

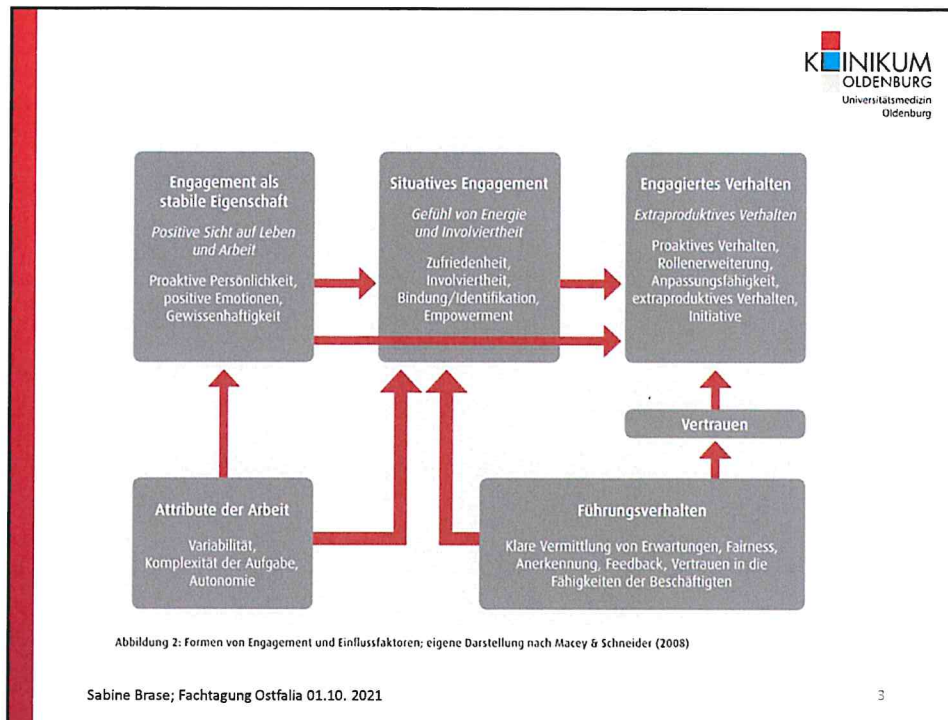
„Wie wertorientierte Führung in der Pflege Mitarbeitende gesund hält“

Sabine Brase,
Pflegedirektorin Klinikum Oldenburg
M.Sc., Dipl. Pflegewirtin(FH)
Coach (DGfC)

1

„Wie wertorientierte Führung in der Pflege Mitarbeitende gesund hält“

Teil I: Die theoretische Basis



Innere Kündigung („Dienst nach Vorschrift“)

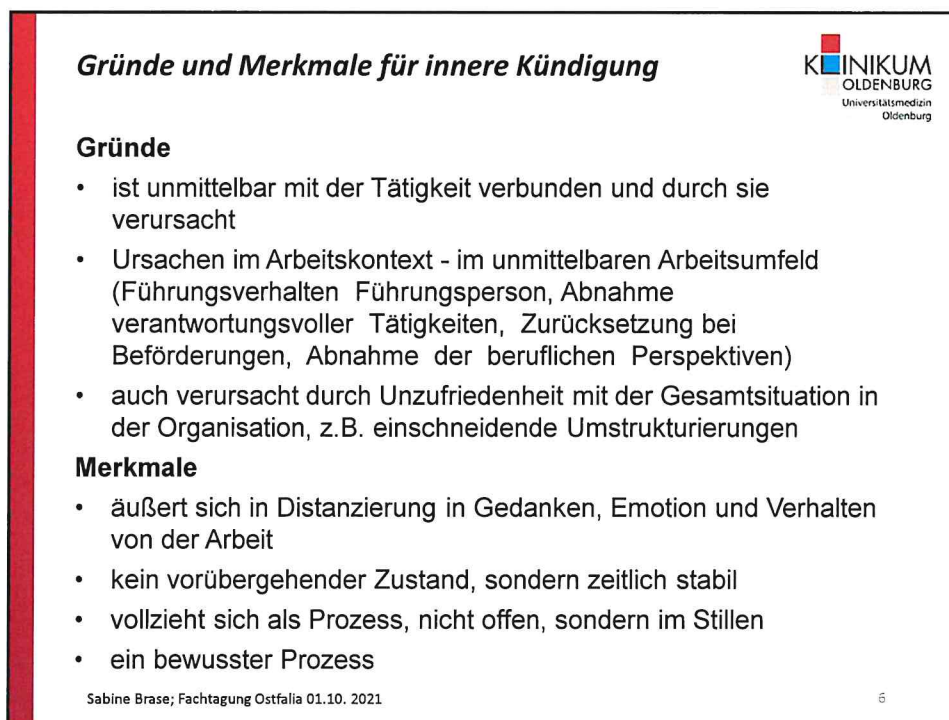
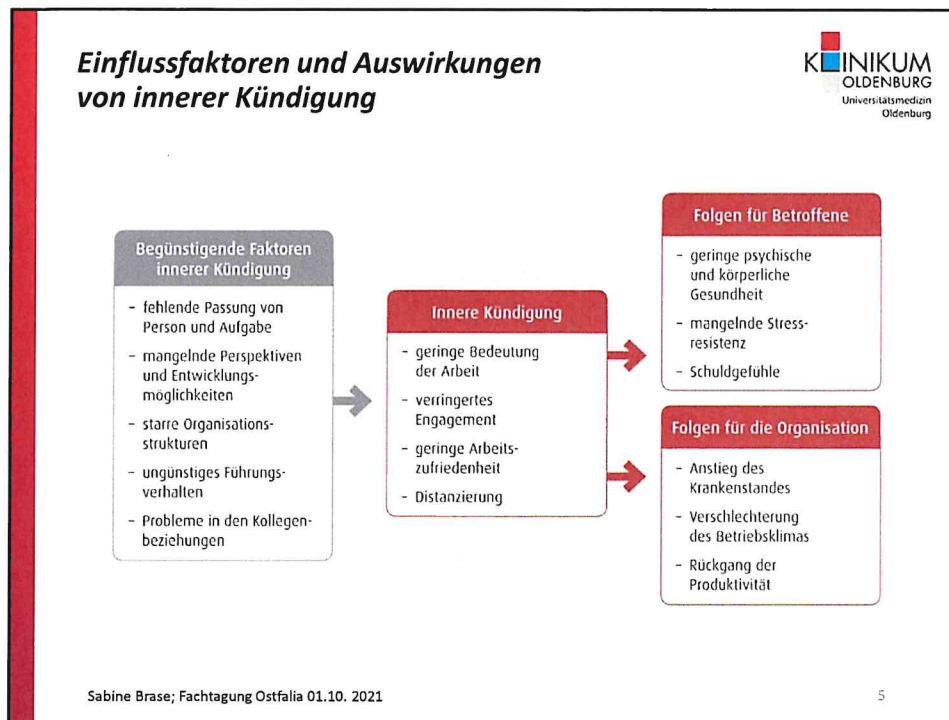
KLINIKUM
OLDENBURG
Universitätsmedizin
Oldenburg

Definition:

- Arbeitshaltung als **innerliches Distanzieren** von Inhalten, Aufgaben u. Kollegium bei der Arbeit
- **reduzierte Einsatzbereitschaft**
- resignierte Grundhaltung gegenüber Arbeitssituation
- identifizieren sich nicht mehr mit dem Unternehmen
- dauerhaft **unmotiviert, desinteressiert oder unzufrieden** mit ihrer Tätigkeit u. engagieren sich kaum noch
- erleben ihre Tätigkeit als **nicht (mehr) erfüllend** oder sinnlos
- nehmen nicht mehr an gesellschaftlichen Veranstaltungen des Unternehmens teil (z. B. Weihnachtsfeiern)
- sind **häufiger erkrankt**, Kurzzeit- als auch Langzeiterkrankungen
- Ausstrahlungseffekte auf Kolleg:innen, Stimmung u. Motivation im Team sinken
- Gefahr der „Ansteckung“ weiterer Personen

(https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-33/)

Sabine Brase; Fachtagung Ostfalia 01.10. 2021 4



Führungsstil und Führungsverhalten



- Ursache innerer Kündigung häufig durch Störung des Austauschverhältnisses zwischen Beschäftigten und Führungspersonen
- Entscheidende Rolle - Führungsstil und damit das Führungsverhalten

Führungsfehler:

- geringe Gesprächsbereitschaft
- Eingriffe in Kompetenzbereiche der MA
- schlechtes Informationsverhalten
- mangelnde/fehlerhafte Kommunikation
- unzureichende Partizipation der MA

Führungsstile, die Engagement fördern können:

- Transaktionaler Führungsstil
- **Transformationaler Führungsstil (auch werteorientiert bezeichnet)**
- Ethische Führung (Ethical Leadership)
- Authentische Führung (Authentic Leadership)

Sabine Brase; Fachtagung Ostfalia 01.10. 2021

7

Wertewandel und Auswirkungen auf Unternehmen



- Werteorientierte Unternehmen sind die **erfolgreichsten Organisationen!**
- Globaler Wertewandel → **Bewusstseinswandel** in den Organisationen
- Widerstandskraft und Resilienz der Unternehmung
- Gemeinsamer Zweck und Werte der Organisation vereint unterschiedliche Menschen, dennoch individuelle Identität möglich
- Selbstorganisierte Netzwerke, die **schnell auf Veränderungen** reagieren, das **gemeinsame Verständnis verbindet**
- Führungspersonen und Organisationen müssen die ihnen wichtigen Werte in der Praxis vorleben, das schafft Vertrauen (Barrett 2016)

Sabine Brase; Fachtagung Ostfalia 01.10. 2021

8

Wertewandel und Auswirkungen auf Unternehmen

- Neues Paradigma des Führens vom „Ich“ zum „Wir“
- Eigeninteresse der Führungsperson **den Interessen der Organisation unterordnen**
- **Größeres Ziel ist, Ihr Krankenhaus zu einem Besseren zu machen**
- Ihr Ehrgeiz gilt in erster Linie Ihrer Organisation, nicht der eigenen Person
- Sie **identifizieren sich mit Ihrer Organisation und jedem einzelnen MA**
- Werte, für die Ihre Organisation steht, müssen im Einklang mit den Werten Ihrer MA stehen und ihnen am Herzen liegen (Barrett 2016)

Werteorientiert- was heißt das?

Erzeugen von Loyalität und Einsatzwillen

Ihren Mitarbeitenden ermöglichen, ... :

- sich um ihre **Familien** zu kümmern
- **Freundschaften** zu schließen mit den Menschen, mit denen sie arbeiten
- **Herausragendes** darin zu leisten, was sie am besten können
- **Autonomie** zu erlangen und weiterzuentwickeln
- authentisch zu werden und ihrem Leben einen **Sinn** geben
- durch ihre Arbeit einen wesentlichen **Beitrag** zu leisten und
- wenn möglich, etwas von **bleibender Wirkung** zu schaffen (Barrett 2016)

Überzeugungen sind keine Werte (Erfahrungen, an Kultur & Kontext gebunden) Aber: **positive Werte führen zu positiven Erfahrungen!**

Was Mitarbeitende wollen

Werden Bedürfnisse der MA erfüllt und identifizieren sie sich mit Zweck (**Mission**), Zielvorstellungen (**Vision**) und **Werten der Organisation**, reagieren sie mit Engagement und Einsatzwillen.

Was uns wirklich motiviert:

- Angemessene und faire Grundvergütung
- Angenehme Arbeitsverhältnisse
- Freiheit, selbstbestimmt zu arbeiten
- Gelegenheit, es zur Meisterschaft zu bringen
- Herausragendes im bestimmten Bereich zu leisten
- Aufgaben, die einem höheren Zweck dienen
- Kultur, die diesen Bedürfnissen gerecht wird (Pink 2020)



Herausforderung für Führungspersonen im Wandel

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**


Führung im Wandel Transformationale 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 rationale 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)



KLINIKUM
OLDENBURG
Universitätsmedizin
Oldenburg

Die Zukunft im Gesundheitswesen durch
werteorientierte Führung innovativ gestalten

**Teil II: Die praktische Umsetzung im
Krankenhaus - zwei Praxisbeispiele**

Sabine Brase; Fachtagung Ostfalia 01.10. 2021

15


KLINIKUM
OLDENBURG
Universitätsmedizin
Oldenburg

**Qualifizierungsoffensive
Weiterbildung und
lebensbegleitendes Lernen** *(Brase 2019)*

Berufs- und praxisbegleitende Qualifizierung Pflege
PH → KPH
KPH → GKPI | API | GKIP
GKP → WBI | Pflegestudium
Implementierung von Pflegewissenschaftler*innen

(Abbildung FB Budget bzw. gesetzl. Förderung)

Kontinuierliche Fort- und Weiterbildung
Betriebliches Wissensmanagement


Bildungsanalyse

Sabine Brase; Fachtagung Ostfalia 01.10. 2021

16

Pflegestrategie

Akademisches Lehrkrankenhaus für Medizin und Pflege



Universitätsmedizin Oldenburg

4. Advanced Practice Nurses (APN): Fokus auf hoch-spezifische transprofessionelle Behandlung spezieller Patientengruppen ITS, Kardiologie, dementiell Erkrankte ✓

3. FM (15-20 MA): Fokus auf die Steuerung komplexer Patientengruppen und daran orientierter fachlicher Pflegeentwicklung – Fallexplorationen (2-3 WS und e-Learning) ✓

2. SL & Multiplikatoren: Fokus auf Pflegeverständnis u. -entwicklung/ Verantwortungsübernahme (WS) ✓

1. SL: Fokus auf Behandlungsqualität und -steuerung, Personaleinsatzplanung für notwendige personelle Ressourcen - KH Quotel (WS) ✓

Berufs- und praxisbegleitende Qualifizierung Pflege

PH → KPH
KPH → GKP | AP | GKKP
GKP → WB | Pflegestudium
Implementierung von Pflegewissenschaftler*innen

Kontinuierliche Fort- und Weiterbildung Betriebliches Wissensmanagement

Brase 2019

Sabine Brase; Fachtagung Ostfalia 01.10. 2021 17

Umsetzung im Klinikum Oldenburg – Beispiel 2



Universitätsmedizin Oldenburg



Dein INTENSIVER Karriere-Start...

als Pflegefachperson #intensiverleben

Klinikum Oldenburg
Universität Oldenburg

Health Innovation Sprint

Sabine Brase; Fachtagung Ostfalia 01.10. 2021



- **Empowerment der Pflegedirektion:**
(Neuorientierung des Managements, werte- und kompetenzbasiert, "ZDF", kollegiale Beratung, Vertrauenskultur)
- **Netzwerk & Wissensmanagement**
Pflege:
(Aufbau Pflegewissenschaft & Pflegeentwicklung, Ausbau prakt. Pflegeausbildung, Studienberatung)
- **Transprof. Netzwerk & Wissensmanagement:**
Ärztlicher Dienst, Therapeuten, IT, PA, Langzeitpflegeeinrichtungen und neue Kooperationen




...anforderungen ergeben sich für Sie bei einer lebensphasenorientierten Führung?




Sabine Brase; Fachtagung Ostfalia 01.10. 2021 19




Mein
KLINIKUM

...hier arbeite
ich gern!



Sabine Brase; Fachtagung Ostfalia 01.10. 2021 20




Die Zukunft im Gesundheitswesen durch
werteorientierte Führung innovativ gestalten

Teil III: Fazit

Sabine Brase; Fachtagung Ostfalia 01.10. 2021

21



Wie sich Werte auf Leistung auswirken

Auslösende Faktoren für Engagement von MA:

- **Präsente, motivierende Führung**, die die Strategie des Unternehmens klar vermittelt
- Führende, die ihre Leute begeistern und **aufs Wesentliche orientieren**
- **Alle MA** einer Organisation **finden Gehör**, tragen bei, Lösungen zu finden
- Werte finden sich im Alltagbetrieb wieder

Wofür steht Ihr Krankenhaus/ Ihre Station?

Was tut Ihre Klinik, worauf alle am meisten stolz sind?

Sabine Brase; Fachtagung Ostfalia 01.10. 2021

22

Sabine Brase
M.Sc., Dipl. Pfle gewirtin(FH)
Coach (DGfC)
Sprecherin der BAG Pflegemanagement im DBfK

Pflegedirektorin Klinikum Oldenburg AöR
Universitätsmedizin Oldenburg
Rahel-Straus-Straße 10
D- 26133 Oldenburg

Tel.: (49) -441-403 2341
brase.sabine@klinikum-oldenburg.de



23