

ST. CHRISTOPHORUS-  
KRANKENHAUS WERNE



Bundesverband  
Pflegemanagement



# Moderne Führungsansätze für Stationsleitungen im Krankenhaus

Sarah Lukuc ,  
Vorstandsmitglied im  
Bundesverband Pflegemanagement e.V.  
Stationsleitung/Assistentin der Pflegedirektion

Interprofessioneller Gesundheitskongress  
06.04.2019 Dresden



# Aktuelle Situation

## Schwierige Arbeitsbedingungen für Pflegemanager

Sandwichposition

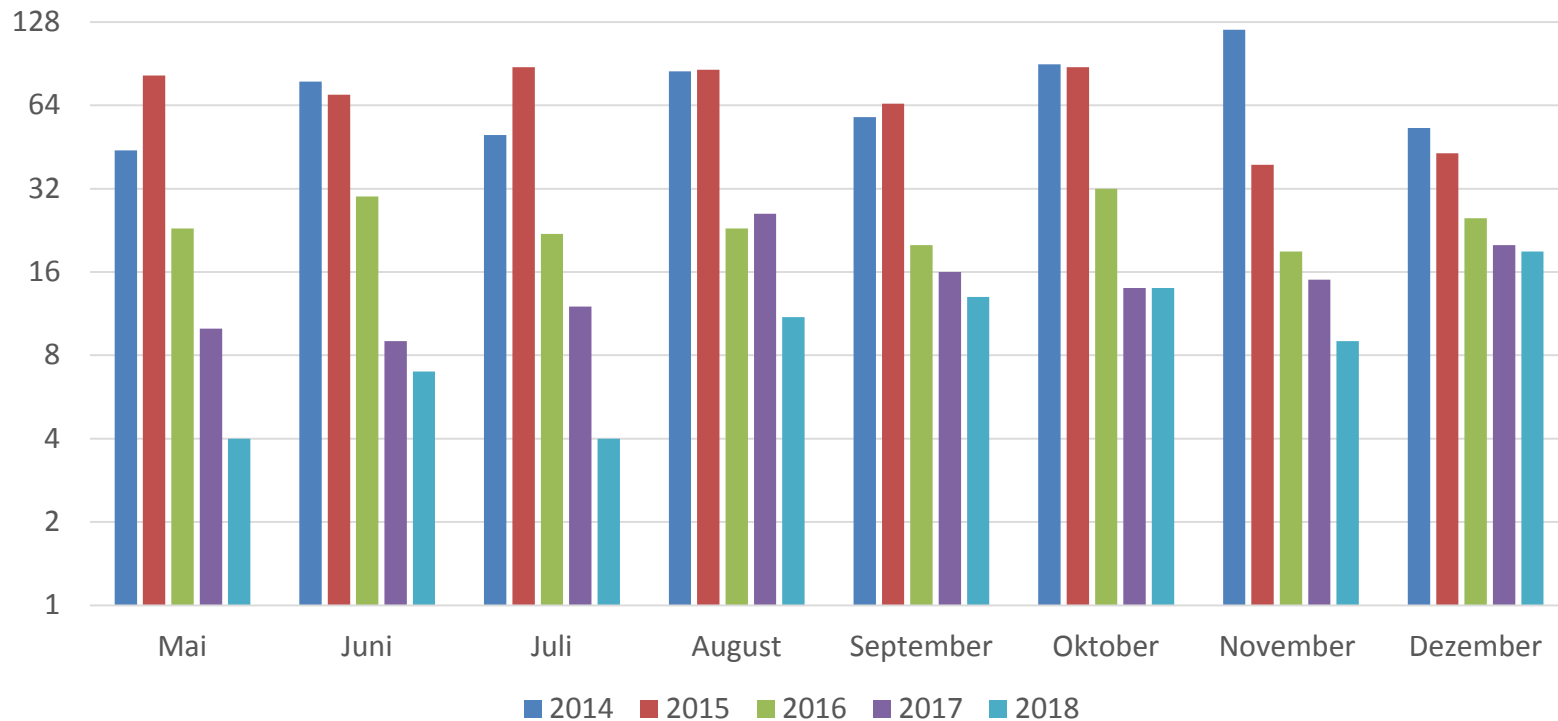
Fluktuation

Fachkräftemangel

# Nun stellt sich die Frage:

Ist der Transformationale Führungsstil geeignet, um Mitarbeiter  
in der schwierigen Zeit zu führen?

# Krankheitstage



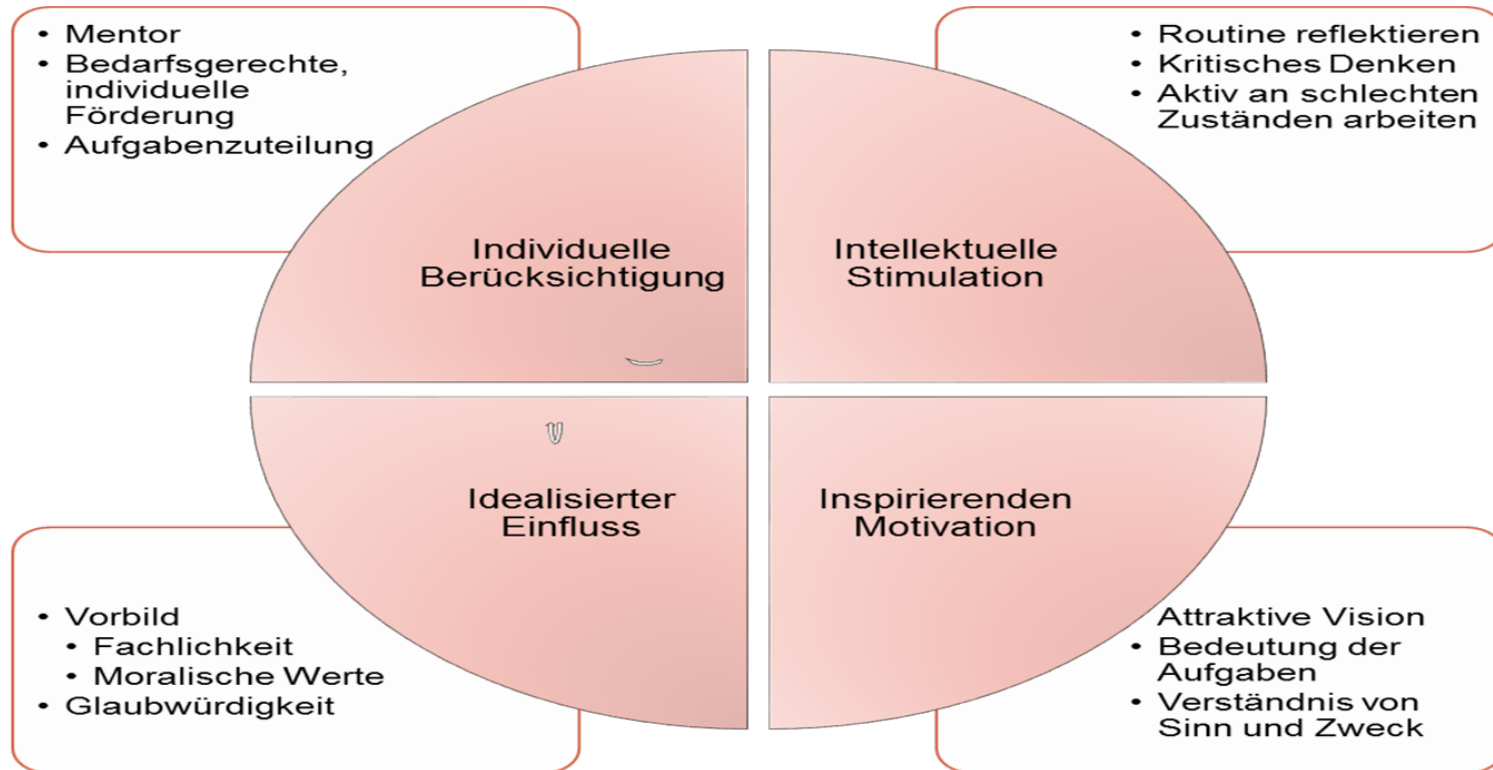


# Transformationale Führung

Transformationale Führung ist die Fähigkeit von Führungskräften, ihre Vorbildfunktion überzeugend wahrzunehmen und dadurch Vertrauen, Respekt, Wertschätzung und Loyalität zu erwerben. Die Mitarbeiter werden intrinsisch motiviert und zur Veränderung (Transformation) ihres Verhaltens und ihrer Lern- und Leistungsbereitschaft inspiriert.



# Transformationale Führung



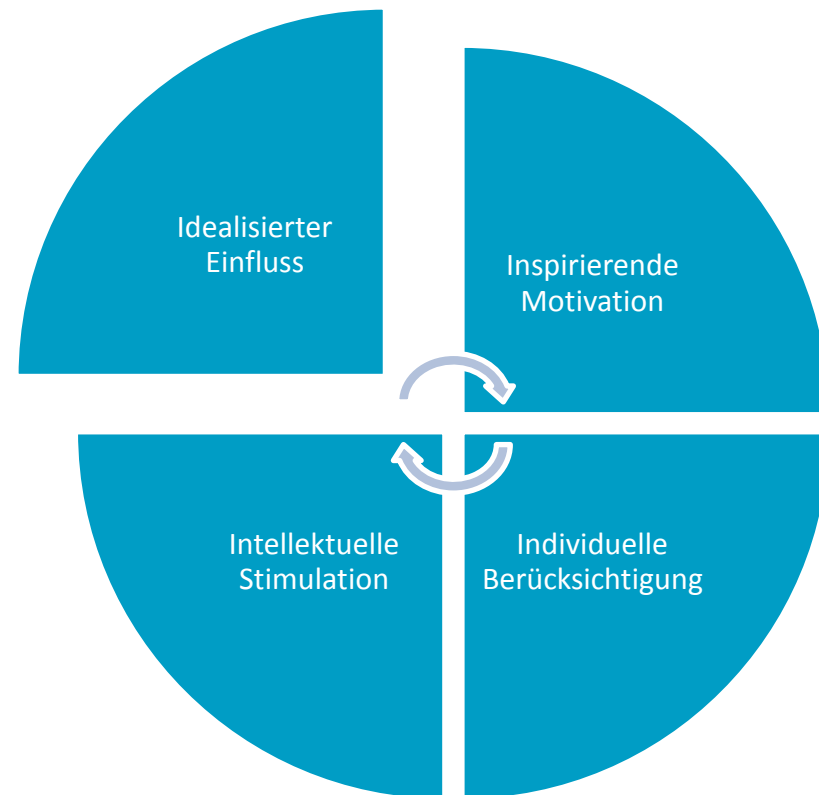


# Funktionen und Wirkung

## Idealisierter Einfluss:

- positive Ausstrahlung
- klarer Ziele, viel Geduld und Konsequenz
- bei ihren Entscheidungen an moralischen Grundprinzipien zu orientieren

Hohe Ideale, Werte und Überzeugungen erhöhen die Ausstrahlung einer Führungskraft. Geführten fällt es dann leichter, sich mit ihrer Führungskraft zu identifizieren (Furtner, Baldegger 2016)



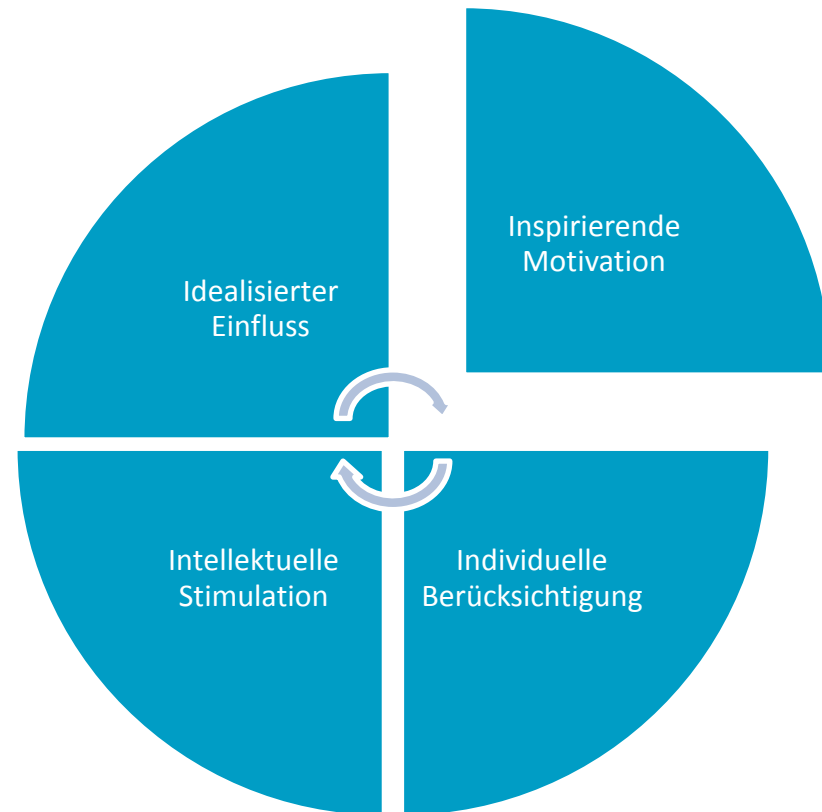


# Funktion und Wirkung

## Inspirierende Motivation:

- Emotionale Unterstützung durch Führungskraft
- ein attraktives Bild von der Zukunft des Unternehmens aufzeigen
- dass jeder einzelne wertvoll ist, um dieses Ziel gemeinsam zu erreichen

Indem den Mitarbeitern die Bedeutung ihrer Arbeit für das Unternehmen verdeutlicht wird, wird ihren Anstrengungen Sinn gegeben (vgl. Pundt, Nerdinger 2012).





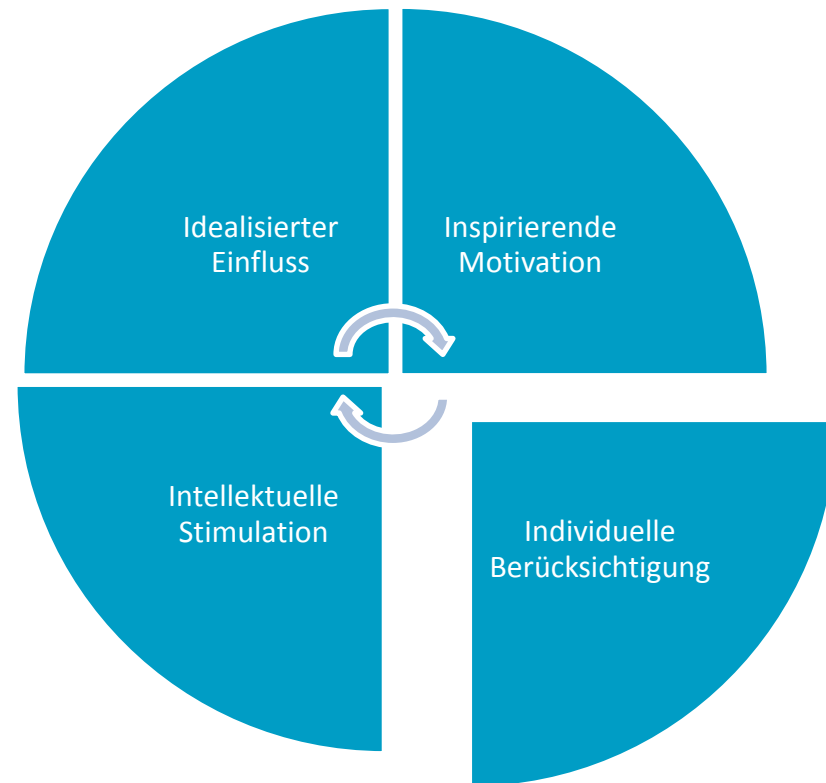


# Funktion und Wirkung

## Individuelle Berücksichtigung:

- Mitarbeiter werden gleichberechtigt behandelt
- erhalten spezielle und auf ihre Person zugeschnittene Aufträge
- erhalten für ihre Arbeit Anerkennung und ausschließlich konstruktive Kritik

Mit der individuellen Behandlung der Mitarbeiter steigt deren Zufriedenheit. Die Mitarbeiter nutzen ihre Intelligenz mehr, da sie besser wahrgenommen werden. Die Führungskraft kann schneller erkennen, was jeden einzelnen Mitarbeiter stärker motiviert (Hiebers 2016:25ff).



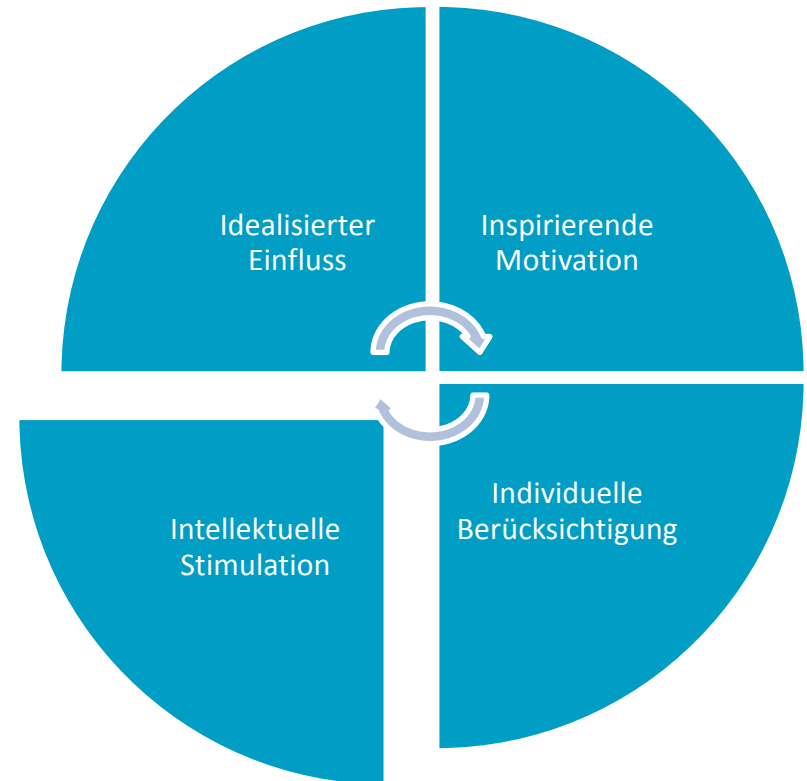


# Funktion und Wirkung

## Intellektuelle Simulation:

- Mitarbeiter sollen Probleme der Organisation erkennen
- Neue Denkweisen werden geschaffen
- neue Lösungswege bei der Bearbeitung von Problemen

Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, bei unbefriedigenden Zuständen und nicht funktionierenden Abläufen aktiv zu einer Verbesserung beizutragen (vgl. Pundt, Nerdinger 2012).





# Chancen

Nicht nur für die Führungskräfte, sondern auch für die Mitarbeiter verändert sich die Arbeitswelt. Die Anforderungen an Flexibilität, Innovation und Kompetenz steigen stetig an. Der Grad der seelischen Belastung nimmt unter dem ständig herrschenden Zeit- und Arbeitsdruck zu. Aufgrund des Fachkräftemangels können es sich die Unternehmen nicht mehr leisten, unachtsam mit der Gesundheit ihrer Mitarbeiter umzugehen. Je gesünder die Mitarbeiter sind, desto leistungsfähiger ist auch der gesamte Betrieb.



# Vorteile

- Steigerung des Wohlbefindens und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter sowie die Reduzierung von Stress und Burnout (2009: 1833ff).
- Stress wird als geringer empfunden (Felfe 2009: 16).
- Erhöhung der Arbeitseffektivität und die Identifikation mit dem Unternehmen
- größeres Engagement fürs Unternehmen aufbringen
- geringere Fluktuation (Martin, Aldorf 2008: 8f).
- Mitarbeiter rücken durch das zurücknehmen der Führungskraft in den Vordergrund. Dabei entsteht auch ein höheres Engagement im gesamten Team (Felfe 2009:45)
- geförderte Kommunikationskultur entsteht



# Nachteile

- wenn Führungskräfte ihre Machtpositionen missbrauchen und ihre Mitarbeiter ausnutzen
- Schwer zu erlernen/benötigt gutes Coaching
- nicht jede Führungskraft ist fähig, transformationale Führung zu erlernen
- Nicht jeder Mitarbeiter kann durch transformationale Führung geführt werden



# Umsetzung in die Praxis

Setzen Sie klare und zugleich anspruchsvolle Ziele, stärken Sie das Selbstvertrauen und das Verantwortungsbewusstsein Ihrer Mitarbeiter und befähigen Sie diese, selbstständig diese Ziele in Resultate umzusetzen, indem Sie ihre ergebnisrelevanten Kompetenzen gezielt entwickeln.



# Praktische Tipps

- Fördern Sie das Kostenbewusstsein Ihrer Mitarbeiter
- Kritisieren Sie Fehler, ohne dass der Betroffene sein Gesicht verliert
- Alle Mitarbeiter kennen ihre persönlichen Stärken und Schwächen
- Nutzen Sie die Chancen und gehen dabei auch Risiken ein
- Sorgen Sie dafür, dass alle die notwendigen Ressourcen haben
- Stehen Sie „hinter“ seinen Leuten, auch wenn sie Fehler machen



# Fazit

Zu Beginn eines jeden Änderungsvorhabens muss zunächst Bestehendes hinterfragt und es müssen neue Perspektiven eingenommen werden (Intellektuelle Stimulation). Anschließend wird ein neues Zielbild nach dieser Veränderung entwickelt. Diese Vision wird vorgelebt und somit den Mitarbeitern Anerkennung und Wertschätzung für ihre Arbeit vermittelt (Inspiration/Motivation). Durch dieses Vorleben und das Vorbild der Führungskraft sowie deren Enthusiasmus wird jeder Mitarbeiter individuell beeinflusst (Individuelle Einflussnahme). Abschließend in diesem Zyklus steht die Förderung und der Dialog mit den Geführten (Individuelle Behandlung).

Quelle: Ferihan Steiner



ST. CHRISTOPHORUS-  
KRANKENHAUS WERNE



Bundesverband  
Pflegemanagement



Nachwuchs  
Pflegemanagement.

Stark für die Pflege.  
Stark für die Zukunft.

# Ihre Fragen.

## Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Bundesverband Pflegemanagement e.V.  
Alt Moabit 91  
10559 Berlin

[www.bv-pflegemanagement.de](http://www.bv-pflegemanagement.de)  
[sarah.lukuc@bv-pflegemanagement.de](mailto:sarah.lukuc@bv-pflegemanagement.de)