

# QM PRAXIS

Multiprofessionelle Teams in Einrichtungen der stationären Altenhilfe führen, Teil 2

## Die Basis des Veränderungsprozesses

Welche strukturellen Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um das Konzept eines multiprofessionellen Teams zu implementieren?

Von Andrea Miske

**Münster //** Wie bereits dargestellt, besteht vor dem Hintergrund des gravierenden Mangels an Pflegefachkräften die Notwendigkeit einer Differenzierung von Arbeitsprozessen, eine Maßnahme, die sowohl Auswirkungen auf die Organisations-

lage dieses Veränderungsprozesses bietet die Schaffung der strukturellen Voraussetzungen für eine qualifizierte Pflegeprozesssteuerung (siehe Tabelle).

Sind diese Strukturen durch die Organisation geschaffen, benötigt die zuständige Pflegefachkraft persönliche Kompetenzen wie das Selbstmanagement sowie Instrumente der Führung eines multiprofessionellen Teams wie die professionelle Kommunikation, die Kompetenz zur Führung zielgerichteter Mitarbeitergespräche und zum Managen von Konflikten, sowie die der interaktionellen und strukturellen Personalführung.

Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. Insofern beginnt der Anspruch an die zuständige Pflegefachkraft mit dem Selbstmanagement.

### DIE THEMEN DER REIHE

1. Ausgangssituation
2. **Konzeptionelle Grundlagen**
3. Kommunikation, Mitarbeitergespräche, Konfliktmanagement
4. Interaktionelle Personalführung
5. Strukturelle Personalführung

entwicklung als auch auf die Personalentwicklung haben wird. Ziel ist es, die zuständige Pflegefachkraft dort einzusetzen, wo ihre besonderen fachlichen Kompetenzen zwingend notwendig sind und sie zur Leitung eines multiprofessionellen Teams zu ermächtigen, das eine definierte Gruppe von Bewohnern vollumfänglich versorgt. Die notwendige Grund-

### Selbstmanagement

Der Anspruch an eine Führungskraft ist hoch. Um ihm (annähernd) genügen zu können, sollte die Führungskraft ihre Wahrnehmung für die eigene Person und ihre Wirkung auf andere schärfen und sich darüber klarwerden, welche Eigenarten, Stärken und Schwächen sie hat so-



Eine Führungskraft muss eine Vielzahl unterschiedlicher Rollen vereinbaren, was zu Widersprüchen und Konflikten führen kann. Diese Auseinandersetzung mit sich selbst hat Auswirkungen auf alle Führungsaufgaben, beeinflusst vor allem auch die Kommunikation mit – und unter – den Mitarbeitern und den gewählten Führungsstil.

Foto: Werner Krüper

wie hinsichtlich gegebenenfalls fehlender Kompetenzen professionelle Hilfestellung und Unterstützung in Anspruch nehmen.

Darüber hinaus ist es sehr wichtig, dass sie weiß, wie ihre Mitarbeiter sie erleben. Nur über den Abgleich von Selbst- und Fremdbild und ggf. Korrekturen am Selbstbild wird sie auf Dauer anerkannt und erfolgreich sein.

Die abzudeckenden Kompetenzbereiche, die zum Führen eines multiprofessionellen Pflege- und Betreuungsteams benötigt werden, sind vielfältig. Sie umfassen einerseits die pflegfachliche Kompetenz inklusive des Transfers pflegewissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis als Grundvoraussetzung für Akzeptanz bei den Mitarbeitern des Teams. Andererseits beinhalten sie notwendige strategischen Kompetenzen, wie Innovationsfreudigkeit, Entwicklung eigener Zielvorstellungen sowie methodische Kompetenzen, wie Selbstorganisation, Präsentation und Moderation, Prozess- und Projektmanagement.

### Persönlichkeitskompetenz

Von weit größerer Relevanz als die genannten Kompetenzen ist jedoch im Kontext der Führung eines Teams die Persönlichkeitskompetenz der Führungskraft, die konkrete Auswirkungen auf den Führungsstil hat.

Die Persönlichkeitskompetenz beinhaltet die Auseinandersetzung mit sich selbst, in diesem Fall mit der eigenen Rolle als Führungskraft und dem daraus resultierenden Verhalten. Schulz von Thun (et al.2000) hat hierzu den hilfreichen Begriff vom inneren Team eingeführt, wonach eine Führungskraft eine Vielzahl unterschiedlicher Rollen vereinbaren muss, was zu Widersprüchen und Konflikten führen kann. Diese Auseinandersetzung mit sich selbst

hat Auswirkungen auf alle Führungsaufgaben, beeinflusst vor allem auch die Kommunikation mit – und unter – den Mitarbeitern und den gewählten Führungsstil.

Die wichtigsten Komponenten eines Führungsstils sind die Ausprägung der Wertschätzung für die Mit-

3. unter wechselseitiger Einflussausübung (Beteiligung bei der Machtgestaltung – Teilhabe)
4. und konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen (prosozialer Aspekt/Beziehungsgestaltung – Teilnahme).

Diese genannten Ausprägungen erfüllen die Ansprüche an einen Führungsstil in einem multiprofessionellen Team.

Die große Bedeutung der Personalführung wird belegt durch Studien, die zeigen, dass sie sich vielfältig auf die Mitarbeiter auswirkt: auf ihre Arbeitsleistung, ihre Arbeitszufriedenheit, ihre Motivation, ihr Fernbleiben vom Arbeitsplatz, ihre Kündigungshäufigkeit sowie ihr Verantwortungsgefühl und ihre Verbundenheit mit der Arbeitsstelle. Die folgenden Beiträge zum Thema „Führen eines multiprofessionellen Teams in Einrichtungen der stationären Altenhilfe“ stellen folgende Instrumente der Personalführung: „Kommunikation“, „Mitarbeitergespräche“, „Konfliktmanagement“, „Interaktionelle Personalführung“ und „Strukturelle Personalführung“ vor.

Die Autorin ist Qualitätsmanagerin Gesundheits- und Sozialwirtschaft (M.A.) beim DRK Landesverband Westfalen-Lippe, Betriebswirtschaftliche Beratungs- und Service-GmbH, Andrea.Miske@drk-westfalen.de

Literatur: Vom Referenzmodell zum Referenzkonzept, Abschlussberichte der beteiligten Institute 2004-2006, gefördert vom Bundesministerium für Gesundheit, dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und den Spitzenverbänden der Pflegekassen, PDF-Download unter: vinc.li/Referenzkonzept

## VORAUSSETZUNGEN

### A. Konzeptionelle Grundlagen

1. Schriftliche Konzeption
2. Stellenbeschreibungen – Entlastung von Tätigkeiten mit geringen fachlichen Anforderungen

### B. Organisatorische Regelungen

3. Vertretungsregelungen
4. Klärung der Zusammenarbeit mit dem sozialen Dienst
5. Größe des Bewohnerkreises, feste Zuordnung von Bewohnern
6. allgemeine Information/Transparenz der Bewohnerzuordnung
7. ausreichende und knapp bemessene Zeit für Bewohnerversorgung
8. Sicherstellung personeller Kontinuität bei Bewohner
9. Kollegiale Beratung oder andere Formen organisierter Reflexion
10. Arbeitsschwerpunkte für Fachkräfte ohne den Status „zuständige Pflegefachkraft“ (ZPFK)

### C. Personalentwicklung

11. besondere Schulungsmaßnahmen für zuständige Pflegefachkräfte (ZPFK)
12. Berücksichtigung individueller Kompetenzen bei Benennung (Fachwissen, Steuerungs-, Anleitungs- und Beratungskompetenz)
13. Einarbeitungskonzept, fachliche Begleitung bei der Einarbeitung
14. ausreichender Beschäftigungsumfang (möglichst Vollzeitstellen)
15. Stellenbesetzungen: Gezielte Suche nach geeigneten Fachkräften

Strukturelle Voraussetzungen für eine qualifizierte Pflegeprozesssteuerung, angelehnt an das Referenzmodell (Wingefeld, Vom Referenzmodell zum Referenzkonzept, Abschlussberichte der beteiligten Institute 2004-2006, gefördert vom Bundesministerium für Gesundheit, dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und den Spitzenverbänden der Pflegekassen)



Foto: Privat

**// Die Kompetenzbereiche, die zum Führen eines multiprofessionellen Pflege- und Betreuungsteams benötigt werden, sind vielfältig. //**

Andrea Miske

arbeiter und das Ausmaß der ihnen zugestandenen Freiräume.

Der wertschätzende kooperative Führungsstil wird als partizipierendes Zusammenwirken verschiedener Menschen zur gemeinschaftlichen Lösung von Aufgaben verstanden. Er grenzt sich ab vom laissez-faire-Stil und dem autoritären Führungsstil und ist durch vier Aspekte gekennzeichnet (vgl. Wunderer 1997)

1. Soziale Einflussnahme zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe mit einem definierten Ziel
2. innerhalb einer strukturierten Arbeitssituation (Organisation),