

„Führungsbarometer – Pflege 2016“

Handlungsbedarf Gestaltungsspielraum

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Annelies Fitzgerald, Alexander Seidl, Mag. Alexander Engelmann, Mag. Karl Schwaiger



Führungskräfte der Pflege in Österreich stehen vor vielen Herausforderungen, die sich nicht nur mit den Schlagworten erhöhte Belastung, Personalengpässe, Mangel an qualifiziertem Personal und Menge an laufenden Veränderungsprojekten beschreiben lassen. Vermehrt rücken der demographische Wandel sowie diversitätsbezogene Aspekte wie Alter und kultureller Hintergrund auf Seiten der MitarbeiterInnen und PatientInnen in den Fokus der Arbeit. Aber wie schätzen die Führungskräfte selbst ihre aktuelle Situation ein? Mit welchen Ressourcen und Herausforderungen erleben sie sich in ihrer Arbeit konfrontiert? Wo erkennen sie Potenziale, auf denen sich aufbauen lässt?

Um diese Fragen zu klären, wurde eine repräsentative Befragung von Führungskräften aus der Pflege in ganz Österreich durchgeführt. 889 Antworten auf geschlossene und offene Fragen zeigen ein klares Stimmungsbild. In dieser Serie greifen wir die einzelnen Ergebnisse auf und leiten daraus konkrete Impulse für die Praxis ab.

Dieser Beitrag widmet sich den Ergebnissen zum wahrgenommenen Gestaltungsspielraum der Führungskräfte, nicht zuletzt, weil die Antworten zu diesem Thema auf den höchsten Handlungsbedarf hindeuten. Die Einschätzung des Gestaltungsspielraums zeigt sich bundeslandunabhängig als eine der größten Herausforderung für die Führungskräfte. Für Wien und Salzburg werden Mängel in der Möglichkeit der gestaltenden Wirksamkeit von Führung besonders drastisch aufgezeigt.

Ein genauer Blick auf die Fragen verdeutlicht, warum das Ergebnis dieses Faktors im Mittelfeld liegt (siehe Abbildung 1). Fehlende Einbindung in zentrale Entscheidungen des Hauses steht einem relativ guten Umsetzungspotenzial eigener Ideen gegenüber. So meinen etwa 44,5 Prozent, dass sie nur teilweise in Entscheidungsprozesse in ihrem Spital einbezogen werden, und jede fünfte Führungskraft meint sogar, dass sie gar nicht einbezogen wird. Noch deutlicher ist die Einschätzung zu den zeitlichen Ressourcen, um die eigenen Führungsaufgaben bewältigen zu können. Hier meinen nahezu zwei Drittel der Befragten, dass nicht ausreichend Zeit für Führung vorhanden ist und wesentlich mehr Zeit für administrative Belange verwendet werden muss. Die Frage nach den Möglichkeiten zur Gestaltung der konkreten Arbeitsbedingungen beantwortet ebenfalls jede/r Zweite mit einer Einschätzung im Mittelfeld. Zumindest meinen knapp über 60 Prozent der Befragten, dass sie den Arbeitsprozess selbst nach ihren Vorstellungen gestalten können. Signifikante Geschlechtsunterschiede hat es in zu dieser Frage nicht gegeben. Allerdings schätzen ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Gestaltungsspielraum höher ein – man bedenke, dass alle Antwortenden Führungskräfte sind.

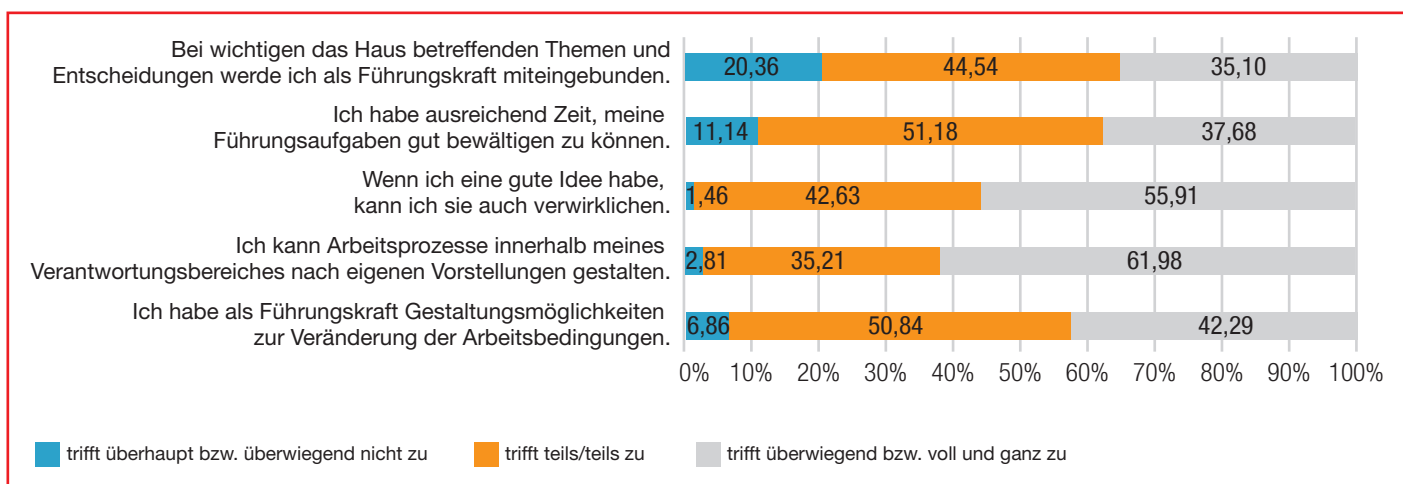


Abbildung 1: Wahrgenommene Gestaltungsmöglichkeit

Die Autorität von Institutionen wird immer stärker hinterfragt und der Anspruch an die Gestaltungsfreiheit steigt – insbesondere bei der Generation der „Digital Natives“, d. h. Personen, die mit den heutigen Informations- und Kommunikationstechnologien aufgewachsen sind. (Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen. Hrsg. Bertelsmann Stiftung 2015).

Im Rahmen der Erhebung „Führungsbarometer – Pflege 2016“ zeigen die Auswertungen einerseits klar den Wunsch nach Mitbestimmung, gleichzeitig jedoch auch die Suche nach Sicherheit, Orientierung und Vorgaben.

Ansätze für die Gesundheitsorganisationen

Diese Ergebnisse erfordern eine stärkere Orientierung und Entwicklung hin zu kommunikations- und systemorientierten Ansätzen mit dem Ziel, kooperative Lösungen zu finden.

Die richtige Dosis von Gestaltung – Sicherheit – Orientierung

Neben wirtschaftlichen Belangen, Steuerungs- und Zielgrößen, Qualitätsvorgaben sowie deutlich gestiegenen Formal- und Dokumentationsaufwänden muss auch in übergeordneten Führungssystemen wieder ein verstärkter Fokus auf Rahmenbedingungen gelegt werden, die es Führungskräften an der Basis ermöglicht, nicht nur zentrale Anliegen ihrer Verantwortungsbereiche gebührend vertreten zu können, sondern sich auch als Mitgestalter zukunftsweisender Veränderungen zu erleben. Die Balance zwischen der Sicherstellung von qualitativ einwandfreier und sozial kompetenter Leistung erfordert den Umgang mit dem Spannungsfeld und standardisierten Abläufen gekoppelt mit einem hohen Bedarf an Situationsflexibilität. Pflegekräfte arbeiten mit Menschen, ihren Bedürfnissen, Gefühlen und Anliegen in häufig kritischen Situationen. Standardisierte Handlungsvorgaben alleine greifen hier zu kurz. Individuelle Führungsarbeit der im Gesundheitswesen tätigen Führungskräfte bedeutet Zeit und Raum für die essenzielle Führungsarbeit an der Basis. Unzeitgemäße Führungs- und Durchsetzungsansprüche produzieren hier zusätzliche Probleme und Konflikte. Es gilt, ein Klima selbstbestimmten Arbeitens vor dem Hintergrund von klaren Spielregeln, aber nicht von starren Systemen gemeinsam mit allen Beteiligten zu schaffen. Eine Konzeption, die auch praxisdienlich sein soll, muss Effektivitätsverbessernde und beanspruchungsgünstige Arbeits-(um-)gestaltungsmöglichkeiten anbieten. **Die geeignete Mischung aus Prozessdisziplin und Selbstbestimmung**

Die systematische Suche und Stärkung der Balance zwischen fachlichen, organisatorischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen von Führungskräften kann die Richtung

hin zu einer offenen Kooperationskultur und damit auch den wahrgenommenen Gestaltungsspielraum unterstützen. Die hohen Anforderungen bei immer komplexer werdenden Führungsaufgaben werden das Augenmerk der Verantwortlichen auf diese Faktoren bei der Auswahl und Förderung von Führungskräften in der Pflege erfordern. Wahrgenommener bzw. tatsächlicher Gestaltungsspielraum kann mit geeigneten Initiativen positiv beeinflusst werden.

Diesen zentralen Herausforderungen werden sich Gesundheitsunternehmen stellen müssen, da Führen durch Macht oder Kraft Status bei den nächsten Generationen nicht mehr funktioniert. Das Führen von heterogenen Teams, die Koordination der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Generationen und Kulturen, die höhere Bedeutung von wertebestimmtem Engagement und Work-Life-Balance sind Aufgaben der Zukunft. Gemeinsam mit den betroffenen Führungskräften und Verantwortlichen müssen in der jeweiligen Organisation geeignete Rahmenbedingungen dafür entwickelt und gewährleistet sowie erforderliche Kompetenzen gestärkt werden, damit die Aufgabe Führung als solches erstrebenswert bleibt.

Wie die Ergebnisse unserer Befragung zeigen, ist der größte Motivator bis jetzt die Freude an der eigentlichen Führungsarbeit und diese sollte nicht durch starre und veraltete Rahmenbedingungen, unzeitgemäße Macht- und Durchsetzungsansprüche sowie Sparen am falschen Platz gefährdet werden. Hohe Anforderungen und geringer Gestaltungsspielraum sind wichtige Ursachen für den Ausstieg aus dem Beruf – das gilt nicht nur für Führungskräfte, sondern wie Studien zeigen, auch für alle Mitarbeiter (vgl. J. Wendsche et al., Research in Nursing & Health 2016, Wiley Periodicals, Inc.).

Aus arbeitspsychologischer Sicht bedeutet Gestaltungsspielraum das Ausmaß der Möglichkeiten zur selbständigen Gestaltung von Vorgehensweisen nach eigenen Zielsetzungen.

In der Literatur wird die Möglichkeit, Einfluss auf möglichst viele Aspekte des Lebens – und somit auch seiner Arbeit – zu haben und zumindest mitzuentcheiden, zu wichtigen Kriterien für Arbeitszufriedenheit gezählt.

Umgekehrt lässt sich daraus leicht erkennen, dass wenig Möglichkeit zu unterschiedlichem aufgabenbezogenem Handeln, wenig Möglichkeiten zur selbstständigen Gestaltung von Vorgehensweisen nach eigenen Zielsetzungen und wenig Entscheidungskompetenz in der Festlegung und Abgrenzung von Aufgaben ein wichtiges Thema bei der Evaluierung der psychischen Belastungen sind.

Aus der Sicht des Pflegedirektors muss der tatsächlich gegebene Gestaltungsspielraum klar kommuniziert und innerhalb definierter Grenzen dargelegt werden, damit keine „leeren Kilometer“ und in der Folge eventuell Frustration und Rückzug erzeugt werden, wenn zum Beispiel gut bearbeitete und überlegte Vorschläge von Führungskräften oder Teams aufgrund von bereits gegebenen Vorgaben oder Ressourcenmangel nicht durchführbar sind.

Gerade dort, wo die eigene Initiative positiv erlebt wird, entstehen wieder neue Ideen und eine positive Kultur der Teamentwicklung.

Im Pflegemanagement sind zum Beispiel manche Pflege-Rituale, die eigentlich als unverrückbar gelten, Themen, die durch neue pflegewissenschaftliche Erkenntnisse oder neue Pflegeprodukte neu betrachtet werden können. Wer

hätte vor kürzerer Zeit daran gedacht, dass für eine Ganzkörperwäsche am Bett keine Waschschüssel mehr benötigt wird und diese Pflegetätigkeit zur Gänze mit vorgefertigten, befeuchteten und mit einer Pflegelotion versehenen Waschhandschuhen sehr gut durchgeführt werden kann?

So ein verändertes Produktangebot bringt Gestaltungsspielraum in den Pflegealltag, wenn es zugelassen wird und wenn es von den Pflegekräften angenommen wird.

Und ein Tipp für die Praxis der Führungskraft

Wenn das „Was“ vorgegeben ist, gilt es, die Aufmerksamkeit auf das „Wie“ zu lenken. Sehr oft wird eine Vorgabe im Team hitzig diskutiert, obwohl diese Vorgabe schon von höherer Stelle fix beschlossen ist. Hier hilft es, die Aufmerksamkeit auf das „Wie“ zu lenken. Frei nach dem Motto: „Wenn wir diese Vorgabe nicht ändern können, dann machen wir das Beste daraus.“ Veränderungen werden dann nachhaltig,

1. **vollständige/ganzheitliche sinnvolle Arbeitseinheiten**
 2. für Arbeitende/n erkennbar **bedeutsamer Beitrag**
 3. angemessene **Vielfalt** von Fertigkeiten und Fähigkeiten; Vermeidung repetitiver, einseitiger Aufgaben
 4. **Handlungsspielraum** (hinsichtlich Arbeitstempo/Abfolge/Vorgehen)
 5. **ausreichend sinnvolle Rückmeldungen** über Aufgabendurchführung
 6. **Berücksichtigung der Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten** der/des Arbeitenden (keine Über-/Unterforderung)
 7. Möglichkeit zu **Einsatz und Weiterentwicklung** vorhandener bzw. **Aneignung neuer Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten**
 8. Vermeidung sozial isolierter Arbeit
- ➔ **Konzeptionelle Vorarbeiten** u. a. von Schweitzer (1923), Volpert (1974), Ulrich (1973, 1978, 1983, 2005), Hacker (1980, 2005)
- ➔ **Empirische Belege** u. a. bei Humphrey, Nahrgang & Morgeson (2007), Morgeson & Humphrey (2006), Morrison, Codery, Giradi & Payne (2005), Parker (2003), van der Doef & Maes (1999), Ulich (1973, 1978, 1983, 2005)

Tabelle 12.5: „Merkmale gut gestalteter Aufgaben“ (vgl. DIN EN ISO 9241-2: 1993; DIN EN ISO 614-2: 2000; DIN EN ISO 6385: 2004

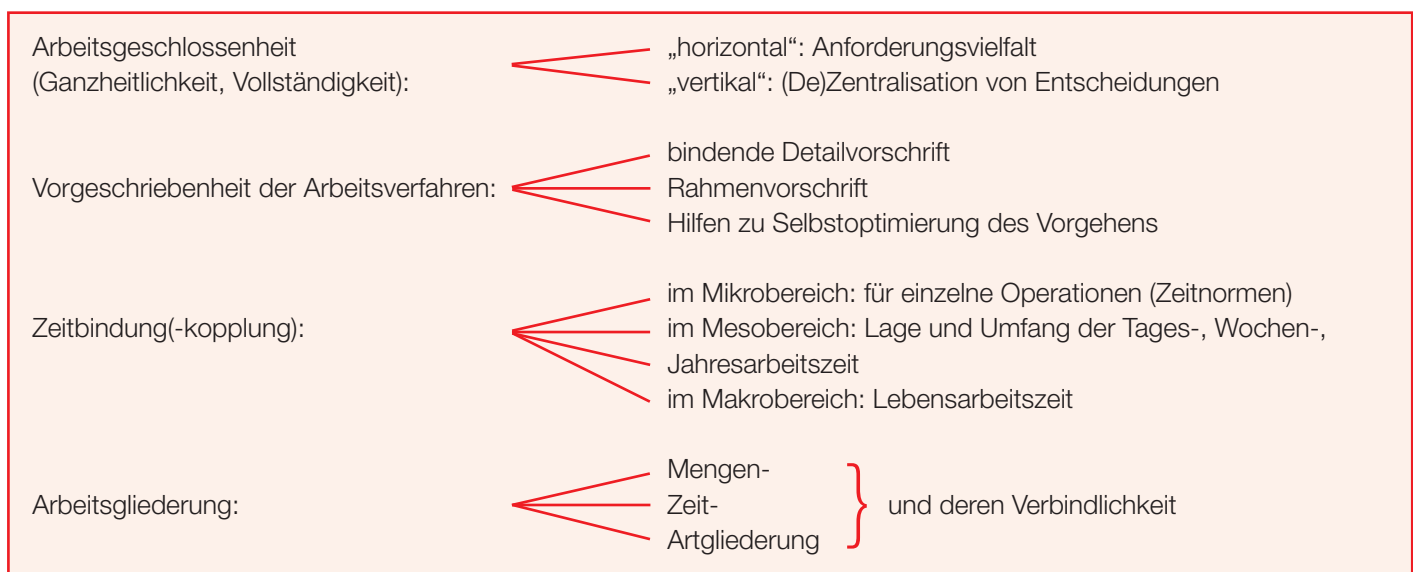


Abbildung 12.3: Möglichkeiten der organisatorischen Arbeitsgestaltung



wenn die MitarbeiterInnen einen Nutzen für sich erkennen können. Einen Nutzen für sich erkennen MitarbeiterInnen, wenn sie durch eine Maßnahme zukünftig entweder ein Problem nicht mehr haben oder einen Vorteil haben in dem Sinne, dass etwas leichter oder besser abläuft. Diesen Nutzen müssen sie finden. Manchmal ist er sehr offensichtlich, manchmal muss man kreativ werden, aber er ist immer zu finden. Bei jedem Projekt gibt es auch einen Gestaltungsspielraum, das manchmal kleinere und manchmal größere Feld der Verwirklichung eigener Ideen. Wenn man als MitarbeiterIn die Möglichkeit der Mitbestimmung hat, steht man Veränderungen offener gegenüber. Man hat die Sicherheit, dass weniger hinter dem eigenen Rücken geschieht. Dabei spielt es eine kleinere Rolle als zumeist vermutet, was genau selbstbestimmt wird. Daher diskutieren Sie nicht über das „Was“, sondern finden Sie die „Wie's“, also die Möglichkeiten der Mitgestaltung im Rahmen der Umsetzung. ♦

AutorInnen:

Mag. Karl Schwaiger

Pflegedirektor, Vorsitzender Austrian Nurse Directors Association (ANDA)

Mag. Alexander Engelmann

Arbeitspsychologe, Projektleitung Befragung HCC

Alexander Seidl

Organisationsberater, -trainer im Gesundheitswesen, HCC

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Annelies Fitzgerald

DGKS, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologin, HCC

Initiative Trendworkshops 2017: Kompetente Führung – motiviertes Team

Aufbauend auf den Ergebnissen des Führungsbarometers Pflege 2016 geht das Team von health care communication (HCC) – ein auf das Gesundheitswesen spezialisiertes Beratungsunternehmen – in die Offensive. Mit einfachen, praktikablen Lösungen soll der Alltag von Führungskräften erheblich erleichtert werden.

Ökonomische Sachzwänge, immer weniger qualifiziertes Personal und zunehmende Diversität: Wie die bisher größte Umfrage unter Österreichs Pflege-Führungskräften im Frühsommer zeigte, stehen Gesundheits- und Krankenpflegepersonen zunehmend unter Druck. Ein halbwegs reibungsloser Führungsalltag unter diesen Rahmenbedingungen ist immer schwieriger zu bewerkstelligen, war die einhellige Meinung aller an der Umfrage beteiligten Führungskräfte. Dass es dringend neue Impulse für einen Kurswechsel braucht, wurde im Zuge der Umfrage ersichtlich.

Die von health care communication entwickelten Lösungsansätze setzen an zwei wichtigen Punkten an: „Ressourcenstärkung und Vernetzung sollen die treibenden Kräfte dieses Entwicklungsprozesses sein“, sagen die/der GeschäftsführerIn Mag.^a Dr.ⁱⁿ Annelies Fitzgerald und Alexander Seidl. Im Zentrum der Workshops steht weniger die Wissensvermittlung, sondern der Austausch und das Erleben im Team: Was kann ich von KollegInnen lernen und wie setzte ich best practice in meinem Umfeld um? Spielerisch und praxisnah können auch bisher kaum oder gar nicht genutzte Tools im Rahmen der neuen Medien zum Einsatz kommen – das Kurzvideo einer/eines Kollegin/Kollegen zur Bewältigung einer konkreten führungsrelevanten Herausforderung ist animierender als langwierige

Erläuterungen über herkömmliche Führungskräfteeschulungen und zudem weitaus sinnvoller. Relevantes kann auf diese Art schnell verbreitet und umgesetzt werden. „Der sogenannte bundled approach („gebündelter Ansatz“), der auch in anderen Bereichen des medizinischen Alltags zusehends an Bedeutung gewinnt, könnte auch hier einiges in Bewegung setzen“, meint Seidl, der mit dem Team von HCC den Pflegeverantwortlichen mit Führungs-Lounges und Trendworkshops ab 2017 zur Verfügung steht. Während Erstere ganz darauf abzielen, Führungskräften eine Plattform des Austausches und der Umsetzung zu bieten (heute in der Lounge gehört, morgen in der Praxis genutzt), soll auch die individuelle Unterstützung (Trendworkshops) nicht zu kurz kommen. „Unterschiedliche Gegebenheiten der Institutionen verlangen nach konkret auf das Haus zugeschnittene Konzepte und Lösungen“, sagt Fitzgerald. „Die Ergebnisse des Führungsbarometers Pflege stellen eine solide Basis dar, die uns konkrete Ansatzpunkte liefert.“

Weitere Informationen

Tel.: +43 (0)1/4091833, E-Mail: office@healthcc.at
www.healthcc.at
www.fuehrungsseite.at
www.fokus-praxis.at

