstützung des Teams in der operativen Pflege – bis hin zu einem Verständnis als Managerin und Gestalterin, die Innovation und strategische Anpassung auf der eigenen Station vorantreibt. Insgesamt fiel es jedoch gerade anfangs vielen der Leitungen schwer, die Chancen des Projektes zu erkennen und sich dementsprechend auch als Promotorin zu positionieren.

Kompetenzprofil ändert sich

Das beschriebene Szenario verdeutlicht ein Dilemma, vor dem das Pflegemanagement in vielen Häusern steht. Unbesetzte Stellen und die dadurch erforderlichen Kompensationsstrategien, schnell aufeinanderfolgende Gesetzesänderungen, die Digitalisierung, die nachrückende Generationen mit ihren berechtigten Forderungen nach angemessener Vergütung, sozialverträglichen Arbeitszeiten und sozialer bzw. persönlicher Anerkennung und nicht zuletzt die Corona-Krise.

All das erfordert auf Stationsebene ein nie dagewesenes Maß an schneller Anpassung, Flexibilität und strategischer Planung. Damit geht ein völlig neues Anforderungs- und Kompetenzprofil für das mittlere Management einher: Die Gestaltung von strategischen Veränderungsprojekten und ein ganzheitliches, transformationales Führungsverständnis rücken in den Vordergrund.

Neues Verständnis vom Führen

Wie aber entwickle ich als Einrichtung ein sehr heterogenes Führungsteam in die beschriebene Richtung? Das Angebot zur Qualifizierung von Führungskräften in der Pflege ist ebenso facettenreich wie die zu bewältigenden Herausforderungen. Es reicht vom Weiterbildungskurs zur Führung einer Pflegeeinheit bis zum Bachelor- oder Masterstudiengang, von diversen Seminar- und Trainingsangeboten bis zu unternehmenseigenen Kompetenzmodellen und Trainee-Programmen. Das Handicap der meisten Angebote liegt darin, dass meist

nur einzelne Mitarbeiter zu ausgewählten Aspekten von Leitungskompetenz geschult werden. Anschließend treffen diese wieder auf eine gewachsene Führungs- und Unternehmenskultur, die ihre ganz eigene Beharrungskraft besitzt.

Zeitgemäße Qualifizierung

Um eine zeitgemäße Antwort auf die Frage nach einer einheitlichen Qualifizierung zu finden, konzipierte ein Team rund um die Pflegedirektion im Krankenhaus Hedwigs- höhe in Zusammenarbeit mit dem Institut für Unternehmensgesundheit ein umfassendes Qualifizierungsprogramm für die

Zukunft im Radar

Eine geeignete Methode, um mit einer großen Gruppe gemeinsam über den Tellerrand zu schauen, ist das „Zukunftsradar“. Der Kern der Methode ist, dass interaktiv eine großflächige Landkarte zukünftiger Herausforderungen oder auch „Zukunftstrends“ erstellt wird. Gesammelt und visualisiert werden Trends aus unterschiedlichen Bereichen wie Gesellschaft, Politik, Recht, Technologie und Wirtschaft, die potenziell einen Einfluss auf den Pflegebereich der Einrichtung haben. Anschließend werden die Megatrends mit dem größten Impact durch ein gemeinsames Ranking herauskristallisiert.

- Die Fähigkeit, Mitarbeitende bei Veränderungen mitzunehmen und zu motivieren: So müssen beispielsweise ältere Kollegen behutsam, aber konsequent an digitale Prozesse herangeführt werden.
- Die Fähigkeit, Brennpunkte und Zukunftsthemen auf den Stationen frühzeitig zu erkennen, zu analysieren und darauf basierend strategisch zu handeln: So müssen etwa auf Teamebene attraktive Bedingungen für neue junge Mitarbeiter geschaffen werden, um im schärfer werdenden Wettbewerb zu bestehen.

Zukunft gemeinsam gestalten

So entstand ein zukunftsrobustes Kompetenzprofil für das mittlere Management, das in einem gemeinsamen und interaktiven Prozess entwickelt wurde. Entsprechend hoch war die Identifikation der beteiligten Leitungen und deren Bereitschaft, „dem Drachen ins Auge zu schauen“ und die eigenen Qualifizierungsbedarfe zu erkennen. So war zum einen eine schlüssige Grundlage für die inhaltliche Ausgestaltung des Qualifizierungsprogramms gelegt und zum anderen eine hohe Motivationsbasis geschaffen – hatte der Workshop doch auch gezeigt, dass die gemeinsame Beschäftigung mit dem Thema Führen in der Zukunft auf diese Art Spaß und Erkenntnisgewinn miteinander verbindet.

Die Identifikation der Leitungen und deren Bereitschaft, sich weiterzuqualifizieren, war groß. Sich mit Führen in Zukunft zu befassen, motivierte, machte Spaß und brachte viele neue Erkenntnisse.

Stationsleitungen. Über 2 Jahre hinweg werden nun gezielt zukunftsgerichtete Schlüsselkompetenzen vermittelt, die die Leitungen für eine nachhaltige Gestaltung neuer Arbeitsbedingungen benötigen. Der Grundgedanke dabei ist, dass eine gleichzeitige Entwicklung aller pflegerischen Führungskräfte des Hauses eine potenzierende Wirkung auf die Führungskultur als Ganzes hat und damit eine wertvolle Investition in die Zukunftsfähigkeit und Qualitätssicherung gelingt.

Im ersten Schritt galt es dabei, in einem 2-tägigen Kick-Off-Workshop überhaupt ein gemeinsames Bewusstsein dafür zu schaffen, welches die zentralen Zukunftsherausforderungen für das mittlere Management sind. Darauf basierend wurden Schlüsselkompetenzen abgeleitet, die die Leitungen zu deren Bewältigung benötigen.

Hier drei Beispiele aus dem Kick-Off:

- Der zunehmende Fachkräftemangel und die damit einhergehende Notwendigkeit, sich gerade für die jüngere Generation attraktiv zu positionieren.
- Die Digitalisierung mit ihren vielfältigen Auswirkungen auf den Pflegealltag, von der digitalen Kurve bis zum Einsatz mobiler Assistenzsysteme.
- Der weiter zunehmende Qualifikations-Mix sowie die zunehmende Diversität bezüglich Generationszugehörigkeit und Herkunft in den Teams.

Nach einer eingehenden Analyse der Trends ging es darum, die Schlüsselkompetenzen zu beschreiben, die zur erfolgreichen Bewältigung der beschriebenen Zukunftsherausforderungen essenziell sind. Folgendes stufen die Teilnehmenden beispielsweise als zukünftig besonders relevant ein:



Sabrina Rossius ist Stationsleitung der interdisziplinären Intensivstation am Krankenhaus Hedwigs- höhe in Berlin.



Philipp Andresen ist Inhaber des Instituts für Unternehmensgesundheit und begleitet Krankenhäuser beim Ausbau einer agilen Führungskultur.