

H 2898
ISSN 0340-5303

Bibliomed
Medizinische Verlags-
gesellschaft mbH
Postfach 11 50
34201 Melsungen

Offizielles Organ des
Deutschen Berufsverbandes
für Pflegeberufe e. V.



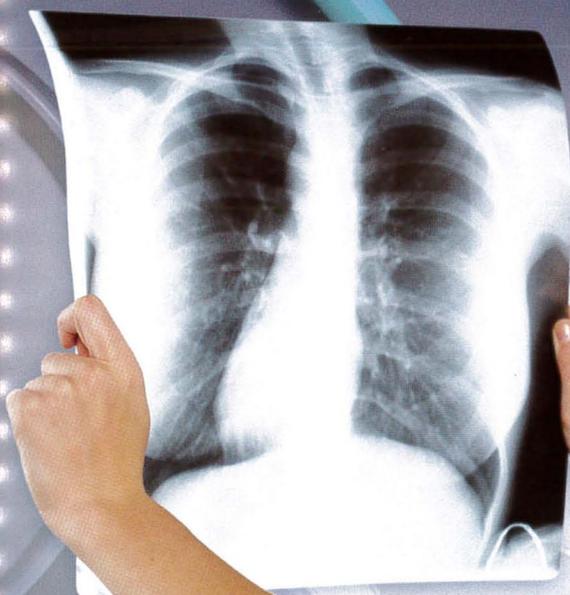
DIE SCHWESTER DER PFLEGER

02|12

Die führende Fachzeitschrift für Pflegeberufe

Pneumonie- prophylaxe

Was hilft – was ist obsolet?



Defibrillation
Gebrauch durch Pflegende
sichert Überleben

Genitalverstümmelung
Afrika will grausame
Praxis überwinden

PKMS 2012
Was Pflegende
wissen müssen

Einarbeitung von Führungskräften

Leitung will gelernt sein!

Von Führungskräften in der Pflege wird sicheres Handeln in mehreren, völlig unterschiedlichen Kompetenzfeldern erwartet. Das macht eine gezielte Einarbeitung unerlässlich. In der Praxis erfolgt jedoch meist lediglich eine formale Benennung der Funktion. Im Rahmen eines Weiterbildungskurses wurde nun ein strukturiertes Einarbeitungskonzept für Führungskräfte entwickelt.

Viele Führungskräfte von Pflegeeinrichtungen erleben ihre Berufung in eine Leitungstätigkeit wie ein Extrembergsteiger, der im Free Solo einen Dreitausender besteigen soll. Die anfängliche Motivation der neuen Führungskräfte verfliegt dann oft nach kurzer Zeit. Unzureichende Informationen, Handlungsanweisungen und vor allem unklare Kompetenzen bringen die neuernannten Führungskräfte sehr schnell an ihre Grenzen. Dabei ist es heute Standard, neue Mitarbeiter nach Einarbeitungskonzepten auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Unternehmen haben erkannt, dass eine effiziente Einarbeitung von Pflegefachkräften eine Notwendigkeit ist. Bei Nachwuchsführungskräften wird dieser Aspekt bislang häufig noch vernachlässigt.

Um dem entgegenzuwirken, haben Teilnehmer aus elf Krankenhäusern, vier ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen sowie Arztpraxen im Rahmen einer Fortbildung zur Stationsleitung am Städtischen Klinikum Karlsruhe ein Einarbeitungskonzept für Führungskräfte in der Pflege erarbeitet.



Foto: iStockphoto

Wozu eine Einarbeitung?

Stationsleitungen und deren Stellvertreter müssen gesetzliche Vorgaben einhalten, Mitarbeitern konstruktives Feedback geben und Informationen gezielt weiterleiten. Sie sollen aktiv und individuell fördern, selbst kritikfähig und offen für neue Ideen sein. Der Arbeitgeber erwartet zudem einen konstruktiven, kooperativen Führungsstil und eine loyale Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern aller

Hierarchieebenen. Die Koordination und Organisation der Personalplanung soll unter wirtschaftlichen und zweckmäßigen Kriterien erfolgen. Auch stehen die Aufrechterhaltung des Stationsbetriebes und die Berücksichtigung der Unternehmensziele an vorderster Stelle. Arbeitsprozesse wie Dienstplanung, Urlaubsplanung, Personal- und Kommunikationsmanagement, Fort- und Weiterbildungsplanung, Strukturprozesse, Umsetzung von Dienst-

Wenn interne Mitarbeiter in eine Führungsposition „gehoben“ werden, ist es notwendig, dies dem Team offiziell mitzuteilen, zum Beispiel im Rahmen einer Teambesprechung. Zudem ist es sinnvoll, dass die neue Führungskraft auf ein bis zwei anderen Stationen hospitiert, um Erfahrungen und Eindrücke zu sammeln. Dies fördert auch die Bildung eines Netzwerks. Veränderungsprozesse auf der Leitungsebene können so schneller umgesetzt werden.

Des Weiteren ist es notwendig, eine Probezeit für neue Leitungskräfte zu vereinbaren. Dies gibt sowohl der Arbeitgeberseite als auch der Arbeitnehmerseite die Möglichkeit, sich gegenseitig in der neuen Position kennenzulernen.

Bei neuen Führungskräften „von extern“ sind zusätzliche Elemente der Einarbeitung notwendig, da die inneren Strukturen und Prozesse nicht bekannt sind. Die Inhalte sollten durch einen Einarbeitungskatalog festgelegt werden.

Ein sinnvolles Element sind unter anderem sogenannte Kontaktlisten. Sie werden individuell auf die neue Führungskraft und ihren Bereich angepasst. Mit der Kontaktliste in der Hand kann sich der Neue bei den Kollegen der verschiedenen Abteilungen vorstellen. Der Vorteil ist dabei, dass man sich kennenlernt und sich beide Seiten abstimmen können. Zudem lernt der Mitarbeiter die Einrichtung auch baulich kennen und kann sich viel schneller mit ihr identifizieren.

Neue Führungskraft von extern oder von intern – beides hat Vor- und Nachteile. Ein wesentlicher Vorteil von Führungskräften aus dem internen Pool ist, dass die Vorgesetzten genau wissen wie die jeweilige Person arbeitet, in Stresssituationen reagiert und mit Mitarbeitern und Patienten umgeht. Allerdings wird diese Person natürlich viel von dem übernehmen, was ihr vorgelebt worden ist.

Das wiederum kann positiv oder negativ sein. Von vielen Kollegen hört man immer wieder, dass sie sich auch mal nach einem „frischen Wind“ sehnen, um alte Strukturen zu überdenken. Dies ist ein Vorteil für einen Externen, der zudem keine Vorurteile gegenüber den Mitarbeitern hat und sich ein eigenes Bild über Personen und hausinterne Prozesse machen kann. Leitungspersonen von außerhalb blicken oft von oben auf Prozesse und Tätigkeiten und hinterfragen diese genau. Dabei kann es passieren, dass alte ritualisierte Abläufe durchbrochen werden und ein Gefühl des Aufbruchs entsteht. Dennoch haben beide Führungskräfte, ob von innen oder von außen, ihre Chance verdient. Und eine strukturierte Einarbeitung ist ohnehin immer notwendig, auch wenn sich die Inhalte unterscheiden.

Wenn wir den Weg nicht kennen, würden wir den Berg immer nur mit einem erfahrenen Bergführer und dem notwendigen Equipment besteigen. Und genauso sollte es in Pflegeeinrichtungen in Bezug auf die Einarbeitung von Führungskräften sein.

Die Verfasser:

Frank Miertsch, Marcus Wissing und andere Teilnehmer der Weiterbildung „Pflegerische Leitung einer Station oder Einheit – Kurs 2010/2011“ am Städtischen Klinikum Karlsruhe

Anprechpartner:

Heike Rohwer, Karla Sommer
Städtisches Klinikum Karlsruhe gGmbH
Bildungs- und Beratungszentrum
Moltkestraße 90, 76133 Karlsruhe
E-Mail:
karola.sommer@klinikum-karlsruhe.de,
heike.rohwer@klinikum-karlsruhe.de

Dementia Care
Fachkongress zur Pflege des Menschen mit Demenz

21. - 22. März 2012, München

Anmeldung und Programm unter www.faburi.de

Bibliomed – Medizinische Verlagsgesellschaft mbH

34212 Melsungen, Stadtwaldpark 10
Telefon (0 56 61) 73 44-0, Telefax (0 56 61) 83 60
www.bibliomed.de, info@bibliomed.de

Geschäftsführer und Verlagsleiter:

Uta Meurer, Dr. Annette Beller

Offizielles Organ des Deutschen Berufsverbandes
für Pflegeberufe e. V. (DBfK).

REDAKTION

Postfach 11 50 · 34201 Melsungen
Telefon (0 56 61) 73 44-0, Telefax (0 56 61) 83 60
Sekretariat: Silvia Scherf, Telefon (0 56 61) 73 44-83
E-Mail: info@bibliomed.de

Redaktion: Markus Boucsein (Chefredakteur),
Brigitte Teigeler, Stephan Lücke

Redaktionelle Mitarbeit:

Peter Jacobs, München; Silvia Scherf, Melsungen

Grafische Gestaltung: Nina Dietrich, Pamela Lampel

Erscheinungsweise: monatlich

Die Redaktion übernimmt für unverlangt eingesandte
Manuskripte und Bilder keine Gewähr. Zur Veröffent-
lichung eingereichte Manuskripte dürfen vorher oder
gleichzeitig nicht anderweitig angeboten werden. Der
Verlag behält sich das Recht vor, die veröffentlichten
Beiträge (inkl. Tabellen und Abbildungen) im Internet zu
übertragen und zu verbreiten.

Nachdruck – auch auszugsweise – sowie die
Herstellung von fotografischen Vervielfältigungen sind
nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages und
unter genauer Quellenangabe gestattet.

Mit Namen gezeichnete Artikel geben die Meinung des
Verfassers wieder, die nicht mit der der Redaktion iden-
tisch sein muss. © Bibliomed-Verlag

ANZEIGEN

Stellenanzeigen:

Heike Gierke, Telefon (056 61) 73 44-34

Industrieanzeigen:

Marco Gießler (Leiter Mediaberatung
und Anzeigenverkauf), Tel. (0 56 61) 73 44-69
Waltraud Zemke, Tel. (0 56 61) 73 44-81

Gültige Anzeigenpreislisten:

Industrieanzeigen: Nr. 42 v. 01.01.2012

Stellenanzeigen: Nr. 41 v. 01.01.2012

ABONNENTENSERVICE

Bibliomed Leserservice – 65341 Eltville
Tel.: (0 61 23) 92 38-2 27, Fax: (0 61 23) 92 38-2 28
E-Mail: bibliomed@vertriebsunion.de

Jahresabonnement:

Inland 48,00 Euro; Ausland 55,20 Euro
Vorzugspreis: 38,40 Euro (Inland), 44,16 Euro (Ausland)
für Pflegeberufe in Aus-, Fort- und Weiterbildung, Studen-
ten, Wehrpflichtige/Zivildienstleistende – nur gegen Vorlage
eines Nachweises. Einzelheft: 6,99 Euro + Versandkosten.
Die Schwester Der Pfleger ist für DBfK-Mitglieder im Mit-
gliedsbeitrag enthalten.

Preis des Jahresabonnements bei zusätzlichem Bezug
der Juristischen Fachbeilage „Pflege- & Krankenhaus-
recht“: Inland 84,40 Euro; Ausland 91,60 Euro (Preise inkl.
Versandkosten). Einzelheftpreis der Fachbeilage: 13,99
Euro + Versandkosten.

Mindestbezugsdauer 12 Monate (ausgenommen Ein-
zelhefte). Das Abonnement verlängert sich nur dann um
ein weiteres Jahr, wenn es nicht 2 Monate vor Ablauf
des Bezugszeitraums schriftlich gekündigt wird.

Postgirokonto: Frankfurt/Main
Nr. 78 30-603 (BLZ 500 100 60)

Bankkonto: Kreissparkasse Schwalm-Eder,
Melsungen

Nr. 0010 049 500 (BLZ 520 521 54)

Herstellung/Druck:

Bernecker MediaWare AG,
34212 Melsungen, www.bernecker.de

