

# Vorwort

## Willkommen im 21. Jahrhundert!

Immer knapper werdende Ressourcen, steigende Ansprüche an die Qualität, zunehmende Personalkosten sowie der demografische Wandel bringen das System Krankenhaus aus dem Gleichgewicht. Gleichzeitig werden die Verweildauern gesenkt, immer früher und schneller werden die Patienten entlassen, sodass neue Versorgungs- und Organisationsmodelle gefragt sind. Es geht um Gestaltungsaufgaben und Gestaltungschancen. Um jedoch die Qualität beizubehalten und im schnell wachsenden Markt zu überleben, ist es wichtiger denn je, dass die Mitarbeiter frühzeitig in die Veränderungen miteinbezogen werden, die dafür benötigten Informationen zeitnah erhalten, damit diese weiterhin Hand in Hand patientenorientiert arbeiten können.

Daneben überschatten neue Themen und Schlagworte, wie z.B. Krankenhaus 4.0, elektronische Dokumentation, Robotik, Künstliche Intelligenz (KI), nicht zuletzt über die Politik getrieben, den Klinikalltag. Dabei geben die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter<sup>1</sup> ihr Bestes, den Anforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig die Versorgung der Patienten sicherzustellen. Doch sie haben das Gefühl, dass sie allem und jedem hinterherrennen – die Folge: Frust und Unmut machen sich im Alltag breit, sie fühlen sich missverstanden, erfahren keine Wertschätzung, kein Lob, kein Schulterklopfen. Kündigungen und/oder steigende Krankmeldungen können mögliche weitere Auswirkungen sein und zum Teil den Krankenhausbetrieb lahmlegen.

---

<sup>1</sup> Wenn im Folgenden bei der Nennung von Personen im Hinblick auf eine bessere Lesbarkeit des Textes lediglich die Form des generischen Maskulinums verwandt wird, sind stets alle Geschlechter gemeint.

Was tun? Interdisziplinäre Zusammenarbeit, sich neu im Unternehmen Krankenhaus zu vernetzen ist eine Möglichkeit, um den Veränderungen im Markt und der damit losgetretenen Spirale gerecht zu werden. Bei dieser Art der Zusammenarbeit steht das fachübergreifende Miteinander im Fokus, bei gleichzeitigem Überschreiten von »gelebten« Grenzen. Dabei erfordert diese Arbeitsweise in der Umsetzung, neben der Bereitschaft sich auf das Neue einzulassen, ein hohes Maß an Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit aller beteiligten Personen sowie die Vorgaben eines klar definierten Rahmens. Auf dem Weg dorthin wird es einige Stolpersteine geben, die es frühzeitig, insbesondere von den Führungskräften, wahrzunehmen und auszuräumen gilt. Gerade in Teams, in denen Experten verschiedener Berufsgruppen gemeinsam planen, bewerten und entscheiden, kann es schnell zu Unstimmigkeiten und Konflikten kommen. Diese Spannungen, die sich unbewusst im Alltag, in der Kommunikation und im Umgang miteinander wiederfinden, können sowohl die Teamarbeit als auch das Stationsklima und die Patientenversorgung gefährden. Gleichzeitig können interdisziplinäre Teams auch Wege und Möglichkeiten eröffnen, über ein neues Miteinander die eigenen Versorgungsstrukturen für die Anforderungen von Morgen mitzugestalten.

## **Komplexität managen**

Die Stationsleitungen sind über ihre Ausbildung mit umfangreichen Steuerungsinstrumenten ausgestattet und tragen die Verantwortung für ihre Station. Gemeinsam mit ihrem Team stellen sie die Patientenversorgung sicher, die neben klaren Rahmenbedingungen mit einem intakten, offenen, ehrlichen und aufrichtigen Miteinander erreicht werden kann. Doch dieses Miteinander geht infolge der zunehmenden Arbeitsverdichtung und den ständigen Veränderungen, verbunden mit neuen Anforderungen im Stationsalltag, verloren. Aus komplizierten Situationen werden komplexe Sachverhalte, die alleine schwer zu bewältigen und zu steuern sind.

Um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein, bedarf es zwei grundsätzlicher Fähigkeiten, die eine Führungskraft mitbringen sollte, einmal die persönliche Lebens- und Arbeitseinstellung sowie zum ande-

ren der Faktor Empathie. Die persönliche Lebenseinstellung, wie z. B. mit Veränderungen umgegangen wird – inwieweit das Glas halb voll anstatt halb leer gesehen wird – und ob empathische Führungsqualitäten vorhanden sind, vermittelt dem Mitarbeiter Glaubwürdigkeit und Echtheit. Dabei vertraut der Mitarbeiter seiner Führungskraft und beschließt für sich, dieser Person zu folgen (Vorbildfunktion).

### **Führen mit Herz und Leidenschaft oder Dienst nach Vorschrift?**

Im Krankenhaus gewinnen diese Eigenschaften, insbesondere der Faktor Empathie, an Bedeutung. Der Duden versteht unter Empathie die Bereitschaft und Fähigkeit, sich in die Einstellungen anderer Menschen einzufühlen. Diese Art der Führung empfinden Mitarbeiter als sehr angenehm, die sich auch im positiven Stationsklima und im Umgang miteinander, der Kommunikation widerspiegelt. Somit rücken diese beiden Führungskompetenzen in den Fokus der bereichsübergreifenden Teamarbeit: Verschiedene Menschentypen, Verhaltensrollen und Muster zu akzeptieren und sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten dahingehend zu nutzen, dass sie nicht nur der Patientenversorgung zu Gute kommen, sondern der Mitarbeiter Gefallen an dem findet, was er tut. Mögliche Differenzen, die zu Konflikten werden können, sollten als gemeinsame Herausforderung gesehen werden, um Lösungswege zu schaffen. Dabei sollte Kritik nicht persönlich genommen, sondern als Chance gesehen werden, um zu wachsen und sich den Anforderungen im Zeitalter der Digitalisierung zu stellen. Dabei ist heute Führungskraft auf Station zu sein ein umfangreicher und komplexer Beruf geworden, der neben der fachlichen Kompetenz mit umfangreichen Kenntnissen im Umgang mit Menschen, dem geschickten Einsatz von »Werkzeugen« und Führungsverantwortung zu tun hat.

Ich lade Sie ein, ob frisch ausgebildet, auf dem Weg zur Stationsleitung oder einfach aus eigenem Interesse, Ihr Wissen und Ihr Gespür rund um das Thema Teamarbeit und der damit verbundenen Kommunikation im Zeitalter der Veränderungen und der Digitalisierung zu erweitern. Insbesondere das Thema Krankenhaus 4.0 und den damit verbundenen Gesetzesänderungen, wie z. B. E-health Gesetz (2/2015), Digitale-

Versorgung-Gesetz (DVG Referentenentwurf 5/2019) und Terminservice- und Versorgungsgesetz (TSVG 5/2019), stehen im Fokus mit dem Ziel, den Stationsalltag zu erleichtern, ihn sicherer und selbstbestimmter zu machen. Sie lernen verschiedene Bausteine kennen, um erfolgreich im Team zu arbeiten. Liegt es am Chef, an Ihnen, am Kollegen oder am »Unternehmen Krankenhaus«, dass sie nicht zusammenfinden und jeder froh ist, wenn er pünktlich nach Hause gehen kann? Oder unterstützen sie sich gegenseitig – helfen aus, wenn es beim Kollegen eng wird, kommen sie alle gerne zur Arbeit und unternehmen auch nach Feierabend noch etwas gemeinsam?

Sie erfahren u. a., wie Teams funktionieren und welche Phasen eine solche Mannschaft durchläuft, bis sich alle wohlfühlen und als Team funktionieren (► Kap. 6). Aber auch welche Fähigkeiten und Fertigkeiten eine Stationsleistung besitzen sollte, um ein Team zu führen, wird im Buch beschrieben (► Kap. 2). Daneben erfahren Sie, welche Rolle die Kommunikation spielt (► Kap. 3) und warum es zwischen »alten Hasen« und »jungen Küken« zu Meinungsverschiedenheiten kommen kann (► Kap. 4) und wie Sie diese mit Hilfe von verschiedenen Kommunikationstechniken umgehen können. Sollte es dennoch zu Spannungen auf Station kommen, dann finden Sie auch Tipps (► Kap. 5 und 6), wie Sie diese souverän lösen können, insbesondere auch dann, wenn Sie Stationsleitung sind und ständig Löcher stopfen müssen oder vor lauter Bäumen nicht mehr den Wald sehen (► Kap. 5). Wenn Sie als der oder die Neue auf ein bestehendes Team treffen, fühlen nicht nur Sie sich am ersten Tag unwohl, sondern auch die Kollegen werden aus ihrer Routine gerissen. Ich stelle Ihnen das Onboarding-Konzept vor, bei dem die Station und besonders die neuen Kollegen im Mittelpunkt stehen und auf ihre Rollen und Aufgaben vorbereitet werden, sodass Spannungen und schlechte Stimmungen der Vergangenheit angehören (► Kap. 4). Gleichzeitig bewegen wir uns im Zeitalter der Digitalisierung, im 21. Jahrhundert. Der schnelle Wechsel von Trends und die damit verbundene abnehmende Vorhersagbarkeit der Ereignisse verändern das Arbeiten auf Station. Das Arbeiten wird interessanter, aber auch herausfordernder, doch jede Robotik ist nur so gut, wie der Mensch sie programmiert und ersetzt in keiner Weise die Kommunikation im Alltag.

Das Buch wird von zwei Figuren – Schwester Katja, der Stationsleitung, und Pfleger Meik – begleitet. Beide arbeiten in der Klinik Schöne Heide, einem 260 Bettenhaus der Grund- und Regelversorgung. Sie arbeiten gerne in ihrem Beruf und haben Spaß bei dem, was sie tun, auch wenn es mal schwierig wird. Katja kennt das Haus wie ihre Westentasche, sie hat dort gelernt und arbeitet seit fünf Jahren als Stationsleitung. Die Auszubildenden und Kollegen sowie die Ärzte loben das Miteinander und die Stimmung auf Station 3, Innere Medizin. Doch nicht jeder Tag ist gleich und auch nicht jeder Mitarbeiter ist über den Wandel im Gesundheitswesen begeistert. Katja wird in ihrer Führungsrolle sehr gefordert. Wie geht sie im Alltag damit um und wie löst sie ihre Herausforderungen, ohne sich im Ton zu vergreifen? Was macht sie anders als andere? Warum hat Katjas Station so einen guten Ruf?

## Das System Krankenhaus

### 1 & 1 macht 1

Katja, Meik und ihr Team sind nicht wirklich überrascht, als das Zusammenlegen der Chirurgie und Innere I bekanntgegeben wird. Schon seit längerem ist ihnen aufgefallen, dass die wirtschaftliche Lage des Hauses nicht die Beste ist. Immer mehr Kollegen fallen aus, melden sich krank und die Übriggebliebenen müssen es richten, machen Überstunden. Wenn nach einem Arzt gefragt wurde, hat es gefühlte Stunden gedauert, bis dieser endlich mit dem Patienten oder den Angehörigen gesprochen hat.

Erst als die Chirurgie am vergangenen Wochenende geschlossen wurde, sind alle aufgewacht. Die Verwaltung musste reagieren, sonst wäre die Versorgung der Patienten gefährdet gewesen. Auch das ständige »Zusammenwürfeln« des Personals ist keine dauerhafte Lösung und sorgt für Unmut im gesamten Haus. Nur gut, dass nichts passiert ist. Oft schaltet sich in solchen Situationen der »Buschfunk« ein, auch nach extern, und kann für negative Mundpropaganda auf der ganzen Linie sorgen. Was tun?

## Offen sein für Neues

Katja hat früh verstanden, dass der Trend zu interdisziplinären Teams geht. Es ist der Weg in die Zukunft, der voraussetzt, dass das Miteinander funktioniert und jeder weiß, welche Aufgaben er zu erledigen hat. Erfahrungsgemäß trägt auf Station jeder seinen Teil dazu bei, dass der Patient sich wohlfühlt. Die Arbeiten und Abläufe orientieren sich an der Versorgung der Patienten, diese stehen im Mittelpunkt und dürfen nicht das Gefühl vermittelt bekommen, sie wären nur eine Nummer. Katja sieht aber auch, dass Theorie und Praxis weit auseinander liegen und es noch ein weiter Weg ist, bis diese Art der Zusammenarbeit in allen Köpfen angekommen ist. Insbesondere die ständigen Marktveränderungen und die fordernde Umsetzung der Digitalisierung machen Katja zu schaffen, doch es ist nicht unmöglich. Katja ist zuversichtlich, denn: Ein gutes Team spielt sich gegenseitig die Bälle zu, der Einzelne interessiert sich für den Mitspieler und gemeinsam verfolgen sie dasselbe Ziel.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre dieses Buches und in der Umsetzung von dessen Ratschlägen und Tipps. Überfordern Sie sich dabei bitte nicht und stellen Sie nicht zu hohe Ansprüche – weniger ist, wie so häufig in solchen Fällen, mehr. Wenn es mal eng wird, hören Sie auf Ihr Bauchgefühl. Zählen Sie in solchen Momenten bis drei und gehen Sie einen Schritt zur Seite, bevor sie Ihrem Gegenüber antworten oder Ihrem Ärger Luft machen. Gerne können Sie auch mir über ihre Erfahrungen und Anliegen schreiben.

Fulda, im November 2019  
Nicole Weider