

Spannungsfeld Führung

Erfolgsfaktor, Fluch oder Segen? (Teil 1)



Annlies Fitzgerald



Sigrid Schmiedl



Alexander Seidl

Einblicke und Ausblicke

Dieses Thema begleitet alle im Gesundheitswesen Tätigen – findet meist aber nur Beachtung, wenn etwas „schief läuft“. Doch wie schaffen es Führungskräfte aktuell, trotz immer knapper werdender Ressourcen ihre MitarbeiterInnen zu motivieren und den Spagat zu den kontinuierlich steigenden Anforderungen und den laufenden Veränderungen im Gesundheitswesen zu managen? Betrachtet man die Trends und weitreichenden Veränderungen der letzten Jahre, so kann man davon ausgehen, dass sich an diesem Tempo nicht so schnell etwas ändern wird. Führungskräfte befinden sich in einem Dilemma zwischen dieser Thematik und dem Wunsch, einen guten Job zu machen. Denn eines ist klar: Bisher wird dem Thema Führung im Gesundheitswesen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Viele weisen zwar auf einen steigenden Druck und das Erreichen der Belastbarkeitsgrenze hin. Fundierte Daten über die tatsächliche Situation der Altenpflege fehlen bislang, die Datenlage in Österreich kann als dürftig und unzureichend bezeichnet werden. Diese Lücke schließen auch unsere Studien nur zum Teil, da diese speziell für den Langzeitpflegebereich nicht österreichweit durchgeführt werden konnten, die Daten liefern jedoch erste Grundlagen für Ansatzmöglichkeiten.

Das Führungsbarometer Pflege kann mit einer TeilnehmerInnenzahl von 1.577 Personen, und einer Rücklaufquote von 60 Prozent, also 889 Personen, als eine der bisher österreichweit größten Befragungen von Führungskräften aus der Pflege hervorgehoben werden. Im Rahmen der Studie untersuchten Arbeits-, Organisations- und WirtschaftspsychologInnen von Health Care Communication (HCC) gemeinsam mit dem Österreichischen Gesundheits- und Krankenpflegeverband (ÖGKV) und der Austrian Nurse Directors Association (ANDA) die Handlungsfelder im Bereich der Führung in der Pflege. Erfasst wurden im Rahmen der Erhebung die aktuelle Situation von Führungskräften, Befürchtungen, Sorgen, Erwartungen aber auch Potenziale, Stärken und Einflussfaktoren in der Führungsarbeit.

Die Studie „Die Qualität des Arbeitslebens von Führungskräften im Gesundheitswesen“ wurde vom Fachausschuss für Gesundheitsberufe der AK-Wien initiiert und von der AK-Wien und der Firma APSC Business Solutions e.U., der Gewerkschaft der Gemeindebediensteten Hauptgruppe II Krankenanstaltenverbund, der GPA djp und der ÖGB vida finanziert und beauftragt. 697 Fragebögen wurden an private Pflegeheime und Krankenhäuser, und 1.308 Fragebögen an Pflegeheime und Krankenhäuser des Krankenanstaltenverbundes

ausgesendet. Der Rücklauf beläuft sich auf 507 Fragebögen was einer Rücklaufquote von 25,3% entspricht. Die beiden Studien liefern gute Synergien, wie die auszugswise dargestellten Ergebnisse zeigen.

Welche Faktoren beeinflussen nun die Führungsarbeit?

Schlüsselergebnisse: Die befragten Führungskräfte gehen mit besonderer Freude und Engagement an ihre Arbeit heran und sehen viel Sinn in ihrer Tätigkeit. Die Möglichkeit zur laufenden Weiterentwicklung wirkt sich positiv auf die Motivation aus. Als wichtigste Herausforderungen in der Führungsarbeit werden bundeslandunabhängig der Personalstand und die Qualifikation des Personals wahrgenommen. Komplexe Pflege- und Behandlungssituationen erfordern auch eine hohe Pflegefach- und Führungskompetenz. Bezogen auf den demographischen Wandel zeigen sich z.B. teaminterne Generationenkonflikte durch altersgemischte Teams. Spannungen zwischen den verschiedenen Altersgruppen werden häufig erlebt. Führungskräfte weisen darauf hin, dass das Management multikultureller Hintergründe sowohl teamintern als auch in der PatientInnenbetreuung immer zentraler wird. Gleichzeitig erwarten die Beschäftigten eine weitere Verschlechterung der allgemeinen Arbeitssituation.

In der täglichen Praxis wird eine starke Zunahme der Arbeitsanforderungen, der administrativen Aufgaben, Arbeitsmenge und Zeitdruck angegeben. Ständige Unterbrechungen im Arbeitsalltag sowie budgetäre Sachzwänge und gestiegene Qualitätsanforderungen werden als große Belastung erlebt.

Die Erwartungen der Entscheidungsträger in Punkto Wandelbereitschaft sind ebenfalls hoch. Die Anzahl der laufenden Veränderungen wird immer mehr, der Umsetzungsdruck gepaart mit den veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen steigt. Strukturelle Änderungen führen noch zusätzlich zu einer deutlichen Arbeitsverdichtung beim Führungspersonal. Diese Ergebnisse finden sich in privaten ebenso wie in öffentlichen Langzeitpflegeeinrichtungen.

Ein problematischer Befund ist der als niedrig beurteilte und wahrgenommene Handlungs- und Gestaltungsspielraum. Führungskräfte haben das Gefühl, bei

wichtigen Entscheidungen unzureichend oder zu spät miteinbezogen zu werden. Kommunikation und Information werden als unzureichend eingestuft. Informationen kommen nicht durch oder fehlen völlig. Weiters fühlen sich die befragten Führungskräfte nicht ausreichend durch übergeordnete Hierarchieebenen unterstützt. MitarbeiterInnen hingegen stärken ihren Führungskräften den Rücken und werden als große Ressource empfunden. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass speziell die wahrgenommene soziale Unterstützung einen Erfolgsfaktor zur wirkungsvollen Belastungsreduktion darstellt und für Trägerorganisationen eine einfach zu nutzende Möglichkeit bietet, die vorhandenen Arbeitsbelastungen zu puffern, da organisationale Rahmenbedingungen als wesentlich kräfteraubender erlebt werden als die Arbeit mit Angehörigen und BewohnerInnen.

Ein brisanter Befund ist ebenfalls, dass die Regenerationsfähigkeit von Führungskräften stark beeinträchtigt ist, da viele ihre Arbeit mit nach Hause nehmen. Die Arbeit wird nicht nur sprichwörtlich mitgenommen, sondern es werden konzentrierte bzw. komplexe Tätigkeiten nach Hause verlagert, da mitunter in den Organisationen Räumlichkeiten zum Rückzug fehlen oder Störungen und Unterbrechungen den Arbeitsalltag kennzeichnen. Die erfassten hohen Arbeitsanforderungen führen dazu, dass die Distanzierung und Abgrenzung von der Arbeit nicht gut funktioniert. Volle Köpfe bestimmen die Freizeit von Führungskräften, die Arbeit geht ihnen noch spät abends im Kopf herum, es wird gegrübelt und Lö-

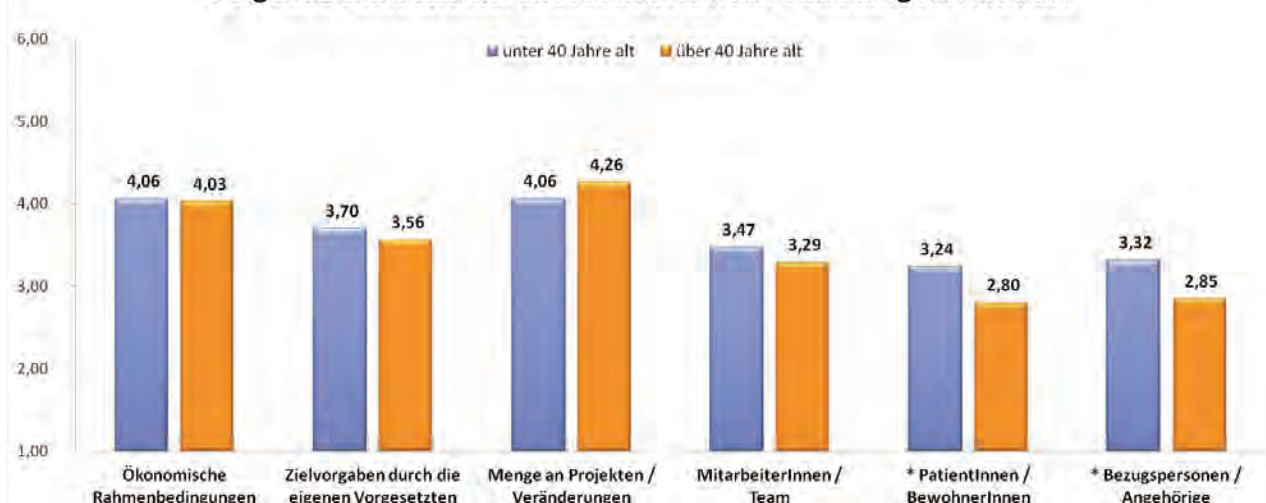
sungen werden gesucht. Die notwendige Regeneration kann somit in der Freizeit zu wenig stattfinden und die Wahrscheinlichkeit für negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit steigt massiv an. Je nachdem wie hoch das „Ressourcen Konto“ der Führungskräfte aussieht, bekommen manche früher und manche später Ermüdungs-, Erschöpfungs-, oder sogar im schlimmsten Fall krankheitswertige Symptome. Der direkte Zusammenhang von Arbeitsbelastungen mit negativen Gesundheitsauswirkungen konnte wissenschaftlich bereits in zahlreichen Studien belegt werden.

Betrachtet man das Gesamtbild der Belastungen von Führungskräften so zeigt sich, dass bereits zahlreiche Führungskräfte regelmäßig an körperlichen und psychischen Beeinträchtigungen wie etwa Schlafstörungen, Nervosität und Gereiztheit, einer reduzierten Regenerationsfähigkeit, Muskel-, Nacken- und Schulterschmerzen, Kopfschmerzen und Magenschmerzen leiden.

Tipps für die Praxis: Was können Organisationen tun?

Führungskräfte haben klar den Wunsch nach mehr Mitbestimmung, gleichzeitig sind sie auf der Suche nach mehr Sicherheit, Orientierung und klaren Vorgaben. Dies gilt es organisationsseitig verstärkt herzustellen. Bei der Unterstützung ist aktiv anzusetzen, um Belastungen entgegenzuwirken. Wie unsere Umfragen erfreulicherweise belegen, ist die Bereitschaft Veränderungen mitzutragen, trotz des hohen Leidensdrucks, hoch. Viele Führungs-

Folgende Einflussfaktoren stellen eine hohe Belastung für mich dar



kräfte wünschen sich mehr Möglichkeiten, eigene Ideen und Erfahrungen in laufende Prozesse einbringen zu können.

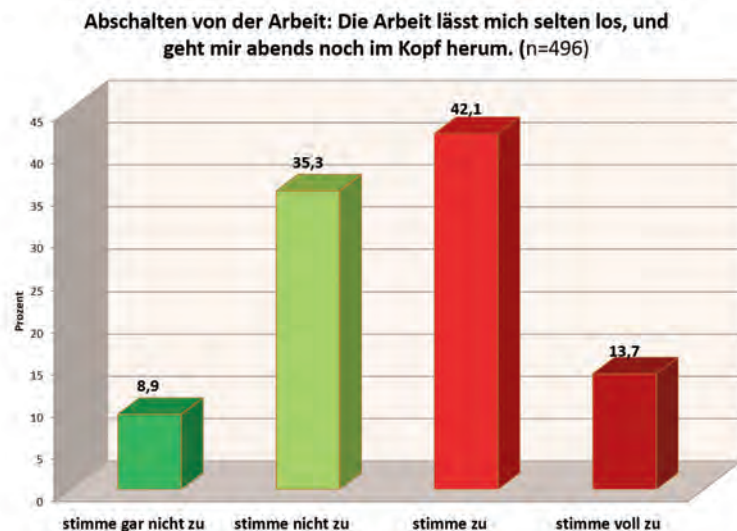
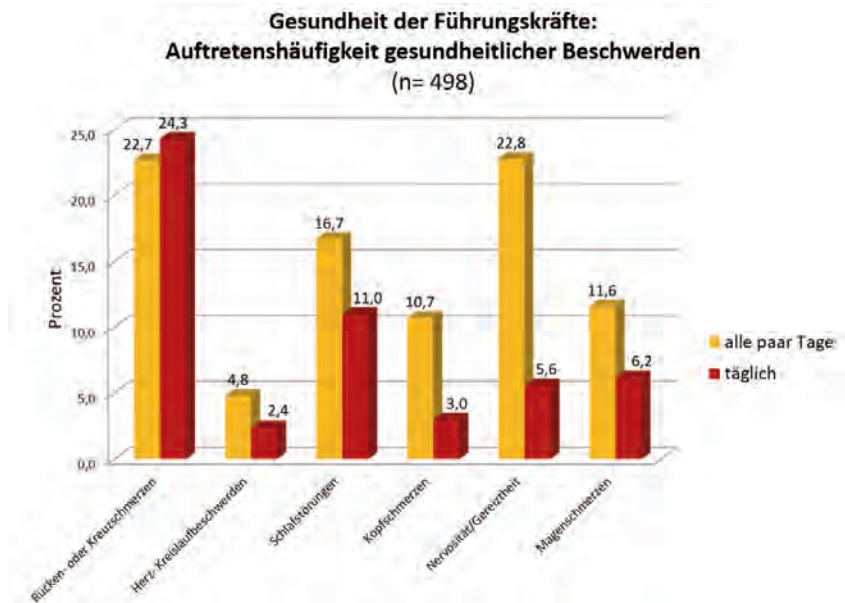
Ein verstärkter Fokus sollte auf die Rahmenbedingungen in den Gesundheitseinrichtungen gelegt werden, damit Führungskräfte auch sich selbst als MitgestalterInnen zukunftsweisender Veränderungen erleben dürfen. Gestaltungsspielräume sind klar zu definieren und zu kommunizieren. Wenn das „Was“ extern vorgegeben ist, gilt es die Aufmerksamkeit auf das „Wie“ zu lenken. Veränderungen werden nur dann nachhaltig, wenn alle Beteiligten einen Nutzen für sich erkennen können.

Darüber hinaus ist das Generationenmanagement noch viel stärker bei Maßnahmen miteinzubeziehen und die nötigen Kompetenzen der Führungskräfte zu fördern. Ziel ist ein Klima selbstbestimmten Arbeitens mit klaren Spielregeln in beweglichen, zukunftsweisenden Systemen zu schaffen - gemeinsam mit allen Beteiligten.

Wo kann mit Hilfe von externen BeraterInnen angesetzt werden?

Aus Sicht der Führungskräfte besteht ein hoher Unterstützungsbedarf bei Teamentwicklungen, dem Umgang mit herausfordernden Führungssituationen, Konflikten und Stress - dem Kompetenzerhalt bzw. der Kompetenzentwicklung im Umgang mit beruflichen Belastungen, Kommunikation und Information. Bei Organisationsentwicklungen ist Feldexpertise genauso unerlässlich wie bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen, Arbeits(re-)organisationen oder bei der Verbesserung des Sozial- und Organisationsklimas. Der gezielte Einsatz von Analyseinstrumenten trägt zur systematischen Erfassung und Bearbeitung von Problemsituationen bei. Hinterfragen, bearbeiten und neu gestalten – nach dem Prinzip: „Wenn wir das auch schon immer so getan haben“ – „Soll dies auch weiterhin so sein?“ – von bestehenden Strukturen und Arbeitsabläufen erfolgen über individuelle Coachings, Teamentwicklungen und Workshops.

Bei allen Maßnahmen dürfen sich Führungskräfte nicht alleine gelassen fühlen. Eine gezielte Führungskräfteentwicklung als Unterstützungsmaßnahme ist individuell zu planen, damit die so dringend benötigte Veränderungsenergie genutzt wer-



den kann. Eines ist klar: Substantielle Veränderungen brauchen Zeit, Geld und Unterstützung. Jeder Schritt ist individuell zu planen, Patentrezepte zur erfolgreichen Veränderung gibt es keine. Ein Schlüssel zum Erfolg ist jedoch, Betroffene zu Beteiligten zu machen und gemeinsam an den dringend benötigten Lösungen zu arbeiten.

Die Ergebnisse der beiden Untersuchungen zeigen eindeutig den Bedarf weiterführender, österreichweiter Daten, um Transparenz über die tatsächlichen Bedingungen in der Altenpflege zu gewinnen. Denn was heute schon klar ist: Der Arbeitsplatz Gesundheitswesen stellt einen bedeutenden Risikofaktor für Gesundheit und das Wohlbefinden der darin arbeitenden Menschen

dar und erfordert dringend gezielte Maßnahmen seitens Politik, Gremien und Trägerorganisationen.

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Annelies Fitzgerald, DGKS

Leiterin des Karl Landsteiner Institutes für Human Factors und Human Resources im Gesundheitswesen

Mag.^a Sigrid Schmiedl, MA, DGKS

Organisationsentwicklerin und Arbeitspsychologin
Inhaberin von APSC Business Solutions

Alexander Seidl

Organisationsberater, -trainer im Gesundheitswesen
GF HCC/health care communication