

# Vorwort

Schön und schwer – Berufe im Gesundheitswesen haben einen ganz besonderen Reiz. Wer sich dafür entscheidet, möchte sein eigenes Leben sinnstiftend gestalten, helfen und nah am Menschen wirken.

In der Digitalisierung der Arbeitswelt mit neuen, komplexen Herausforderungen sind Berufe in der Pflege glücklicherweise nach wie vor krisensicher – und trotzdem in der Krise. Der Imageverlust belastet die Branche: »Zu viel Arbeit, zu wenig Anerkennung« wabert durch die Medien. In der Folge entscheiden sich immer weniger junge Menschen für diesen Ausbildungsweg und ältere Kollegen wechseln die Branche. Mit interessanten Auswirkungen: Gesundheitsunternehmen müssen in gleicher Weise um Ärzte, Pflegekräfte und Patienten werben. Dass es ohne Pflegekräfte, die still und leise »den Laden am Laufen halten« nicht geht, haben viele Kliniken mittlerweile schmerzvoll erfahren, wenn sie wegen akuten Pflegekräftemangels Stationen schließen müssen. Längst konkurrieren Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen intensiv um Pflegekräfte. Mit großen und auch frechen Kampagnen werben sie sich gegenseitig ihre Mitarbeiter ab. Der Arbeitsmarkt ist so offen wie nie.

Dass die Not groß ist, hat die Politik erkannt und reagiert. Doch bis diese Maßnahmen im Klinikalltag greifen und ob sie wirklich die erhofften Verbesserungen bringen, steht (noch) in den Sternen. Eventuell wird sich die Lage zunächst sogar noch zuspitzen: Können Kliniken die Untergrenzen Ihrer Schichtbesetzung nicht einhalten, droht der Gesetzgeber mit Sanktionen und der Druck auf die Häuser erhöht sich weiter.

Klar ist auf jeden Fall, dass sich im Arbeitsalltag die Anforderungen an Pflegekräfte in Kliniken und Pflegeeinrichtungen extrem verschärft haben: der bereits erwähnte Personalmangel, erschöpfte

oder ausgebrannte Mitarbeiter, höherer Pflegeaufwand durch älter werdende Patienten, Zunahme des administrativen Aufwands, höhere Belastung durch die Beschleunigung der Pflegeprozesse und steigende Ansprüche von Patienten und Angehörigen sorgen zusätzlich für Druck.

Es ist Zeit für einen Wandel. Die Aussage »Ich gehe gern zur Arbeit« darf nicht nur eine bloße Floskel sein. Sich im Job wohl zu fühlen, Anerkennung zu erleben und Sinn zu finden in seinem täglichen Broterwerb sind wichtige Parameter, um sich auch im Leben wohl zu fühlen. Immer mehr Arbeitgeber im Gesundheitswesen haben das erkannt und bemühen sich, zermürbende Prozesse zu optimieren und über unterschiedlichste Bonussysteme ihre Mitarbeiter zusätzlich zu belohnen, gerade, wenn in der Gehaltsstruktur selber, aufgrund gesetzlicher Bestimmungen, nicht mehr viel Spielraum ist. Solches Arbeitgeber-Engagement spricht sich rum: Denn anders als früher ist die Community über Social Media und andere Kanäle gut vernetzt und wenn ein Arbeitsplatz angenehm ist, ist das auf Dauer ein stabiler Faktor.

Wer seine Leute halten will, muss sie wertschätzen, fair behandeln, auf Augenhöhe kommunizieren und auch verstehen, was junge Menschen und Berufseinsteiger der Generationen Y und X vom Berufsleben erwarten und welche Auswirkungen beispielsweise eine erfüllte Familien- und Freizeitgestaltung auf den Berufsalltag mit Schichtdienst und Wochenendeinsätzen hat.

Für Pflegekräfte in leitenden Positionen, also von Stationsleitung bis Pflegedirektion, bedeutet das, neben der sowieso geforderten umfassenden Fort- und Weiterbildung, ihre Führungs- und Management-Kompetenzen auszubauen: Wie führe ich mein Team richtig, wie erhalte ich die Motivation meiner Mitarbeiter, lenke sie auf gemeinsame Ziele und wie erhalten wir uns gemeinsam den Sinn und die Freude an der Arbeit, sind aktive Schlüsselfragen im Alltag, aber auch: Wie verbessere ich Strukturen und Prozesse, um meine Mitarbeiter zu entlasten?

Der vorliegende Band 1 »Mitarbeiterführung« der Buchreihe »Wirksam führen | Pflege« ist ein praxisorientierter Leitfaden, der Pflegeleitungen unterstützt, im Spannungsfeld der täglichen Anforderungen »die Zügel in der Hand« zu halten, zu verstehen, zu reagieren und zu agieren. Das Buch ist unterteilt in zwei Ebenen, die

helfen, sich den relevanten Aspekten der Mitarbeiterführung im Klinikalltag souverän und praxisorientiert zu stellen:

1. Der Grundlagenteil informiert ausführlich und nimmt direkten Bezug auf die Herausforderungen eines Klinikbetriebes.
2. Der Praxisteil zeigt an konkreten Beispielen, wie unterschiedlichste Situationen gemeistert werden können.
  - Dieses Buch – der erste Band einer Reihe für Pflegeleitungskräfte aller Hierarchie-Ebenen – liefert sowohl Grundlagenwissen als auch schnelle Hilfestellungen bei akuten Herausforderungen und Spannungen – lösungsorientiert, einfach und souverän. Band 1 »Mitarbeiterführung« ist damit der Grundstein für die folgenden, aufbauenden Themenbereiche:
  - Band 2: Gesprächsführung
  - Band 3: Teamarbeit und berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit
  - Band 4: Rollen- und Verhaltensprofile, Konflikte konstruktiv lösen
  - Band 5: Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement
  - Band 6: Change-Management

Insgesamt stellt die gesamte Reihe ein Nachschlagewerk »aus der Praxis für die Praxis« dar.

Die Autoren möchten mit dieser Reihe Pflegeleitungen praktische und theoretische Hilfestellungen und Tipps geben, um jederzeit selbstbestimmt und vorausschauend Handeln zu können, um das fordernde Aufgabenspektrum, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter, die täglich neuen Herausforderungen und den Klinikalltag zu bewältigen und bestenfalls selber zu gestalten.

Ein besonderer Dank der Autoren bei Entstehung dieser Buchreihe gilt Martina Conradt für ihre unermüdliche Recherche, ihren sprachlichen Schliff sowie ihre kritischen und konstruktiven Anmerkungen.

Werner Fleischer

Benedikt Fleischer

Martin Monninger

Hinweis zur Gendergerechtigkeit:  
Ausschließlich wegen der besseren Lesbarkeit wird das generische  
Maskulinum verwendet. Angesprochen sind alle Menschen.