

Verwalter oder Gestalter

**Anforderungen an das Management in der
Psychiatrischen Pflege an der Schnittstelle von
Führungs- und Fachkompetenz**

Frank Müller

Pflegedirektor und Heimleiter – Rheinhessen-Fachklinik Alzey

BFLK-Pflegefachtagung – 14/15. September 2017

Erste Überschrift

Hier steht die zweite Überschrift

Hier steht die dritte Überschrift



Vorgabe

Verwalter oder Gestalter

Anforderungen an das Management in der
Psychiatrischen Pflege an der Schnittstelle von
Führungs- und Fachkompetenz

Frank Müller
Pflegedirektor und Heimleiter – Rheinhessen-Fachklinik Alzey
BFLK-Pflegefachtagung – 14/15. September 2015

Ergebnis

Verwalter oder Gestalter

Anforderungen an das Management in der
Psychiatrischen Pflege an der Schnittstelle von
Führungs- und Fachkompetenz

Frank Müller
Pflegedirektor und Heimleiter – Rheinhessen-Fachklinik Alzey
BFLK-Pflegefachtagung – 14/15. September 2017



Erfordernis

**BETRACHTEN SIE MICH
NICHT ALS IHREN CHEF,
SONDERN ALS GUTEN
FREUND, DER IMMER
RECHT HAT.**

unbekannt

TAGESORDNUNG



- Das mittlere Management in der Pflege – eine Chronologie
- Anforderungen an das mittlere Management: Was wir 2005 dachten?
- Anforderungen an das mittlere Management 4.0
- Eine Neubetrachtung von Führungskompetenz und Organisationen
- Eine Vision
- Ein Beispiel

Das mittlere Management in der Pflege – eine Chronologie



- Oberschwester:

- autoritär
- Christlich



„Diakonisse Anna Amtmann, die erste Oberschwester im Hause, war eine starke von Zucht und Selbstüberwindung geprägte Diakonisse“
(1908 ev. Krankenhaus Linz)

- Stationsleitung 1.0

- Top-Pflegekraft mit Zusatzaufgaben (nach dem Dienst)
- Weiterbildung zur Stationsleitung

- Stationsleitung 2.0

- Weiterbildung zur Stationsleitung
- Qualifikationsanforderung: Psychiatrische Pflegefachkraft

- Stationsleitung 3.0

- Freistellung von Arbeit am Bett
- Mitteldienst
- Zusätzlich zur Weiterbildung Besuch des internen Führungskollegs
- Dienstplanbestückung als raumfordernde Notwendigkeit
- Projektierte Aufgaben
- (somatische Häuser: Zentrums- und Gruppenleitungskonzepte)



Anforderungen an das mittlere Management: Was wir 2005 dachten?



Studienergebnis (2005) des DBfK: Pflegemanagement im Wandel

Künftige Aufgabenschwerpunkte:

Aus Sicht der PDL:

- ❖ Verantwortung f.gesamtpfleg. Leitung
- ❖ Prozessoptimierung/ Reorganisation des Unternehmens

Aus Sicht der Mitarbeiter:

- ❖ Personalbedarfsermittlung
- ❖ Personalgewinnung
- ❖ Personalentwicklung
- ❖ Vertragsgestaltung
- ❖ Budgetverteilung
- ❖ Budgetverantwortung- und Haftung

Beide:

Weiterhin maßgebl. Beteiligung im Bereich Pflege und Beratung
Qualitätsmanagement der Station
Belegungssteuerung
Personaleinsatzplanung
Personalführung
Budgetsteuerung



Quelle: <http://www.deutscher-krankenhaustag.de/images/pdf/2005/Knueppel-VortragMedicaDuesseldorf.pdf>

Anforderungen an die Stationsleitung 4.0



Grundsätzliche Anforderungen

- Kundenorientierung
- Produktorientierung - Pflegequalität
- Mitarbeiterorientierung
- Gesundheitsorientierung
- Ökonomie

Metaanforderungen

- Hoher Innovationsdruck
- Hoher Anpassungsdruck ("PEPP")
- Individualität berücksichtigen
- Intergenerativität
- ...

Systemische Dilemmata

- Tripelmandat – oben, unten, ich
- Loyalitätskonflikte
- Äußere und innere Wirklichkeit

**Kompliziert
oder nur komplex?**



***Komplexität und Dynamik kann weder
gemanagt, noch reduziert werden.
Man kann ihr nur mit menschlichem
Können, hoher Beziehungsdichte und
Agilität begegnen!***

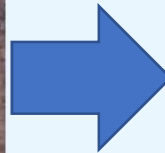
(Pfläging/Hermann, 2016, S. 14/16)

Exkurs:

Vom naiven Startup zum erwachsenen Unternehmen



Sind erfolgreich, durch
Beherrschung von
Komplexität.

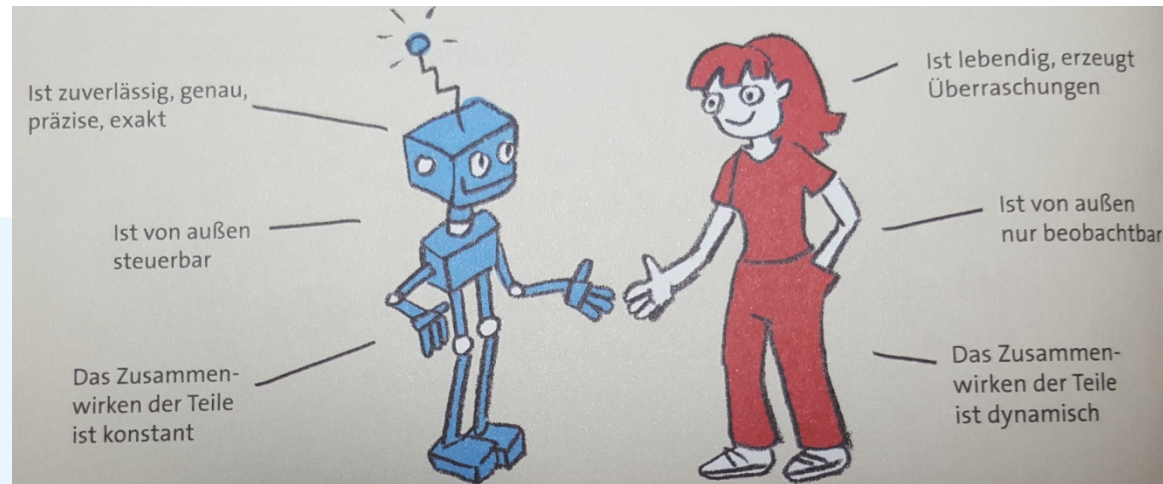


Leiden unter Komplexität.



Früher oder später wird jedes erfolgreiche, wachsende Startup durch die Kombination aus externer Dynamik und eigener Größe „zerlegt“ und zur **Ausdifferenzierung gezwungen** (Pfläging/Hermann, 2016, S. 33)

Exkurs: Der Unterschied zwischen blau und rot



kompliziert
formal, fixiert
Regeln
Standards, Prozesse
oben – unten
Routinen, Weisung
Top-Down-Kontrolle

komplex
dynamisch
Prinzipien
Können
außen – innen
Kommunikation, Dialog
teambasierte Selbstkontrolle

Organisationsphilosophie --
Mehrere Menschen sind --
Führung --
Organisieren --
Problemlösung --
Exzellenz --

Management
Gruppe, Gremium
Zentral, an Position geknüpft
Verwalten, Steuern
Anweisungen
befolgen

Führung
Team
Dezentral, temporärer
Führung
Kommunikation
verbessern

Quelle: Pfläging/Hermann, 2016, S. 12-15



Eine Neubetrachtung (I)

Metakompetenzen der Führungskraft (vgl. Taranczewski 2017, S. 29-34)

- Selbst-Bewusstsein (nicht Selbstvertrauen)
 - den persönlichen “Eisberg” kennen
 - Wissen um eigene Glaubenssätze (“Pflege jammert immer”)
- Selbst-Akzeptanz
 - Innere Widersprüche wahrnehmen in einen wertschätzenden Dialog mit diesen treten
 - Eigene “Menschlichkeit = Fehlbarkeit” verzeihen
- Persönliche Verantwortungsübernahme
 - Den eigenen Beitrag, auch zu negativen Ergebnissen, erkennen (neue Fehlerkultur)
- Kommunikationsvermögen
 - Sich selbst mitteilen, etwas von sich preisgeben (Gala-Phänomen)
 - anderen zuhören
 - Zu unterschiedlichen Menschen konstruktive und zielgerichtete Beziehungen aufbauen

Ein „neues
Gegenüber“
für die
Mitarbeiter



Eine Neubetrachtung (II)

Agile (bewegliche, flexible, dynamische) Organisationen

Jede Organisation hat bereits einen Agilitätsgrad, der jedoch gesteigert werden kann:

- Team erhält mehr Verantwortung
 - Teams verantworten Entscheidungen
 - Teams verantworten fachliche Themen
- Teilabgabe von Führung an das Team im Sinne einer Selbstorganisation und Mitbestimmung von Aufgaben
- Führungskraft als “Hindernis-aus-dem-Weg-Räumer”
- Organisationsaufgabe: Dezentralisierung

Eine Vision



Stationsleitung wird zum TeamLeader

Innerhalb des Teams gibt es
fachliche Experten

Der TeamLeader muss nicht
aus dem Gesundheitswesen
stammen

Führungskraft mit
Coachinganteilen

Dienstpläne?



Team löst eigenständig
Probleme bzw. findet Ideen
zur Problemlösung

Das Team besteht aus allen am
Behandlungsprozess beteiligten
Akteuren

Der TeamLeader interagiert in hoher
Dichte mit jedem Einzelnen (30 Min.
alle 2 Wochen)

Ein Beispiel

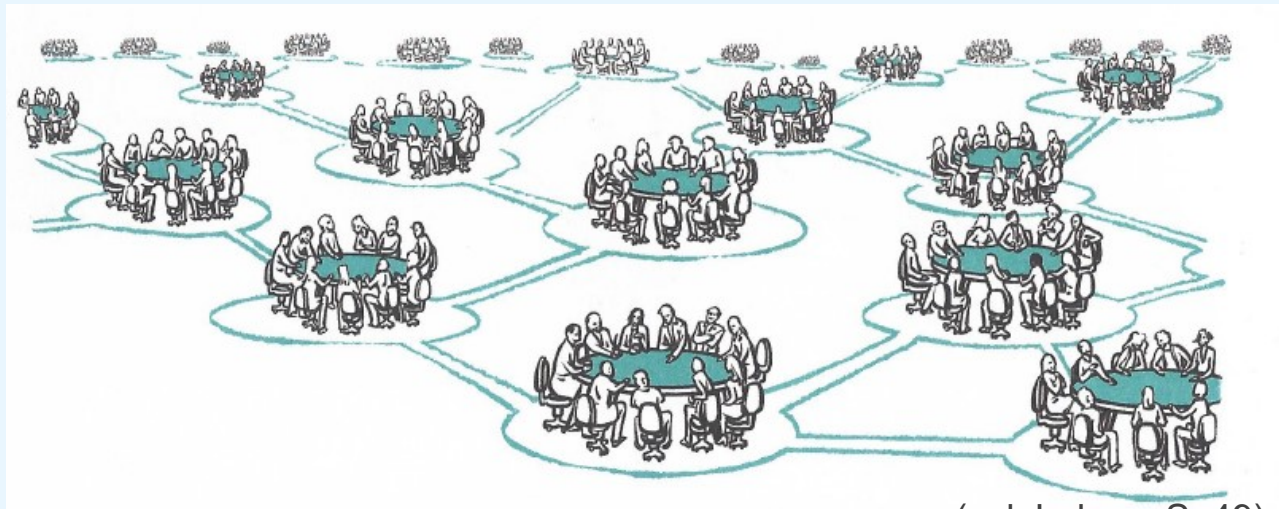
BUURTZORG

neighborhood care



- 75% aller Pflegedienste in Holland
- 9.000 Mitarbeiter in den Diensten
- 28 Mitarbeiter in der Zentrale

Organisationslogik



(vgl. Laloux, S. 49)



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**



Literatur

- Taranczewski, Nadjeschda (2017): Skillset für die neue Arbeitswelt. In: MangerSeminare, Heft 232, S. 29- 34
- Pfläging, Niels; Hermann, Silke (2016): Kompleximethoden. Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität. Redline Verlag
- Laloux, Frederic (2016): Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Franz Vahlen Verlag