



Personenzentriert führen Um auch in der Zukunft stark zu sein

Annette Biegger
Pflegedirektorin Ente Ospedaliero Cantonale

Onkologiepflege Kongress Schweiz 2023 Bern



ONKOLOGIEPFLEGE KONGRESS
CONGRÈS SOINS EN ONCOLOGIE
CONGRESSO CURE ONCOLOGICHE

Background zum Thema Führung und Leadership

Leadership is “the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization . . .” (House et al., 1999)

Der Führungserfolg hängt auch von den Rahmenbedingungen ab, in denen sich der Vorgesetzte und sein Mitarbeiter jeweils befinden.

(Yuki, 2006)

Kontext und Herausforderungen der Pflege heute

Komplexität der Arbeitsabläufe:

- Kürzere Aufenthaltsdauer und komplexere Patienten
- Multimorbidität als «Normalzustand»
- Detaillierte Dokumentation und Aufmerksamkeit der Finanzen
- «Unruhe» auf den Abteilungen durch eine grosse Anzahl Mitarbeiter und Spezialisten

Komplexität der Organisation:

- Hierarchien, Linien, Fächer, neue Rollen...
- Beziehungen (hoher Turnover von Mitarbeiter, viele Spezialisten,...)
- Kommunikation (Verschiedene Kanäle, Erwartungen,...)

Erwartungen der Mitarbeiter:

- «Genügend» Zeit für das Privatleben und Familie
- Klar deklarierte Erwartungen an die zu leistende Arbeit
- Wertschätzung der geleisteten Arbeit
- Zeit um Beziehungen erstellen und pflegen zu können

Wenn die Komplexität unterschätzt wird:

- Überlastete Mitarbeiter
- Mitarbeiter die weniger bereit sind sich für die Organisation zu engagieren und sich nicht teil davon fühlen.
- Erhöhter Turnover bis zur eventuellen Bettenschliessung



Die heutige Situation wird kritisch. Wo können wir umgehend intervenieren?

Die Wahrnehmung der Komplexität und der Arbeitsbedingungen können stark durch angemessene und kompetente Führung beeinflusst werden.

Wir müssen Führungspersonen in der Pflege erkennen, fördern und unterstützen.

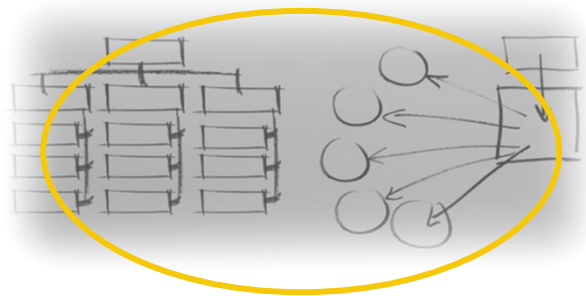


5 eoc

Wo finden wir *Führung* und *Leadership*?

ALLEN Ebenen:

- Pflegedirektion
- Abteilungsleitungen, Gruppenleitungen,
- Arbeitsgruppen
- Clinical Leadership



6 eoc

Welche Attribute braucht die Führung, um in dieser Situation effizient zu wirken?

- Arbeitsumgebung gestalten in der die Mitarbeiter sich wohl und gefördert fühlen
- Wertschätzung der Mitarbeiter
- Mitarbeiter wollen geführt und nicht befürwortet werden
- Verantwortung fördern um commitment zu ernten
- Klar gelebte Hierarchie, Vereinfachung der Komplexität



7 eoc

Person-Centred Leadership I

Person-centredness has been identified as a core value of effective workplace cultures (Manley, Sanders, Cardiff 42 & Webster, 2011) and person-centred practice defined as the **formation and fostering of healthful relationships with service users and among staff, based on the humanistic values of respect for persons, individual right to self-determination, mutual respect and understanding** (McCormack & McCance, 2017).

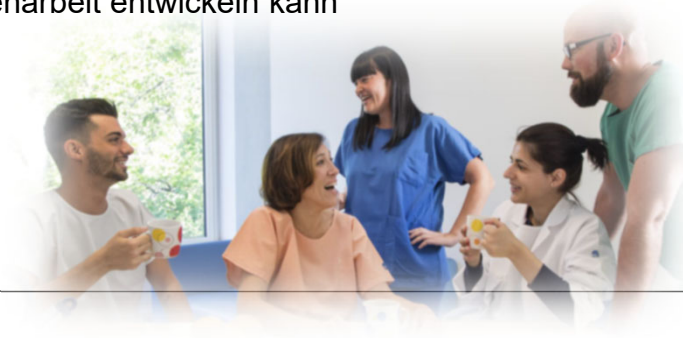


8 eoc

Person-Centred Leadership II

Mitarbeiter werden befähigt Verantwortung zu übernehmen.

Die Personenzentrierte Führungskraft hat dabei eine unterstützende und fördernde Funktion. Sie schafft eine Atmosphäre des Vertrauens in der sich diese neue Art der Zusammenarbeit entwickeln kann



9 

Personenzentrierte Ansatz in der Führung

Wichtige Elemente dieses Ansatzes:

- Ein positives Menschenbild,
- das zu Grunde liegende Beziehungskonzept
- die Entwicklung der Führungskraft

Im Zentrum der täglichen Führungsarbeit stehen Dialog und aktives Zuhören.

10 

Das Menschenbild

- Basiert auf einem positiven Bild des Menschen.
- Geht davon aus dass Mitarbeiter in einer Organisation nicht nur arbeiten müssen sondern auch arbeiten wollen: Streben nach Verantwortung, und Engagement für die Organisation.

Deshalb: Die richtigen Leute an richtigen Ort



11 

Beziehungskonzept

- Personenzentriert führen heisst sich auch auf Beziehungen einzulassen
- Ein möglichst förderliches Klima zwischen den beteiligten Akteuren zu schaffen



12 

Die Entwicklung der Führungskraft

- Bereitschaft sich mit einem positiven Menschenbild und entsprechender Einstellungen gegenüber Mitarbeiter auseinander zu setzen
- Die Gegenwärtigkeit hat einen hohen Stellenwert, diese Einmaligkeit erfordert Wachsamkeit. Die Entscheidungen müssen stets mit dem Blick auf die Zukunft gefällt werden.

13 

Die Entwicklung der Führungskraft I Authentizität und Echtheit

Eine personenzentrierte Führungskraft wirkt real, wenn sie sich selbst lebt und wenn sie ohne eine Mauer oder eine Fassade um sich herum aufzubauen, in Beziehung zu ihren Mitarbeitern tritt. Dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass sie erfolgreich führen kann (Rogers 1974, S. 107).

14 

Die Entwicklung der Führungskraft II Wertschätzende Anteilnahme

Durch die Wertschätzung und Anerkennung ihrer Mitarbeiter, ihrer Gefühle, ihrer Meinungen und ihrer Person bringt eine personenzentrierte Führungskraft ihr grundlegendes Vertrauen in deren individuelle Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten zum Ausdruck. Entscheidend ist, die Akzeptanz des Mitarbeiters ohne dies an irgendwelche Bedingungen zu knüpfen (Schmid, 1996, S.253)

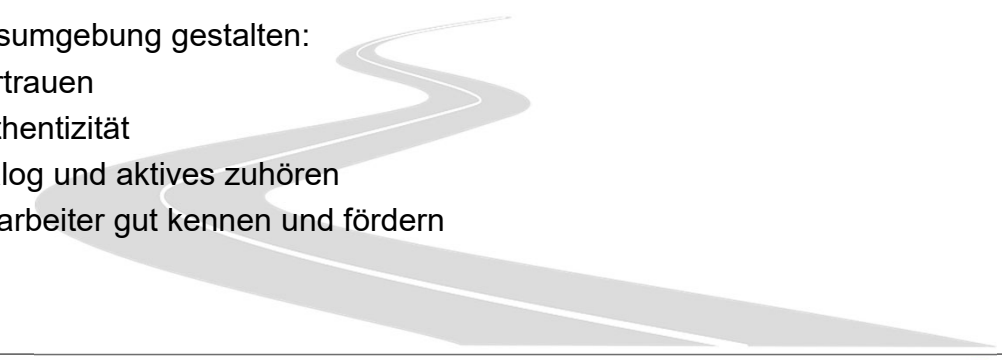
15 

Die Entwicklung der Führungskraft III Einfühlerndes Verstehen

Eine Führungskraft entwickelt die Fähigkeit, die Reaktionen eines Mitarbeiters von innen her zu verstehen und ein sensibles Bewusstsein dafür, wie der Arbeits- und Lernprozess für den Mitarbeiter aussehen kann, somit kann sie vertiefendes Lernen gezielt unterstützen (Rogers, 1974, S. 113)

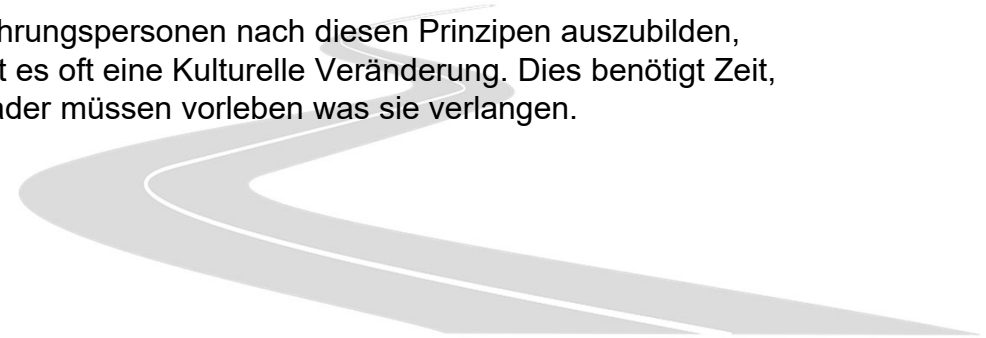
16 

Kleine Schritte für UNSERE Zukunft

- Einbezug der Mitarbeiter in der Erstellung eines Professional Practice Model nach dem die Pflege gelebt werden kann.
 - Laufbahnentwicklung mit den Mitarbeiter gestalten
 - Arbeitsumgebung gestalten:
 - Vertrauen
 - Authentizität
 - Dialog und aktives zuhören
 - Mitarbeiter gut kennen und fördern
- 

17 

Kleine Schritte für UNSERE Zukunft

- Sich im Management einig werden, dass der Personenzentrierte Ansatz gelebt werden will. Inspiration gehört dazu.
 - Um Führungspersonen nach diesen Prinzipien auszubilden, braucht es oft eine Kulturelle Veränderung. Dies benötigt Zeit, die Leader müssen vorleben was sie verlangen.
- 

18 

Und nun sind wir für die Zukunft bereit

»Gut getan ist besser als gut gesagt«

Benjamin Franklin

Literatur

- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Associates (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold
- G. Yukl: Leadership in Organizations. 6. Auflage. New York 2006.
- Rogers, Carl R. (1974). Lernen in Freiheit – Zur Bildungsreform in Schule und Universität. München: Kösel Verlag. Amerikanische Originalausgabe: Freedom to Learn: A View of What Education Might Become (1969). Columbus/Ohio: Charles Meril
- Manley K., Sanders K., Cardiff S. Webster J. (2011) Effective workplace culture: the attributes, enabling factors and consequences of a new concept Original practice development and research. International Practice Development Journal, Volume 1, Issue 2, Article 1
- McCormack B. & McCance T. (2017) Person-Centred Practice in Nursing and Health Care: Theory and Practice, Wiley Blackwell
- Schmid, PF. (1996). Personzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis – Ein Handbuch – Die Kunst der Begegnung: Mit einem Beitrag von Carl R. Rogers. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung