

BEST PRACTICE: SO BEREITEN SIE PFLEGEFACHKRÄFTE AUF DIE FÜHRUNG VOR

Als Trainee lernen, eine Station zu leiten

Der Pflegedirektor des St.-Christophorus-Krankenhauses Werne hat mit seinem Team ein spezielles Traineeprogramm entwickelt, das Pflegefachkräfte auf ihre zukünftige Aufgabe in Führungspositionen vorbereitet. Ängste werden abgebaut, Fähigkeiten mobilisiert und Personallücken geschlossen.

Vollzeit arbeiten, Dienstpläne schreiben, Ersatz bei Krankheit organisieren, Zielvorgaben der Pflegedirektion umsetzen und gleichzeitig den Mitarbeitern auf der Station gerecht werden: Viele Pflegefachkräfte wollen diese Sandwichposition nicht, manche trauen es sich nicht zu. Wie löst man dieses Problem, wenn absehbar wird, dass bald eine neue Stationsleitung gebraucht wird?

Der Pflegedirektor Ludger Risse des St.-Christophorus-Krankenhauses Werne

hat für solche Fälle gemeinsam mit erfahrenen Stationsleitungen das Traineeprogramm „IMPULS(e) für die Führung von morgen“ entwickelt. Es führt zukünftige Führungskräfte auf freiwilliger Basis an die Aufgaben der Stationsleitung heran. Die Trainees lernen im Programm unter Anleitung von Mentoren die Aufgaben einer Stationsleitung kennen. Sarah Lukuc ist eine von ihnen und hat das Programm maßgeblich mitentwickelt. Die Trägerin des Pflegemanagement-Awards

für Nachwuchsführungskräfte 2016 erklärt, was die Aufgabe der Stationsleitung ausmacht: „Es ist mehr, als Dienstpläne zu schreiben und für Ersatz zu sorgen, wenn einer ausfällt.“ Als Stationsleitung müsse man auch in Bereichen des wirtschaftlichen Arbeitens, der Kapazitätsplanung für das Personal, im Qualitätsmanagement, dem Leiten von interprofessionellen Teamsitzungen, Stationsbesprechungen oder der Führung von Mitarbeitergesprächen Bescheid wissen; alles Themen des Traineeprogramms, die in der Theorie, aber auch praktisch, gelernt und geübt werden. Die Führungstrainees lernen so z.B., wie man eigenverantwortlich den Dienstplan erstellt, dabei Personalkapazitäten, Mitarbeiterwünsche und Wirtschaftlichkeit gleichermaßen berücksichtigt, und üben, wie man Teambesprechungen vorbereitet. Für zwei Monate übernimmt der Trainee schließlich die Leitungsaufgaben seines Mentors auf der Station. „Transparenz bei den Mitarbeiter ist dabei ganz wichtig, dann lassen sie sich auch vom Trainee führen“, betont Lukuc. In der letzten Phase des Programms übernehmen die Trainees eigenverantwortlich die Führungsrolle auf ihrer Station. Dazu gehört es auch, interprofessionelle Teamsitzungen mit den Ärzten vorzubereiten und durchzuführen. „Ziel ist es, dass die Trainees die Führungsaufgaben am Ende selbstständig ausführen können“, sagt Lukuc.

Das Traineeprogramm wird neben den Mentoren durch digitale und analoge Weiterbildungen begleitet.

Die Trainees und Mentoren des ersten Jahrgangs berichten von einem neuen



4 FRAGEN AN ...

... Ludger Risse, Pflegedirektor am St.-Christophorus-Krankenhaus Werne. Er hat das Traineeprogramm mitentwickelt. Kontakt: l.risse@krankenhaus-werne.de

- 1/ **Wie sind Sie auf die Idee gekommen, ein solches Traineeprogramm zu entwickeln?**
Ich habe zweimal erlebt, dass ein junger Mitarbeiter aus einer akuten Situation heraus ad hoc die Leitung übernommen hat, obwohl er das nicht wollte. Mit der Zeit entstand allerdings in beiden Fällen Freude an der Aufgabe und damit mein Gedanke, ob man Führung nicht in einem unverbindlichen Testprogramm anbieten könnte.
- 2/ **Wie haben Sie im Haus vom Nachwuchsförderprogramm überzeugt?**
Meine Idee ist in der Gruppe diskutiert und zum Konzept weiterentwickelt worden. Daran waren drei erfahrene Leitungen und drei junge Mitarbeiter beteiligt. Sowohl die

- Geschäftsführung als auch die (Chef-)Ärzte schätzen es als innovativen Ansatz ein und nehmen das Programm und die Trainees ernst.
- 3/ **Müssen Pflegekräfte wirklich so an die Hand genommen werden?**
Nein, an die Hand genommen nicht. Die Trainees müssen viel selbst machen! Sie müssen echte Verantwortung übernehmen und können erproben, ob Führung für die eigene Entwicklung ein nächster Schritt sein kann.

- 4/ **Benutzen Sie das Angebot des Traineeprogramms auch für Imagezwecke?**
Ja, aber primärer Gedanke ist das natürlich nicht. Aber es kommt bei Bewerbern sehr gut an. bf



„Zu Beginn hatte ich noch keine Idee, wie ich in Gesprächen mit meinen Kollegen Kritik ansprechen sollte. Im Traineeprogramm habe ich gelernt, konstruktives Feedback zu geben, auch bei Konflikten. Ich habe den Rollenwechsel von der Kollegin zur Vorgesetzten geschafft.“ Georgina Kanwisch, Stationsleitung. Sie nahm im ersten Durchlauf am Traineeprogramm IMPULS(e) teil und wurde noch während des Programms Stationsleitung der Orthopädie und Unfallchirurgie mit 57 Betten.

Zusammenhalt im Haus, der durch das Programm entstanden ist. Probleme, Ausfälle oder Projekte werden nun stationsübergreifend in kollegialer Beratung behandelt. Das entlastet die Pflegedirektion und vergrößert den Entscheidungsraum der Stationsleitungen, „ein wesentlicher Beitrag zur Motivation und Bindung ans Haus“, sagt Lukuc.

Bei nahezu allen Trainees in Werne, die bisher am Programm teilgenommen haben, ist damit das Aufrücken in die Position der stellvertretenden Leitung gelungen. Drei, darunter auch Georgina Kanwisch (siehe Bild oben), sind inzwischen sogar zur Stationsleitung aufgerückt. Auf der anderen Seite ist es aber auch in Ordnung, wenn der Schritt nach oben nicht gelingt. So berichtet ein ehemaliger Trainee z.B.: „Es war spannend und hat mir gut gefallen. Aber der Managementbereich ist einfach nicht mein Ding.“ Eine solche Einschätzung darf sein und ist ein wesentlicher Bestandteil des Programms.

Ende 2018 startet das nächste Traineeprogramm. Das Interesse ist so groß, dass ein internes Bewerbungsverfahren gestartet werden musste. Nun soll das Konzept auch am Verbundstandort im St.-Marien-Hospital Lünen eingesetzt werden.

ÜMIT N. CIVAN

Wirtschaftspsychologe, B. Sc., Pflege- und Sozialcoach, Coachingbüro Sinn meets Management GmbH, Kontakt: civan@csmm.de



InPaK-KOLUMNE

Betriebsrentenförderung braucht Digitalisierung

Das Betriebsrenten-Stärkungsgesetz (BRSg) bringt zahlreiche neue Förderungen, darunter auch den sogenannten Förderbetrag für Geringverdiener. Davon profitieren Mitarbeiter mit maximal 2.200 Euro Bruttoeinkommen. Durch die hohe Teilzeitquote trifft das auf nahezu jeden zweiten Mitarbeiter im Gesundheitswesen zu. Wer als Arbeitgeber jetzt neue Zusagen für diese Gruppe gibt und selbst mindestens 240 Euro jährlich einzahlt (bis zu 480 Euro sind gefördert), kann 30 Prozent von der Lohnsteuer des Arbeitnehmers einbehalten (maximal 144 Euro). Aber: Die Förderung gibt es nur, wenn die Kosten über die gesamte Laufzeit verteilt werden (Fachbegriff: ungezillmerter Tarif). Vertriebskosten dürfen also nur als fester Anteil der laufenden Beiträge einbehalten werden. Auch aus diesem Grund ergibt sich die Herausforderung, wie man diese Prozesse möglichst schlank organisieren kann.

Den hohen Administrations- und Informationsaufwand beklagen Arbeitgeber kleiner und mittlerer Unternehmen immer wieder als Haupthemmnis für die Implementierung und den Ausbau der betrieblichen Altersvorsorge (bAV). Es geht um wichtige Arbeiten wie die Aktualisierung der Vertragsdaten und Änderungsmeldungen (Ausscheiden eines Mitarbeiters, Adressänderungen, Ende der Lohnfortzahlung bei längerer Krankheit, Beitragsänderungen usw.). Diese müssen derzeit oft noch händisch von Sachbearbeitern erledigt werden. Die Einführung des BRSg führt an dieser Stelle also nicht gerade zu einer Verbesserung der Situation.

Durch zunehmend digitalisierte Lösungen wirken die ersten bAV-Anbieter dem bereits entgegen. Durch Onlineportale, Digitalisierung der Änderungsmeldungen und Schnittstellen zu Verwaltungsprogrammen werden die Prozesse vermehrt automatisiert und Sachbearbeiter entlastet. Nur so ist eine schlanke und kostengünstige Verwaltung und Nutzung aller Zuschüsse für Arbeitgeber sowie eine permanent gute Information der Arbeitnehmer über ihre Betriebsrente gewährleistet.

Arbeitgeber sind gut beraten, bei der Auswahl der Partner neben der Prüfung der Produkte auch dem Thema Digitalisierung einen hohen Stellenwert einzuräumen. Die großen Branchenversorgungswerke wie KlinikRente oder MetallRente treiben die Digitalisierung der bAV voran, indem Produkthanbieter, Arbeitgeber, deren Beschäftigte und Vermittler vernetzt werden und die bAV somit transparent, nachvollziehbar und für alle zugänglich wird. Alle Beteiligten werden davon profitieren.

Hubertus Mund, Geschäftsführer Versorgungswerk KlinikRente, Köln, und InPaK-Mitglied, Kontakt: hubertus.mund@klinikrente.de