

Workshop

„Kompetenzen für die Gestaltung von innerbetrieblichen Veränderungsprozessen durch Reflexion entwickeln“

Überblick

1. Ausgangslage, Zielsetzung und Inhalte des Projekts
2. Reflexionsinstrument für Führungskräfte
3. Ergebnisse aus der Erprobung
4. Diskussion und Erfahrungsaustausch

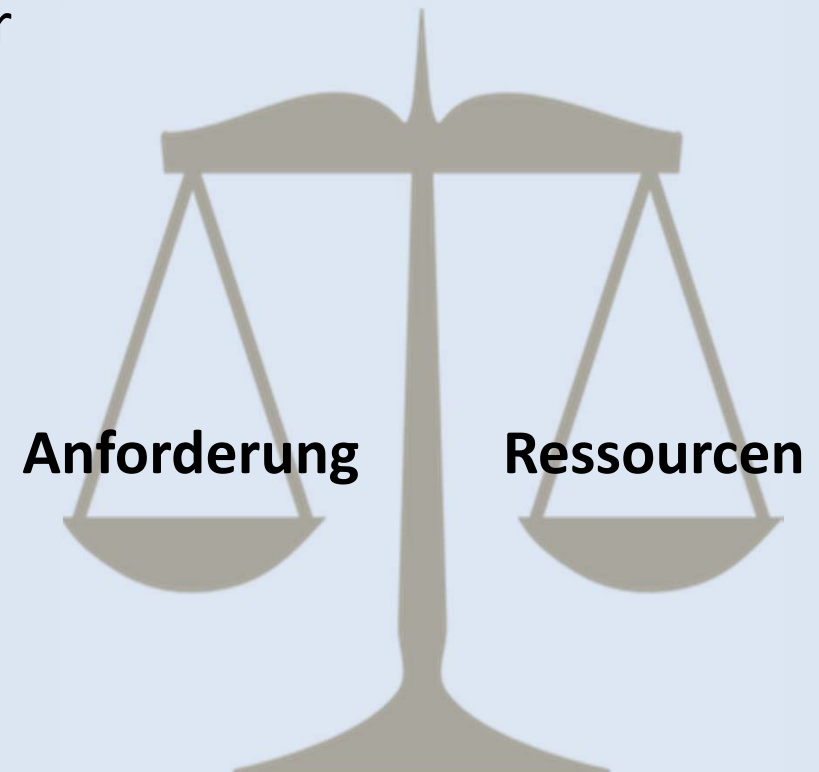
1. Ausgangslage, Zielsetzung und Inhalte

- Der Fachkräftemangel ist bereits Realität in Krankenhäusern, Pflegeheimen und ambulanten Diensten.
- In Hessen fehlten im Jahr 2014 2.557 Altenpfleger/innen und 2.013 Gesundheits- und Krankenpfleger/innen.
- 71% der Krankenhäuser, 75% der stationären Altenhilfeeinrichtungen und 81% der ambulanten Dienste hatten Schwierigkeiten, Pflegefachkräfte auf dem Markt zu finden.
- Das führt zu Arbeitsverdichtung, Zeitdruck, Unzufriedenheit usw.

(Quelle: Hessischer Pflegemonitor, 2015)

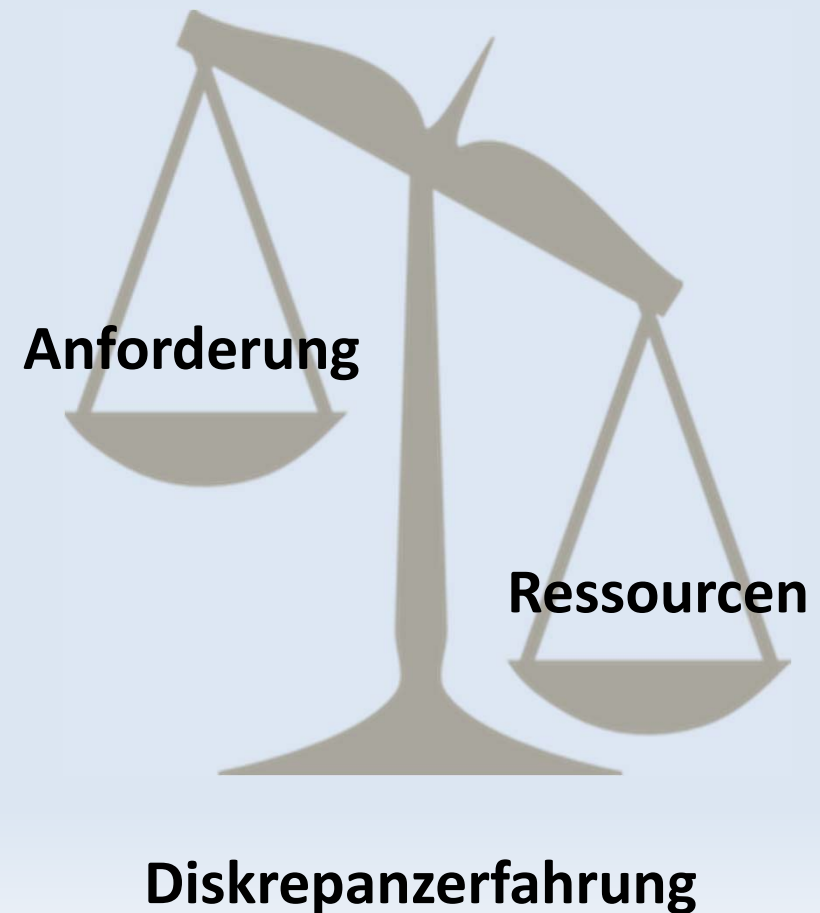
1. Ausgangslage, Zielsetzung und Inhalte

- Dazu kommen zahlreiche und immer neue Außenanforderungen. Neuerungen/Innovationen werden eingeführt.
- Viele Innovationen sind ökonomisch getrieben.
- Sie sind mitunter schwer mit den Vorstellungen einer patientenorientierten Pflege zu vereinbaren.



1. Ausgangslage, Zielsetzung und Inhalte

- Folge: **Diskrepanzerfahrungen**
- Belastungen, sinkende Arbeitszufriedenheit, Berufsausstieg...



1. Ausgangslage, Zielsetzung und Inhalte

- Organisationen orientieren sich häufig an externen Erwartungen und vernachlässigen die Binnenperspektive.
- Aber: Anforderungen müssen interpretiert werden! Es gibt Gestaltungsspielräume!
- Aufgabe der **Führungskräfte**: Passung herstellen zwischen der Neuerung und den Zielen der Organisation, eigenen Zielen, den Organisationsstrukturen, der Patientenstruktur und den Kompetenzen der Mitarbeiter/innen
- Dafür brauchen Führungskräfte **Gestaltungskompetenz**, d.h. ein Set beruflicher Handlungskompetenzen.
- Sie brauchen aber auch **Rahmenbedingungen** in den Einrichtungen, die es ihnen ermöglichen, solche Kompetenzen einzubringen und weiterzuentwickeln.

(Quelle: Rogers 2003; Höhmann 2010; Höhmann et al., 2016)

1. Ausgangslage, Zielsetzung und Inhalte

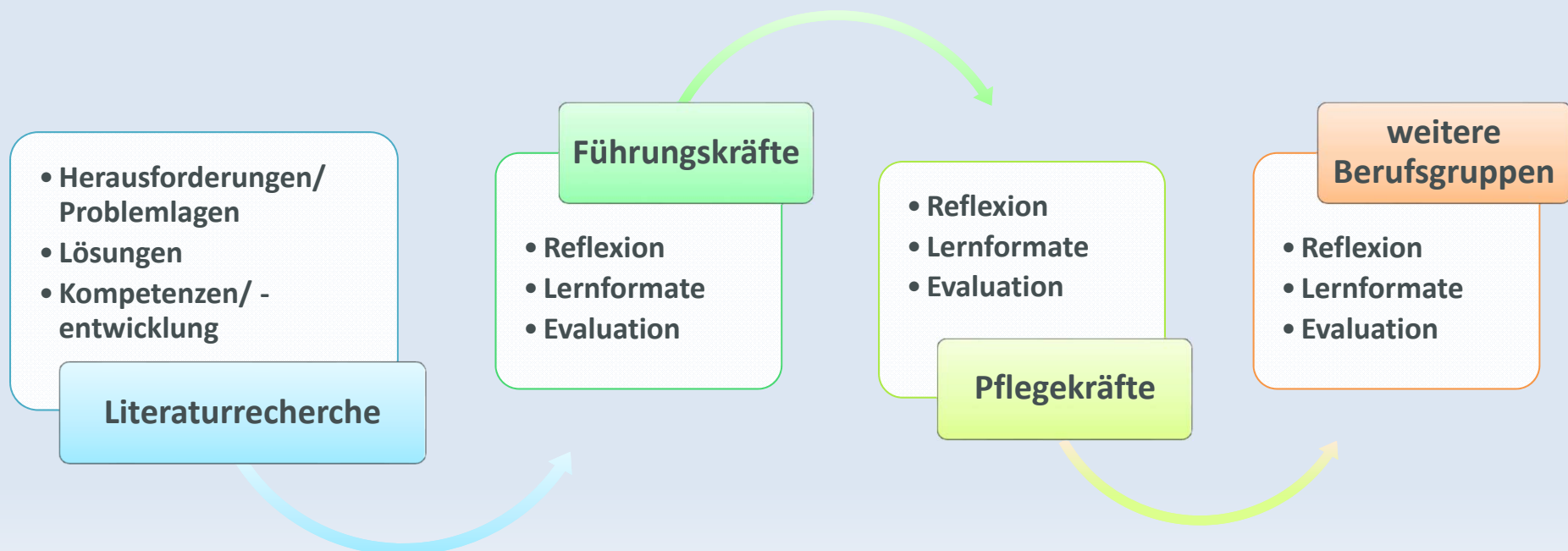
- **Zielsetzung:** Führungskräfte (und Pflegekräfte) dabei unterstützen, Gestaltungskompetenz einzubringen und weiter zu entwickeln. Dadurch Minderung von Diskrepanzerfahrungen.
- **Methode:** über Reflexion Gestaltungsspielräume im beruflichen Handeln entdecken und nutzen
- Keine Fortbildung, sondern Kompetenzentwicklung unmittelbar im Arbeitsprozess!
- In drei Sektoren:
 - Krankenhaus
 - Ambulante Pflege
 - Stationäre Langzeitpflege
- Fünf Projektpartner

1. Ausgangslage, Zielsetzung und Inhalte

Projektlaufzeit: 01.11.2014 – 31.10.2017

Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und
Forschung (BMBF)

Förderprogramm: Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln



2. Reflexionsinstrument für Führungskräfte

- Projektteil Führungskräfte
- Entwicklung und Erprobung eines Reflexionsinstruments (Fragebogen)
- Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen in den Praxiseinrichtungen führen Interviews mit
 - 4 Stationsleitungen im Krankenhaus
 - 3 Pflegedienstleitungen bzw. Pflegedienstleistungsassistenzen im ambulanten Dienst
 - 2 Heimleitungen, 2 Pflegedienstleitungen und einer Qualitätsbeauftragten in der stationären Langzeitpflege

2. Reflexionsinstrument für Führungskräfte

- Pro Führungskraft 3 Interviews:
 - vor Einführung einer Neuerung, unmittelbar vor den ersten Einführungsschritten, im Prozess der Verstetigung
- Dauer: ca. 30 Minuten
- Angestrebt ist die Weiterentwicklung des Reflexionsinstruments zu einem Selbstreflexionsinstrument.

2. Reflexionsinstrument für Führungskräfte

Auszüge aus dem Reflexionsinstrument:

1. Welche allgemeinen Ziele verfolgen Sie in Ihrem Arbeitsbereich?
2. Wie geht es Ihnen mit der Neuerung? Welchen Sinn sehen Sie darin?
3. Was wird von Ihnen erwartet bei der Umsetzung der Neuerung?
4. Stehen Sie hinter Ihrer Aufgabe? Wie überzeugen Sie Ihre Mitarbeiter/innen?
5. Was müsste an der Neuerung anders sein, damit Sie und Ihre Mitarbeiter/innen gut damit arbeiten können? Welche Anpassungen sind nötig?

2. Reflexionsinstrument für Führungskräfte

Auszüge aus dem Reflexionsinstrument:

6. Wie bereiten Sie die Mitarbeiter/innen auf die Neuerung vor?
7. Was müssen Sie tun, damit sich die Neuerung gut in die Orga-Strukturen und -Abläufe einfügt? Welche Anpassungen sind nötig?
8. Was müssen Sie tun, damit die Neuerung auch für die Bewohner Sinn macht? Welche Anpassungen sind nötig?
9. Was planen Sie zu tun?
10. Können Sie das alleine tun? Wie bekommen Sie das hin?
11. Was möchten Sie im Rahmen der Aufgabe bei sich und Ihrem Können stärken? Wie können Sie das erreichen?

3. Ergebnisse aus der Erprobung

Innovationsthemen:

- Krankenhaus
 - Einführung des Pflegeorganisationssystems Primäre Pflege
- Stationäre Langzeitpflege
 - Einführung eines neuen EDV-Dokumentationssystems
- Ambulanter Pflegedienst
 - Neujustierung der Pflegevisite mit Fokus auf die Interaktionen mit pflegenden Angehörigen

3. Ergebnisse aus der Erprobung

Fragestellungen:

1. Welche internen und externen **Anforderungen** nehmen die Führungskräfte vor Einführung der Neuerung wahr?
2. Welche internen und externen **Ressourcen** sehen sie?
3. Welche **Handlungen zur Passung** der Neuerung mit den Zielen der Organisation, eigenen Zielen, den Organisationsstrukturen, der Patientenstruktur und den Kompetenzen der Mitarbeiter/innen planen sie?

3. Ergebnisse aus der Erprobung

Auswertung der Interviews nach:

- wahrgenommenen **Anforderungen** und **Ressourcen**
 - **interne Anforderungen:** Anforderungen von innen heraus, mit denen die Führungskraft bei der Einführung der Innovation konfrontiert ist
 - **externe Anforderungen:** Anforderungen von außen, mit denen die Führungskraft bei der Einführung der Innovation konfrontiert ist
 - **interne Ressourcen:** Ressourcen, die in der Führungskraft liegen und die dieser bei der Einführung der Innovation helfen
 - **externe Ressourcen:** Ressourcen, die außerhalb der Führungskraft liegen und die dieser bei der Einführung der Innovation helfen
- (geplanten und durchgeführten) Handlungen

3. Exemplarische Ergebnisse der Erprobung

Krankenhaus:

intern:

Wunsch nach besserer
Patientenversorgung

extern:

Dienstplangestaltung
mit Teilzeitkräften



intern:

Durchsetzungsfähigkeit

extern:

Austauschmöglichkeiten
mit Kollegen/innen

3. Exemplarische Ergebnisse der Erprobung

Stationäre Altenpflege:

intern:

Hoffnungen auf
spezifische
Eigenschaften des
neuen EDV-Systems

extern:

Dienstplangestaltung



intern:

Erfahrung mit
Lernformaten

extern:

Unterstützung durch
Vorgesetzte

3. Exemplarische Ergebnisse der Erprobung

Ambulanter Pflegedienst:

intern:

Interaktionen mit pflegenden Angehörigen soll verbessert werden

extern:

Gefahr, dass die Pflegevisite bei den Pflegekräften als Kontrolle aufgefasst wird



intern:

Positive Einstellung zur Pflegevisite

extern:

Innovationskultur in der Einrichtung

3. Ergebnisse aus der Erprobung

Fragestellungen:

1. Welche internen und externen Anforderungen nehmen die Führungskräfte vor Einführung der Neuerung wahr?
2. Welche internen und externen Ressourcen sehen sie?
3. Welche **Handlungen zur Passung** der Neuerung mit den Zielen der Organisation, eigenen Zielen, den Organisationsstrukturen, der Patientenstruktur und den Kompetenzen der Mitarbeiter/innen planen sie?

3. Exemplarische Ergebnisse der Erprobung

Krankenhaus:

intern:

Wunsch nach besserer
Patientenversorgung

extern:

Dienstplangestaltung mit
Teilzeitkräften



intern:

Durchsetzungsfähigkeit

extern:

Austauschmöglichkeiten mit
Kollegen/innen

Handlungen:

- Informationen zur Primären Pflege sammeln
- Mitarbeiter/innen in Teambesprechung informieren
- Dienstplan neu gestalten

3. Exemplarische Ergebnisse der Erprobung

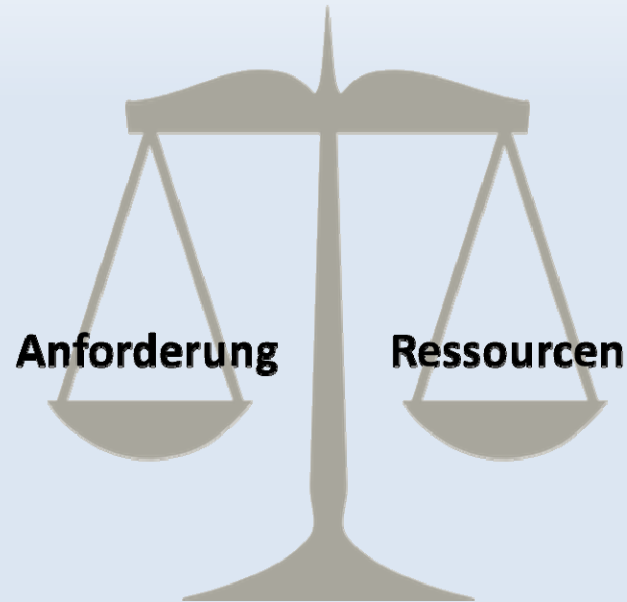
Stationäre Altenpflege:

intern:

Hoffnungen auf spezifische
Eigenschaften des neuen EDV-
Systems

extern:

Dienstplangestaltung



intern:

Erfahrung mit Lernformaten

extern:

Unterstützung durch
Vorgesetzte

Handlungen:

- Informationen bzgl. des neuen EDV-Systems sammeln
- Dienstplan anpassen
- Gruppen- und Einzelschulungen planen und durchführen

3. Exemplarische Ergebnisse der Erprobung

Ambulanter Pflegedienst:

intern:

Interaktionen mit pflegenden Angehörigen soll verbessert werden

extern:

Gefahr, dass die Pflegevisite bei den Pflegekräften als Kontrolle aufgefasst wird



intern:

Positive Einstellung zur Pflegevisite

extern:

Innovationskultur in der Einrichtung

Handlungen:

- Führungskräfte ansprechen
- Pflegekräfte über Neuausrichtung der Pflegevisite informieren
- Pflegestandards überarbeiten

4. Diskussion und Erfahrungsaustausch

Ihre Fragen???

Ihre Erfahrungen???

Literatur

- Hessischer Pflegemonitor: siehe www.hessischer-pflegemonitor.de
- Höhmann U (2010): Zum Verhältnis von finanziellem Druck und professionellen Inhalten. Ungenutzte Gestaltungschancen bei der Qualitätsentwicklung in der stationären Altenpflege. In: Köhler-Offierski A, Edtbauer R (Hrsg.): Gestaltung und Rationalisierung. Evangelische Hochschulperspektiven, Band 6, Freiburg: Verlag Forschung-Entwicklung-Lehre, 161-178
- Höhmann U, Schwarz L, Larsen C, Lauxen O (2016): Ein theoretischer Begründungsrahmen zur Identifikation übergeordneter Kompetenzanforderungen an pflegerische Führungskräfte in Innovationsprozessen. In: Pflege & Gesellschaft, Jg. 21, H. 3, S. 214-228
- Rogers E (2003): Diffusion of Innovations. 5th Ed. Free Press

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Oliver Lauxen

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK),
Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Tel. 069 – 798 – 25457

lauxen@em.uni-frankfurt.de