

Die Transformation der Pflege beginnt jetzt – Welche Veränderungen wir fokussieren müssen

New Work in der Pflege den Transformationsprozess erfolgreich gestalten –
Präventionsnetzwerk Nord

25.09.2024

Sabine Brase

**Geschäftsführung Pflege - Bildung - Zukunft
Klinikum Ernst von Bergmann Potsdam**

Master of Science Nursing Pflegewissenschaft/Pflegemanagement,
Coach (DGfC), Lehrbeauftragte, Pflegediagnostikerin



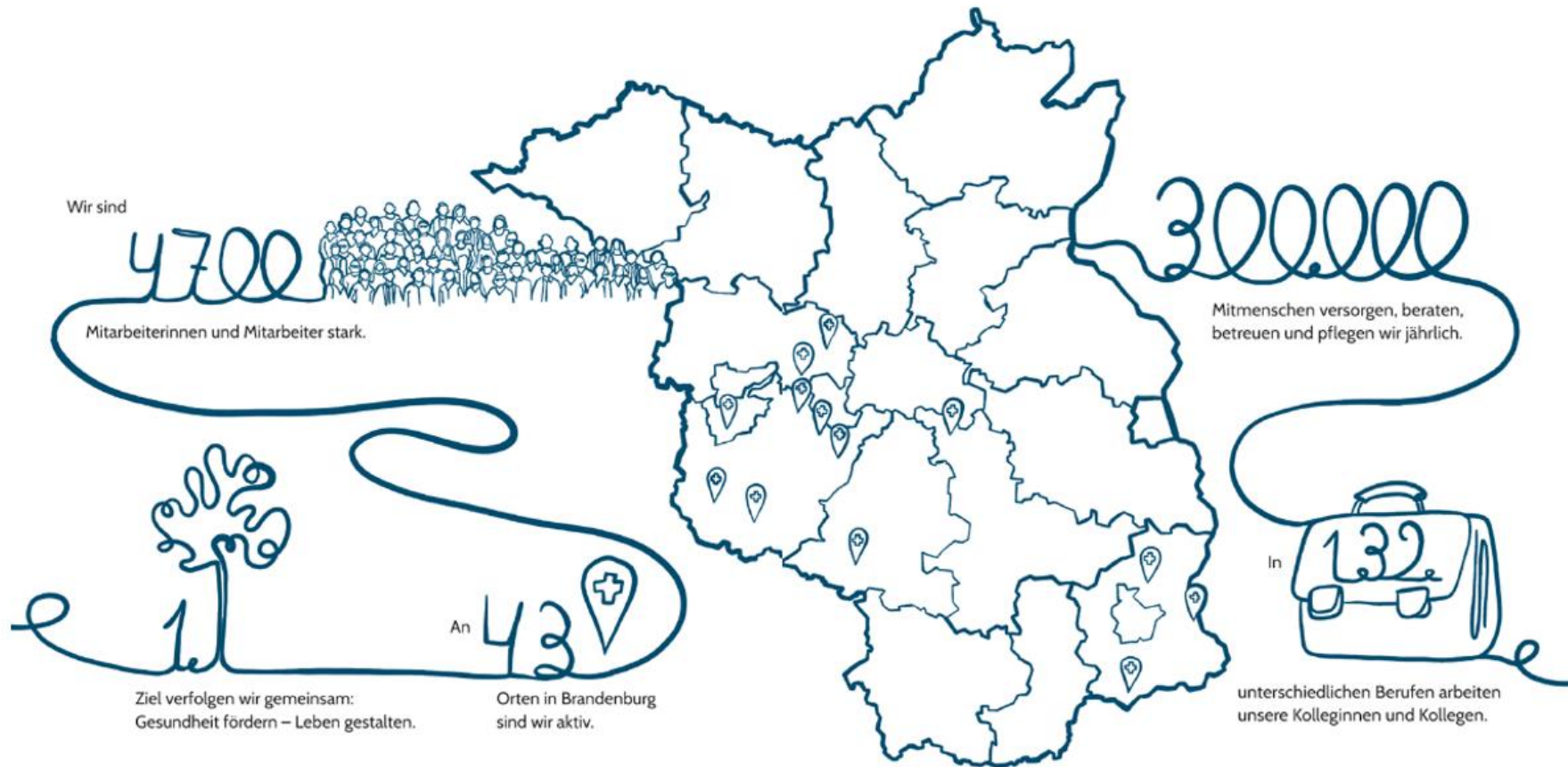
“Jede personelle Einschätzung und Beurteilung muss sich in allererster Linie darauf beziehen, **wozu ein Mensch in der Lage** ist.

Ein Mitarbeiter sollte daher niemals mit einer **Führungsaufgabe** betraut werden, wenn er sich mit den Kompetenzdefiziten seiner Leute abplagt, statt deren **Stärken zu nutzen**.“

Peter Drucker

(1909- 2005), einer der bekanntesten US-amerikanischen Ökonomen mit österreichischen Wurzeln. Er gilt als **Pionier der modernen Managementlehre**.

EvB- Gruppe Klinikum Ernst von Bergmann - der Schwerpunktversorger



Ausgangssituation – Zukunft der Führung

- Das mittlere Management der Pflege hat vielfältige Bedürfnisse
- **Obere Führungsebene** sollte **Vorbild** für mittlere Führungsebene sein
- Hohe Beteiligung, breite **Handlungsspielräume**, Zugänglichkeit der Vorgesetzten und **vertrauensbasierte Führungsbeziehungen**
- Situationsbezogene FB, befähigende Begleitung und **Empowerment** durch Vorgesetzte nötig (individuelle oder externe Coachings)
- Doppelte Beanspruchung durch Leadership-Aufgaben und Patientenversorgung erfordert **Entlastungsmaßnahmen**
- Bei der **Personalrekrutierung und Führungsentwicklung** auf gute **Change-Kompetenz**, Persönlichkeitskompetenzen und Wohlwollen achten

Aktuelle Entwicklungen in Deutschland:

- **Wissenschaftsrat** (2012, 2023) empfiehlt die Akademisierung der Gesundheitsberufe
- **SVR Gutachten** (2024) „Fachkräfte im Gesundheitswesen: Nachhaltiger Einsatz einer knappen Ressource“
- **Pflegeberufegesetz** (2017) → hochschulische Pflegeausbildung gesetzlich verankert
- **Pflegekompetenzgesetz** (2024) → Entwurf „Gesetz zur Stärkung der Pflegekompetenz“
- **Pflegefachassistentenausbildung** (2024) → bundeseinheitliche Ausbildung ab 2027

Aktuelle Entwicklungen in Krankenhäusern:

- Etablierung von **Praxisfeldern für Pflegeexpert*innen** mit Bachelor (PE) & Master Pflege (APN): **Evidenzbasierte Umsetzung** einer patientenorientierten Pflege in der direkten Praxis, direkte Patientenunterstützung
- **Kompetenzentwicklung** der Pflegeteams
- **Organisationsentwicklung** zur Verbesserung der Versorgungsqualität durch intra- und interprofessionelle Arbeit



Perspektiven für die Weiterentwicklung der Gesundheitsfachberufe

Wissenschaftliche Potenziale für die Gesundheitsversorgung erkennen und nutzen



HQGplus

Studie zu Hochschulischen Qualifikationen für das Gesundheitssystem - Update

- **Begleitung** durch qualifizierte PflegeexpertInnen (Facilitation → ModeratorIn o. VermittlerIn)
- direkte Beeinflussung Selbstwirksamkeit von PFP, ihr Selbstvertrauen in der täglichen Praxis stärken und dadurch Entwicklungsprozess in Gang setzen
- unterstützendes **Management mit Leadership-Fähigkeiten:**
 - Zielorientierung,
 - visionäres Denken,
 - Charisma,
 - individuelle Wertschätzung,
 - intellektuelle Stimulierung und Inspiration (Bass et al., 1996)
- Führung für Support und Ressourcen, Anreize für Veränderungen, ermöglichen Fortschritte (Manojlovich, 2005) → dadurch **strukturelles Empowerment**

Umsetzung in der Praxis

Netzwerk & Wissensmanagement im Behandlungsteam

- Interprofessionelle Fallbesprechungen, Leitlinienarbeit, gemeinsame Forschungsarbeiten und Publikationen

Empowerment der Pflegedirektion & Stationsleitungen

- Matrixorganisation, **werte- und kompetenzbasiert**
- **lernfördernde Meetings**, Vertrauenskultur, Positive Leadership

Netzwerk & Wissensmanagement in der Pflege

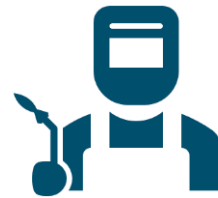
- **Praxisbegleitung PW, Journal Club**, Ausbildungskonzepte, (Inter-)nationale Austausche
- Berufsethische und pflegepolitische Angebote

- ✓ **Implementierung Praxisentwicklung Pflege & Therapie**
 - **Struktur** - Etablierung neuer beruflicher Rollen, Struktur für Synergien und Ausbau der fachlichen Verantwortung
 - **Karrieremöglichkeiten** in der klinischen Versorgung & Steigerung der Attraktivität der Gesundheitsberufe
 - „**Lernort Krankenhaus**“ - Implementierung neuer Bildungs- / Lernformate
- ✓ **Sicherstellung der Versorgungsangebote** durch **Pflegeforschung**- und Innovationsfondprojekte
- ✓ **Positive Leadership** - ermöglichendes Führungsverhalten & Kultur



Informations- und Kommunikationstechnologien

Infos & Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort?, Wissen der MA wird Wettbewerbsvorteil (Stührenberg 2004)



Von der Industrie- zur Dienstleistungs- bzw. Wissensgesellschaft

Struktur der Arbeitsplätze wandelt sich stark
mehr Arbeitsplätze, an die höhere Anforderungen gestellt werden
zusätzliche Belastung für MA
(Schiersmann 2007)



Betriebs- und Arbeitsorganisation

berufstypische Arbeitsprofile zunehmend auflösend
Trend zur prozessorientierten Organisation (Abflachung von Hierarchien, mehr Selbstorganisation & Entscheidungsfreiheit für MA)
nicht alle MA gewillt, dieses Mehr an Verantwortung zu übernehmen

- **Veränderungsprozesse** spielen in Organisationen eine wichtige Rolle:
 - „Megatrends“ wie Globalisierung
 - technologischer Fortschritt
 - aktuelle gesellschaftliche Veränderungen
- Die **Fähigkeit zur Veränderung** stellt eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens dar (Dirnberger 2009)



- Bis zu 80% der geplanten, bewusst herbeigeführten Veränderungsprozesse in Unternehmen führen nicht zum gewünschten Erfolg (Dirnberger 2009)

Mitarbeitende

- an das Unternehmen zu binden,
- im Unternehmen zu halten und
- sie auf anstehende Veränderungen vorzubereiten
- sie mit „auf die Reise“ zu nehmen bzw. mit „ins Boot zu holen“

Die Führungsforschung bietet ein Konzept dafür

→ das **Konzept der transformationalen Führung**

- v.a. in Krisen und Veränderungssituationen
- Führungspersonen sprechen ihre MA eher auf emotionaler Ebene an, begeistern sie für die **gemeinsamen Ziele**, **vermitteln Sinn und Orientierung** und zeigen MA, wofür sich ihr Einsatz lohnt bzw. warum Veränderungen notwendig sind.
- Empirische Studien bestätigen die Wirksamkeit dieses Führungsansatzes im Allgemeinen wie auch ihre Relevanz für Veränderungsprozesse im Besonderen (Pundt und Nerdinger 2012).
- Je höher dabei die **Dynamik der Situation** eingeschätzt wurde, desto eher wurde **transformationale Führung als effektiv** wahrgenommen (De Hoogh et al. 2005).

4 Komponenten der transformationalen Führung

Der/ die Geführte/r soll transformiert/ verwandelt werden, kein rational begründeter Tausch, denkt nicht an seinen Vorteil, sondern ist bereit altruistisch zu handeln:

- **Charisma** (Ich bin stolz darauf, mit ihm/ihr zusammenzuarbeiten)
 - **Inspirierende Motivation** (Symbole/ Bilder für unsere Zielvorstellungen)
 - **Intellektuelle Stimulierung** (Ermöglicht, alte Probleme in neuem Licht zu sehen)
 - **Individuelle Wertschätzung** (Berät, fördert und unterstützt mich, wenn es notwendig ist)
- führt zu einer Verringerung des Veränderungszynismus der MA
 - positiver Zusammenhang zwischen der Veränderungsbereitschaft der Führungspersonen und der MA

Je eher die Führungspersonen zu Veränderungen bereit sind, desto eher führen sie ihre MA transformational und desto eher sind ihre MA zu Veränderungen bereit!

- Individualisierte Führung
- Generationale Fragen
- Vernetzte Zusammenarbeit
- Alternative Karrieren
- Andauerndes Innovieren
- Lernen im Leben
- Mitdenken des Privatlebens
- Vertrauen & Verantwortung

...



Quelle: <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/13-trends-zukunft-der-arbeit>

- Charisma
- Ehrlichkeit
- Empathie
- Freundlichkeit
- Gelassenheit
- Humor
- Inspiration
- Intuition
- Kreativität
- Kulturelle Kompetenz
- Patientenorientierung
- Respekt
- Selbstreflexion
- Selbstwirksamkeitskompetenz
- Vertrauen
- Achtsamkeit
- Adaptionsfähigkeit
- Agilität
- Flexibilität
- **Führung - New Leadership / Digital Leadership Excellence**
- Gesundheitskompetenz
- Innovationsfähigkeit
- Kollaboration
- Kommunikation
- Kritisches Denken
- Qualitätsbewusstsein
- Sinnorientierung
- Unternehmerisches Denken
- Ethik

([Matusiewicz & Werner 2021](#))

Sinnerfüllung im Unternehmen

Kollektive Identifikation mit Strategie und Vision

- ein entscheidender Faktor für eine sinnerfüllte Belegschaft ist, wenn die übergeordnete Vision durch das Top Management vorgelebt wird
- > 96% der Top Manager als gutes Vorbild wahrgenommen, investieren viel Zeit und Mühe, den MA ihren Beitrag zum Gesamterfolg zu verdeutlichen
- > 90% der Top Manager in gesunden Hochleistungsunternehmen investieren, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten regelmäßig weiterzuentwickeln - auch in Bezug auf die Vermittlung einer übergeordneten Unternehmensvision

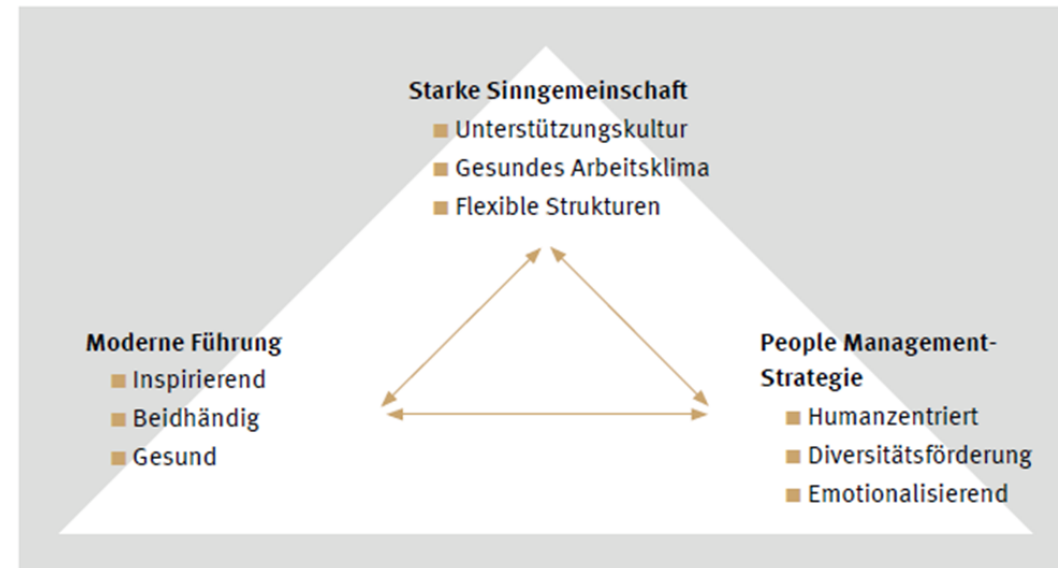


Abbildung 10:
Drei Elemente
gesunder Hochleistung

- mehr als 75% der gesunden Hochleistungsunternehmen haben im Jahr 2022 ein **transformationales Führungsklima** in ihren Unternehmen etabliert
- eine transformationale Führung ist die **emotionale Schlüsselaufgabe von Führungskräften** und zählt zu den effektivsten Formen der Führung
- Sie beinhaltet **Vorbildhandeln der Führungskräfte**, die Begeisterung der Mitarbeitenden für die übergeordneten Ziele und die Vermittlung des übergeordneten Sinns (Bass & Riggio, 2006; Bruch & Berenbold, 2020)
- ein Führungsansatz, der sowohl Innovationen als auch Effizienz zur gleichen Zeit fördert, ist in der **Ambidextrie- Forschung** zu finden. Der Führungsstil der ambidextren (englisch für beidhändigen) Führung hilft Führungspersonen, zwei unterschiedliche Aufgaben und Ziele situativ angemessen zu adressieren

Moderne Führung – inspirierend, beidhändig und gesund

- Führung auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausrichten, dabei die Gefühle und den Gemütszustand stets überblicken
- in gesunden Hochleistungsunternehmen geben rund 84% der Mitarbeitenden im Jahr 2022 an, Führung regelmäßig als einen besonders positiven emotionalen Moment zu erleben

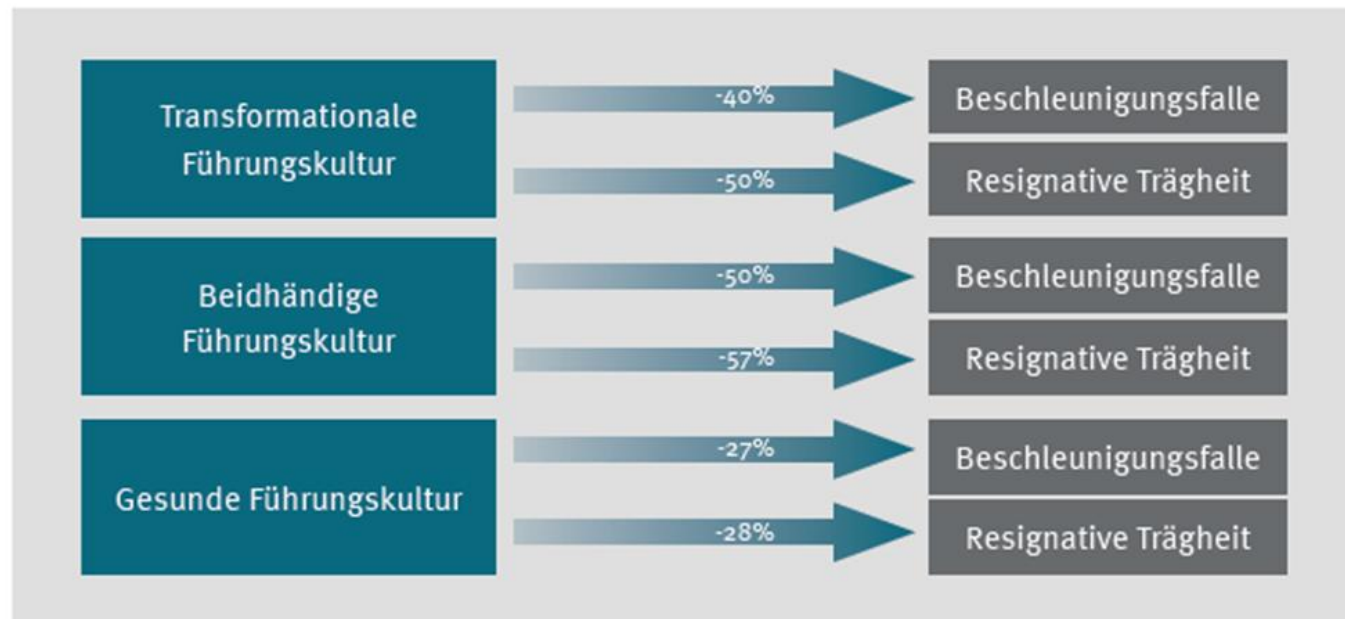
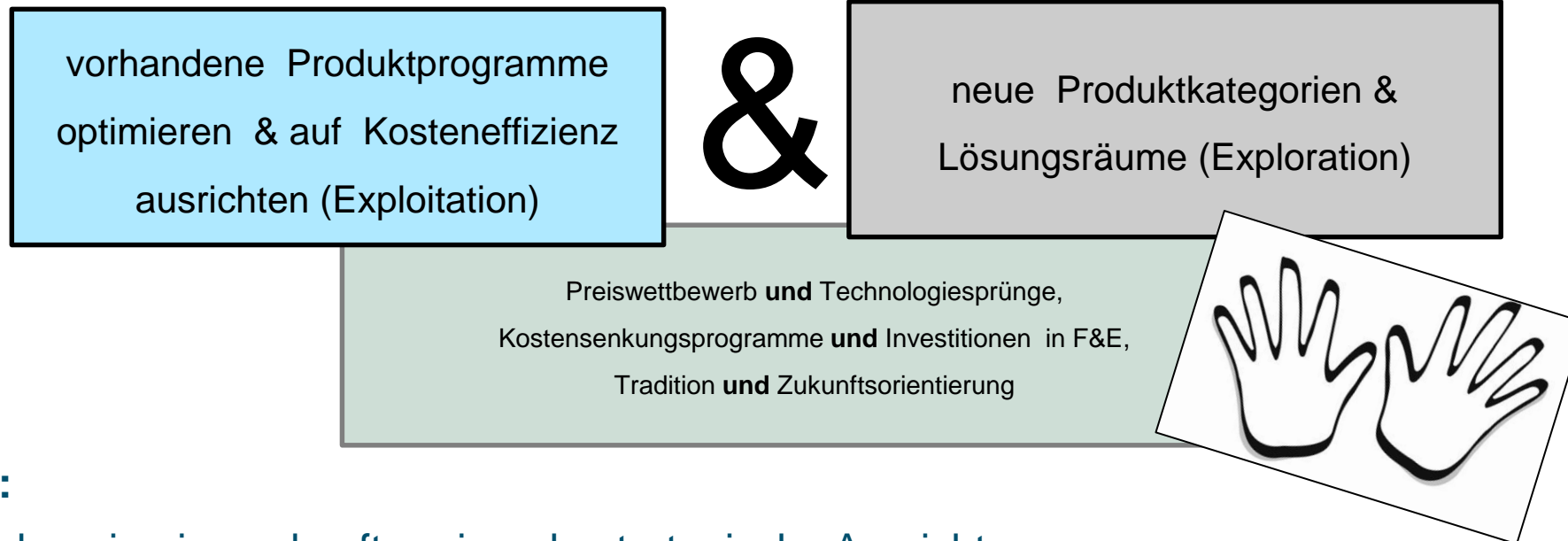


Abbildung 12:
Auswirkungen
einer modernen
Führung

- „**Beidhändigkeit**“, Fähigkeit beide Hände gleich gut einsetzen zu können (Duwe 2020)

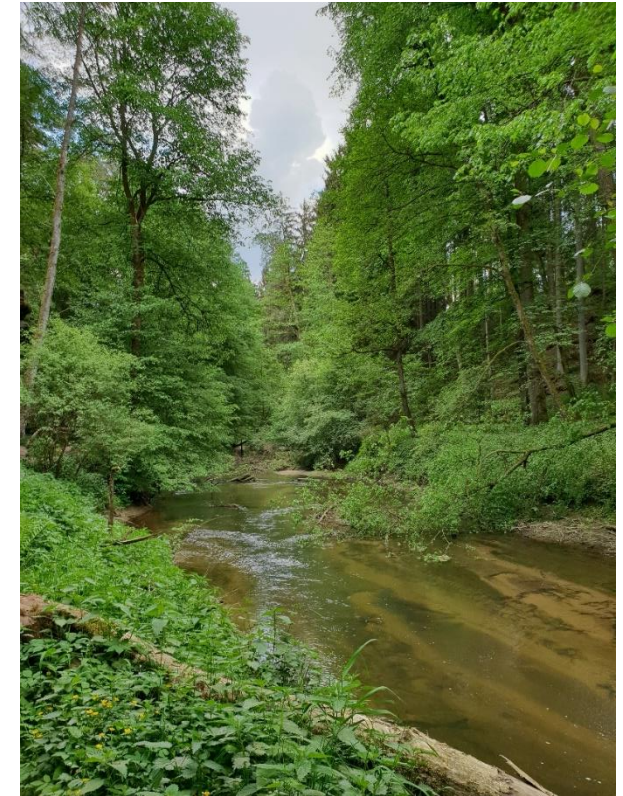


Führung:

1. Einbindung in eine zukunftsweisende strategische Ausrichtung
2. Aushalten von Spannungen zw. Innovationsteams & Kerngeschäft in der Unternehmensleitung sowie
3. Umarmen der Inkonsistenz, die durch den Erhalt gegensätzlicher strategischer Vorgehensweisen entsteht

Den Wald und die Bäume sehen

- **Wesentliche Muster erkennen**, wo andere nur Ereignisse sehen, auf die es zu reagieren gilt
- Nur wenige FK sind darauf geschult, **gleichzeitig Detailkomplexität und dynamische Komplexität** zu erkennen
- **Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden**, ist von zentraler Bedeutung
- Lernen, auf grundlegende Strukturen, nicht auf Ereignisse achten
- Zeit und Geld in die Entwicklung neuer Fertigkeiten und Verfahren → Kosten, manchmal **Jahre, bis** volle **Kosteneinsparung** wirksam wird
- Sicht nicht nur auf die Teile, sondern auf **das Ganze** → Reaktion nicht mehr nur auf die Gegenwart, sondern **gestaltet die eigene Zukunft**
- Organisationen lernen nur, wenn **einzelne Menschen etwas lernen**



Fazit: Wie gelingt es die Zukunft zu gestalten?

Auslösende Faktoren, die eine zukunftsfähige Versorgungsleistung im Gesundheitswesen / Krankenhaus ermöglichen:

- eine **präsen**te, **motivierende Führung**, die die Strategie des Unternehmens klar vermittelt
- Die **Profession Pflege** ist starkklar, um **sektorenübergreifende Versorgungsprozesse** zu lenken und zu steuern. **Advanced Practice Nurses** haben die **dafür notwendigen Kompetenzen**.
- **Alle Mitarbeitende einer Organisation finden Gehör, tragen bei, Lösungen zu finden**

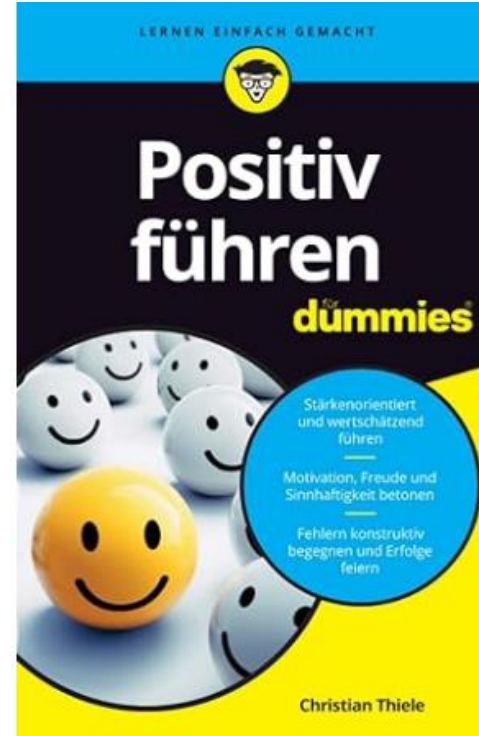
**Wo steht Ihr Unternehmen / Krankenhaus?
Worauf sind Sie stolz?**



Grote, S. (Ed.). (2012). *Die Zukunft der Führung*. Springer-Verlag.



Groth, A. (2023). *Führungsstark im Wandel. Change Leadership für das mittlere Management*. Campus .



Thiele, C. (2021). *Positiv führen für Dummies*. John Wiley & Sons., A. (2023).



McCormack, B., Manley, K., & Garbett, R. (2008). *Praxisentwicklung in der Pflege*. Huber, Hans.

Herzlichen Dank!

**„Wir können die Zukunft nicht voraussagen,
aber wir können sie gestalten.“**

P. Drucker

Sabine Brase

Geschäftsführung Pflege - Bildung - Zukunft
Klinikum Ernst von Bergmann gGmbH

Master of Science Nursing
Pfle gewissenschaft/Pflegemanagement,
Coach (DGfC), Lehrbeauftragte,
Pfle gediagnostikerin
Sprecherin der BAG Pflegemanagement DBfK

Tel. 0331 241 – 44011
Sabine.brase@klinikumevb.de

