

Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege

Susanne Möller

Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege

Mit 28 Abbildungen

 Springer

Susanne Möller
Mareising 18
83620 Feldkirchen-Westerham
Deutschland

ISBN 978-3-642-37321-3
DOI 10.1007/978-3-642-37322-0

ISBN 978-3-642-37322-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

SpringerMedizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Susanne Moritz, Berlin
Projektmanagement: Ulrike Niesel, Heidelberg
Lektorat: Sirka Nitschmann, Werl-Westönnen
Projektkoordination: Barbara Karg, Heidelberg
Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: © Fotolia -Jürgen Priewe
Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Widmung

Tu was du kannst, mit dem, was du hast, und dort, wo du bist. (F.D. Roosevelt)

Für Marvin, Louisa, Julia, Paulina und Katharina

Vorwort

■ 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.

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 »Handwerkszeug« 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 Pflorgeteam.

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 Moritz 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 Pröpfer für seine besondere Unterstützung.

Susanne Möller

München, Mai 2013

Inhaltsverzeichnis

1	Teamführung im Gesundheitswesen	1
2	Was ist ein Team	5
2.1	Merkmale eines Teams	6
2.2	Abgrenzung des Teams gegenüber anderen	7
2.3	Teamarbeit	7
2.4	Optimale Teamgröße	7
	Literatur	7
3	Wie entwickelt sich ein Team	9
3.1	Teamzusammenstellung	10
3.2	Phasen der Teamentwicklung	13
	Literatur	18
4	Teamalltag	19
4.1	Wahrnehmung im Team	20
4.2	Sprache im Team	21
4.3	Sprache transportiert Inhalte	26
4.4	Kommunikation	29
4.5	Verhalten	38
4.6	Burnout	40
4.7	Positives Denken	43
	Literatur	53
5	Umgang mit Stress	55
5.1	Stress auf Station	56
5.2	Was ist Stress	57
5.3	Stress in der Pflege	59
5.4	Was können Kliniken und Unternehmen für ihre Mitarbeiter tun?	62
5.5	Was kann ich tun?	66
	Literatur	69
6	Anforderungen an Teamleitende	71
6.1	Kernkompetenzen	72
6.2	Fairness im Führungsstil	78
6.3	Soziale Kompetenz	82
6.4	Vertrauen und Respekt	86
6.5	Entwicklung von Führungskompetenz	88
	Literatur	93
7	Umgang im Team	95
7.1	Umgang mit Fehlern	96
7.2	Umgang mit Stärken und Schwächen der Mitarbeiter	96
7.3	Humor	98
7.4	Theorien und Modelle menschlichen Verhaltens	99

7.5	Klärung von Erwartungshaltungen	102
7.6	Vorbild sein	103
7.7	Entscheidungen treffen	104
	Literatur	106
8	Teamentwicklung	107
8.1	Was können Sie für die Teamentwicklung tun	108
8.2	Teamtraining	115
8.3	Teamkultur	117
8.4	Was zeichnet ein gutes Team aus	120
	Literatur	123
9	Lob, Anerkennung, Motivation	125
9.1	Anerkennung	126
9.2	Loben, aber richtig	127
9.3	Motivation	129
9.4	Wie unterstütze bzw. motiviere ich Mitarbeiter?	133
9.5	Wie kann man herausfinden, was andere Menschen motiviert?	134
	Literatur	135
10	Gespräche	137
10.1	Mitarbeitergespräch	138
10.2	Das Beurteilungs- und Fördergespräch	139
10.3	Führen von Einstellungsinterviews	143
	Literatur	147
11	Konflikte im Team	149
11.1	Erste Anzeichen von Konflikten	150
11.2	Konfliktformen	152
11.3	Konfliktlösung als Teamaufgabe	154
11.4	Wie können sich Konflikte entwickeln	164
	Literatur	168
12	Herausforderungen im Team	169
12.1	Position und Macht	170
12.2	Neid	174
12.3	Schwierige Mitarbeiter - Störendes Teamverhalten	175
12.4	Störfaktoren in der Kommunikation	180
12.5	Hilfreiche Kommunikations- und Moderationstechniken	183
	Literatur	189
13	Zusammenfassung und Ausblick	191
	Stichwortverzeichnis	193