

Führungsbarometer – Pflege 2016

Teil II: Networking – Ein Netzwerk für den Erfolg im Gesundheitswesen knüpfen

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Annelies Fitzgerald, Mag. Alexander Engelmann, Silke Romanski, Mag. Karl Schwaiger, Ursula Frohner

Wie schon in der letzten Ausgabe der Österreichischen Krankenpflegezeitschrift baut auch der folgende Teil II auf den Ergebnissen des Führungsbarometers Pflege – der bisher größten Befragung von Führungskräften aus der Pflege in ganz Österreich – auf. Aus den 889 ausgewerteten Antworten geht ein Wunsch der befragten Führungskräfte nach mehr Vernetzung hervor. So meinen die Führungskräfte, durch systematische Vernetzung den aktuellen Herausforderungen des Gesundheitswesens besser begegnen zu können. Was genau aber heißt Vernetzung oder Networking?

Networking

Fast jeder ist schon einmal auf den Begriff „Networking“ gestoßen, entweder privat oder beruflich. Das ist nicht verwunderlich, so ist der Nutzen von losen und engen Kontakten vielfältig, nicht nur für das persönliche Wohlbefinden, sondern auch für den beruflichen Erfolg.

Die Vorteile eines breit gestreuten Netzwerkes beschränken sich dabei nicht auf Austausch zu beruflichen Herausforderungen alleine. Soziale Unterstützung, Weitergabe von Informationen, Entwicklung neuer Ideen oder einfach gegenseitige Inspiration sind Beispiele für Wirkungen von aktivem „Netzwerken“ – insbesondere in so einer dynamischen Zeit wie heute, in der Veränderungen an der Tagesordnung stehen.

Beim „Netzwerken“ unterscheidet man zwischen sogenannten losen Kontakten, d. h. solche, die über den „eigenen Tellerrand“ hinausreichen (z. B. aus anderen Berufsgruppen oder Standorten kommen) und engen Kontakten aus dem „Tagesgeschäft“. Lose Kontakte haben den Vorteil, dass sie oftmals neuartige Informationen liefern und unerwartete Denkanstöße geben, während enge Kontakte oftmals um die gleichen Themenfelder kreisen, dafür aber sachlich mehr Innensicht haben.

Doch wie baut man sich ein Netzwerk auf? Was braucht es, um mit den richtigen Menschen in Kontakt zu treten? Und welche besonderen Herausforderungen stellen sich für Führungskräfte aus der Pflege beim Networking?

Networking im Gesundheitswesen

Gerade in einem Arbeitsumfeld wie in Gesundheitseinrichtungen kommt es zu vielen unterschiedlichen Beziehungsgeflechten zwischen und innerhalb der verschiedenen Berufsgruppen. Im Gesundheitswesen ist eine gute Kommunikation, ein reger Austausch und die Vernetzung zwischen den Fachbereichen sowie eine gute Beziehung zu



Verantwortlichen in anderen Krankenhäusern wichtig. Networking ist also heute fast so etwas wie eine Notwendigkeit. Gleichzeitig ist es auch ein wichtiger Faktor für den beruflichen Erfolg – für die ausschlaggebenden Schritte auf der Karriereleiter sind zu knapp 60 % persönliche Beziehungen entscheidend – gerade in hierarchischen Organisationen wie in einem Krankenhaus oder mit anderen Worten: „To be successful, you have to be able to relate to people; they have to be satisfied with your personality to be able to do business with you and to build a relationship with mutual trust.“ George Ross

Was Führungskräfte aus der Pflege zum Thema „Netzwerken“ sagen – Eine Auswahl aus den Ergebnissen aus dem Pflege-Führungsbarometer 2016

- „Wir brauchen **Netzwerktreffen** mit „Workshopcharakter“ zum Austausch von Erfahrungen (z. B. zu Führungsthemen). Es gibt einen Bedarf an enger **Kooperation mit Pflegewissenschaftlern bezüglich Fachthemen.**“
- „Selbstcoaching in der Organisation durch **gegenseitigen Austausch.**“
- „Von Nutzen wäre **ein Netzwerktraining** als Form der Personalentwicklung, aber auch Organisationsentwicklung.“
- „... noch mehr berufspolitischer Einsatz: Pflege muss lauter, spürbarer werden (wir könnten von Ärztinnen und Ärzten viel lernen), wir müssen unsere Netzwerke ausbauen, Lobbying betreiben und uns nicht immer von anderen Berufsgruppen treiben lassen!“
- „... **gegenseitiges Austauschen von Erfahrungen auf Augenhöhe**, auch unter Einbezug von PatientInnen.“
- „Eine der größten Herausforderungen ist es für mich, alle BewohnerInnen, MitarbeiterInnen und Angehörige als

auch die Hausärztinnen und -ärzte mittels Gesprächen zu einem steten Austausch zu motivieren, um gemeinsam am gleichen Ziel zu arbeiten. Diese Gespräche verlangen sehr viel Energie ab.“

Networking aus der Sicht des Pflegedirektors

Wem ist es nicht schon mal so ergangen, dass sie/er „die ultimativ beste Idee“ für die Lösung einer schwierigen beruflichen Fragestellung, z. B. bei der Lösung eines organisatorischen Problems oder bei Regelungen für die Dienstplangestaltung, hatte!

Überzeugt, dass bisher sicherlich noch niemand so einen innovativen Ansatz zur Problemlösung entdeckt hat, wird die Umsetzung der „ultimativ besten Idee“ mit hohem Einsatz vorbereitet, viel Zeit und Energie investiert, vielleicht hat man die eine oder andere Hürde nicht zur Gänze bedacht, die Umsetzung erweist sich nun doch als sehr schwierig, Widerstände tauchen auf und dann ..., dann erfährt man in einem Gespräch mit einer Kollegin aus einem anderen Unternehmen, dass dort die gleichen Fragestellungen mit ähnlichen Lösungsansätzen bereits seit längerer Zeit ganz gut bewältigt wurden und die Bereitschaft besteht, die dortigen Erfahrungen gerne zur Verfügung zu stellen.

Ein Beispiel, das sicherlich nicht ganz unbekannt ist. Ein entsprechendes Netzwerk, entweder innerbetrieblich oder extern, hätte hier sicherlich viel Zeit und Arbeitsaufwand und Konflikte vermeiden können.

In den Sozialen Medien gibt es eine Vielzahl an Netzwerken bzw. die Sozialen Medien sind unsere Netzwerke, in denen sich ein Großteil unserer privaten und vielfach auch beruflichen digitalen Kommunikation abspielt.

Doch welche dieser Netzwerke sind für uns als Führungskräfte in der Pflege von Bedeutung? Wo können wir in möglichst geschütztem Rahmen über unsere betrieblichen Grenzen oder Bundesländergrenzen hinweg vertrauensvoll fachliche Fragen stellen und einen kompetenten, entsprechend wissensbasierten Erfahrungsaustausch pflegen?

Um von „geschütztem Rahmen“ und „vertrauensvollem Erfahrungsaustausch“ sprechen zu können, ist es sicherlich von großer Bedeutung, dass sich die Personen, die sich in einem fachlichen Netzwerk zusammenschließen, auch persönlich kennen und nicht ausschließlich auf digitaler Basis miteinander kommunizieren. Möglichkeiten dazu bieten z. B. die von health care communication angebotenen Führungskräfte-Workshops oder andere Foren und Fortbildungsveranstaltungen, die sich aufgrund der Ergebnisse des Führungskräftebarometers vielleicht ganz neu entwickeln.

Wesentlich ist es auch, dass diese Netzwerke nach bestimmten Regeln funktionieren, um nicht als „großes Jammerthal“ oder für banale Fragestellungen in destruktiver Form genutzt zu werden. Seriosität und Verlässlichkeit sind für die Reputation eines fachlichen Netzwerkes als Schlüsseln des Erfolges zu sehen!

Das Netzwerk der ANDA, der Vereinigung der Pflegedirektoren Österreichs, ist z. B. ein der für die PflegedirektorInnen in Österreich exklusiven und aus Erfahrung auch ganz wesentliches Netzwerk für einen unglaublich raschen Informationstransfer und fachlich hochwertigen Erfahrungsaustausch innerhalb Österreichs.

Gleichzeitig bietet dieses Netzwerk auch die Möglichkeit, wichtige allgemeine Informationen über die weiteren Netzwerke der PflegedirektorInnen der Bundesländer in einer Art von Schneeballsystem in kürzester Zeit in alle Krankenanstalten zu transportieren oder auch sehr rasch Informationen über aktuelle Entwicklungen, Diskussionen oder konfliktäre Themen in der Pflege aus den Bundesländern zu erhalten. Völlig offene Netzwerke mit teilweise auch anonymen TeilnehmerInnen sind deshalb für berufliche Entwicklung und fachlichen Austausch eher weniger geeignet. Sie verfügen über allgemeinen Informationscharakter.

Es gilt der Grundsatz: Je allgemeiner der Erfahrungsaustausch, desto offener kann das Netzwerk sein; je spezieller die Fragestellung, je seriöser und je intensiver der Austausch, desto wichtiger ist die Auswahl und die persönliche Einschätzung einer begrenzten Teilnehmeranzahl innerhalb eines Netzwerkes. Netzwerken mit definierten Regeln im Rahmen von bekannten sozialen Systemen mit verlässlichen PartnerInnen führt zu zeit- und kostensparendem Wissenstransfer, zu Innovation und neuen Lösungen aufgrund des Erfahrungsaustausches. Diese Netzwerke stärken die Pflege nach innen und nach außen. Sie stärken das berufspolitische Bewusstsein und Selbstvertrauen sowie die berufspolitische Identität der Pflege.

Somit ist es nicht nötig, die „ultimativ beste Idee“, wie die neuerliche Erfindung des Rades, selbst umzusetzen, sondern die Frage in das Netzwerk zu stellen und abzuwarten, ob das gleiche Problem nicht bereits in einem anderen Unternehmen gut gelöst ist und Teile der guten Lösung für die Bearbeitung der eigenen Fragen verwendet werden können. Sollte es das erforderliche Netzwerk noch nicht geben, spricht nichts dagegen, die Initiative zu ergreifen und eine entsprechende Gruppe zu gründen. Die ANDA stellt dazu ebenso gerne ihre Erfahrung zur Verfügung, wie der ÖGKV und das Team von HCC (Kontakt Daten dazu finden Sie am Ende des Artikels).

Ein gutes Netzwerk erfüllt drei Funktionen:

- Beschaffung von Informationen: Durch Networking ist es möglich, interessante Erfahrungen und fachliches Wissen zwischen Abteilungen und Häusern zu kommunizieren und auszutauschen.
- Realisierung von Ideen: Konkrete Ideen, die eine Führungskraft oder eine Abteilung alleine nicht umsetzen könnte, werden gemeinsam eher möglich gemacht und realisiert. Ein Gewinn für alle!
- Steigerung des psychischen Wohlbefindens: Ein gutes Netzwerk schafft Sicherheit und Möglichkeiten zur Ent-

wicklung und zum gegenseitigen Austausch oder der gegenseitigen Unterstützung – das sind Beiträge zum Wohlbefinden und zur Zufriedenheit der Beteiligten.

Was ist für mich als Führungskraft der Vorteil beim Networking?

Vor allem für das eigene Team und die Organisation generell ist es wichtig, dass der Einzelne über ein ausgeprägtes Netzwerk verfügt. Sind die MitarbeiterInnen gut vernetzt, können sie auf neue Ressourcen zugreifen, ohne die alten zu berühren – insofern kann eine Führungskraft stark durch „lose“ Netzwerke entlastet werden. Gerade im Gesundheitswesen ist es unabdingbar, dass Führungskräfte zwischen den Abteilungen, aber auch institutionsübergreifend einen fachlichen und persönlichen Austausch pflegen, um langfristig Expertise und Praxiserfahrung auszutauschen und dadurch Best Practices zu adaptieren und Ideen für Veränderungsinitiativen zu entwickeln. Gleichzeitig sorgt eine starke Vernetzung von Führungskräften für den Aufbau eines Berufsstandes, der auch in den Medien als präsent und die eigenen Interessen vertretend wahrgenommen wird. Gerade für die Berufsgruppe der Pflege ist dies ein Faktor, der wieder stärker in das Blickfeld geraten sollte – insbesondere vor dem Hintergrund einer alternden Gesellschaft, Personalengpässen und dem zukünftigen Mangel an qualifiziertem Personal in der Pflege. Die gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen erfordern eine stärkere Vernetzung, um auch zukünftig die Qualität in der Pflege gewährleisten zu können.

Welche Rolle hat der Österreichische Gesundheits- und Krankenpflegeverband (ÖGKV) beim Networking?

Es ist die Aufgabe des Österreichischen Gesundheits- und Krankenpflegeverbandes (ÖGKV), als unabhängige Interessenvertretung für alle Qualifikationsstufen der Gesundheits- und Krankenpflege gesundheitspolitische Themen aufzugreifen und zu positionieren. Daher ist der Diskurs mit VertreterInnen der Pflegepraxis aus unterschiedlichsten Bereichen zu führen. Netzwerke sind ein wesentliches Instrument, um einerseits Meinungsbildungsprozesse anzustoßen und in einem nächsten Schritt Tendenzen zu erkennen, um in der Folge pflegepolitischen Positionen zu formulieren. Die VertreterInnen der ÖGKV-Gremien, wie etwa Bundesvorstandsmitglieder, bilden diese Punkte in diversen Fach- und Entscheidungsgremien auf Ebene der Länder oder des Bundes ab. Als aktuellstes Beispiel ist der Meinungsbildungsprozess zum hochbrisanten Thema des Gesundheits-Berufe-Registers zu nennen. Die Ergebnisse der Befragung „Führungskräftebarometer – Pflege 2016“ zeigen sehr deutlich die Notwendigkeit, den berufspolitischen Diskurs auszubauen und die konstruktive Rolle des ÖGKV sichtbar zu machen. Das Pflegemanagement übernimmt dabei als Brückenkopf in der Pflegepraxis und darüber hinaus als Multiplikator für pflegepolitische Positionen bedeutende strategische Aufgaben.

NEUE VORSITZENDE DER AUSTRIAN NURSE DIRECTORS ASSOCIATION (ANNA) GEWÄHLT



Im Rahmen der Hauptversammlung am 13.2.2017 wurde Frau Margret Hader – Pflegedirektorin am Uniklinikum Salzburg, Landeskrankenhaus – in Nachfolge von Herrn Mag. Karl Schwaiger zur Vorsitzenden gewählt.

Frau Hader hat verschiedene Hierarchieebenen und Fachgebiete in der klinischen Gesundheitsversorgung durchlaufen und ist seit 25 Jahren im Pflegemanagement tätig.

Darüber hinaus ist sie seit Jahren Mitglied der Arbeitsgemeinschaft der Pflegedienstleitungen in Salzburg und auch wiedergewähltes Mitglied des Generalkomitees der European Nursing Directors Association (ENDA).

Vielen Dank an Pflegedirektor Mag. Karl Schwaiger für sein langjähriges Engagement als ANNA Vorsitzender.

Tipp für die Praxis

Die gute Nachricht lautet: Networking kann man lernen.

Für die erste Kontaktaufnahme bei Netzwerk-Veranstaltungen eignen sich z. B. folgende Einstiegsfragen:

1. Was machen Sie beruflich?/In welchem Spital arbeiten Sie? Dieser Einstieg ist besonders gut geeignet, um ein Bild von der anderen Person zu erhalten. Hinzukommt, dass die meisten Menschen positiv auf diese Frage reagieren, weil sie damit Interesse signalisieren und die meisten Menschen gerne über sich selbst sprechen.
2. Wie hat Ihnen die Veranstaltung gefallen? Die oberste Regel beim Smalltalk nach einer Veranstaltung ist, interessanten Personen gegenüber nicht direkt die eigene Meinung darzulegen, sondern erst einmal eine Unterhaltung in Gang zu setzen und einen fachlichen Austausch zu führen. Im Zuge dieses Gesprächs fallen Ihnen vielleicht gemeinsame Interessen oder Tätigkeitsfelder auf. Es gilt also: aufmerksam zuhören.
3. Wie erleben Sie (sprechen Sie ein spezielles Thema der Veranstaltung an) in Ihrer Organisation? Auch hier ist der entscheidende Punkt das signalisierte Interesse. Die Frage lädt die andere Person dazu ein, über sich und die Arbeit zu reflektieren und sich noch ein Stück weiter auf die Unterhaltung einzulassen. Und sie haben den Fuß in der Tür, das Gespräch in eine interessante Richtung zu lenken.

Fragen, die man sich zum Aufbau eines geeigneten Netzwerks stellen sollte, sind:

1. Von wem bekomme ich aktuelle Informationen zu für mich relevanten Themenbereichen?
2. Mit wem kann ich mich vernetzen, um einen fachlichen Austausch von Erfahrungen führen zu können?
3. Von welchen Erfahrungen kann ich profitieren?
4. Was können wir als Team von anderen Abteilungen und Krankenhäusern lernen?

Schlussbetrachtung

Vernetzung unterstützt Führungskräfte dabei, neue Ideen zu entwickeln und dadurch Veränderungsimpulse für die eigene Organisation oder Abteilung zu entwickeln. Austausch von Informationen führt dazu, dass aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen früher erkannt und bearbeitet werden können. Ebenso regt es organisationale Lernprozesse an, indem Best Practices von anderen Abteilungen oder Standorten übernommen werden können. Natürlich ist „Vernetzung“ nicht die Lösung aller Probleme per se, aber sie hilft, durch Interaktion mit anderen Personen kreative Ideen zu entwickeln und gemeinsam eben jenen Herausforderungen zu begegnen, mit denen sich die Führungskräfte aktuell konfrontiert sehen. Richtige Formate dafür zu entwickeln und Vernetzung zu routinisieren, stellen empfehlenswerte

Maßnahmen dar, deren Wirkung wohl höher ist, als man zunächst annehmen würde, nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für das Team und in der Folge die gesamte Organisation. ♦

Weitere Informationen

Tel.: +43 (0)1/409 18 33
 E-Mail: office@healthcc.at
 www.healthcc.at
 www.fuehrungsseite.at
 www.fokus-praxis.at



AutorenInnen:

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Annelies Fitzgerald, DGKP

Leiterin des Institutes für Human Factors im Gesundheitswesen

Mag. Alexander Engelmann

Arbeitspsychologe, Projektleitung Befragung HCC

Silke Romanski, BSc

Projektarbeit HCC

Mag. Karl Schwaiger

Pflegedirektor, Vorsitzender Austrian Nurse Directors Association (ANDA)

Ursula Frohner

ÖGKV-Präsidentin

DIE LANGE NACHT DER PFLEGE MIT STARKER STIMME VORWÄRTS!

Bild: © baufu | graphiktovers.com

Freier Eintritt!



**Pflegemeile –
 kostenlose Beratung zu
 Gesundheitsthemen!**

10. MAI 2017 • 16.00 – 22.00 UHR
 Montanuniversität Leoben



Österreichischer Gesundheits- und
 Krankenpflegeverband
 Landesverband Steiermark

