Modulares Entwicklungsprogramm

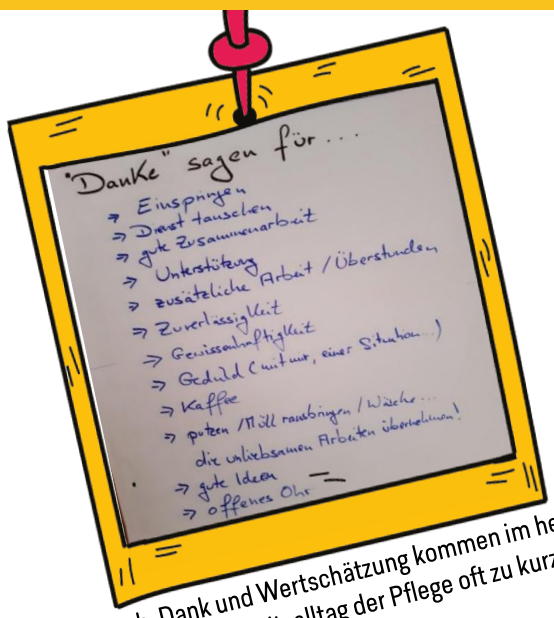
„Führungskräfte stärken und befähigen“

Die Studie des Bundesministeriums für Gesundheit „Pflegearbeitsplatz mit Zukunft!“ von 2023 ergab, dass sieben der zehn Top Indikatoren für gute Arbeitsplätze in der Pflege das Führungsverhalten betreffen. Zugleich beschrieben viele der Befragten in der Studie das Thema Führung als eines der größten Probleme des Pflegeberufs. Die Erfahrungen der Berater:innen der Initiative WERTGESCHÄTZT zeigen ein ähnliches Bild: Häufige Führungswechsel auf allen Ebenen sowie mittlere Führungskräfte, die täglich versuchen, ihre Führungsrolle mit der Tätigkeit als Fachkraft zu vereinbaren, bilden oft die Grundlage für Unruhe in den Teams und führen dazu, dass Führungskräfte sich überfordert fühlen und das Gefühl haben, den Anforderungen nicht mehr gerecht werden zu können.

Bundesministerium für Gesundheit: Pflegearbeitsplatz mit Zukunft - Studie zur Arbeitsplatzsituation in der Akut- und Langzeitpflege, IGES Institut, 2023.

„Selbstfürsorge als Führungskraft war für mich bisher eher ein Randthema. Jetzt sehe ich: Wenn ich gut für mich sorge, hat das direkten Einfluss auf mein Team und die gesamte Arbeitsatmosphäre.“

Zitat einer Teilnehmerin



Lob, Dank und Wertschätzung kommen im hektischen Arbeitsalltag der Pflege oft zu kurz.

Die Aufgabenstellung

Führungskräfte in Doppelrollen

- Wohnbereichsleitungen, die weiterhin als Pflegefachkräfte tätig sind, müssen ihre Führungsrolle als Spagat zwischen Fachkraft- und Leitungstätigkeit ausüben
- Laut der eingangs zitierten Studie werden Leitungspositionen im Pflegebereich derzeit eher nach pflegefachlichen als nach Führungskompetenzen besetzt

Trotz dieser Herausforderungen ist es wichtig zu betonen, dass Führungskompetenzen erlernbar sind. Mit den passenden Werkzeugen lassen sich auch schwierige Gesprächssituationen meistern, vor denen weniger erfahrene Führungskräfte möglicherweise zunächst zurückschrecken.

Die Herausforderung bestand darin, ein ressourcenschonendes Format zu entwickeln, das Führungskräfte praxisnah abholt und Raum für eigene Fragen und Situationen bietet.

„Erst durch das Seminar habe ich realisiert, wie viele Hüte ich eigentlich aufhabe – und wie viele Bälle ich gleichzeitig jongliere. Das bewusst zu sehen, war ein echter Aha-Moment.“

Zitat einer Teilnehmerin

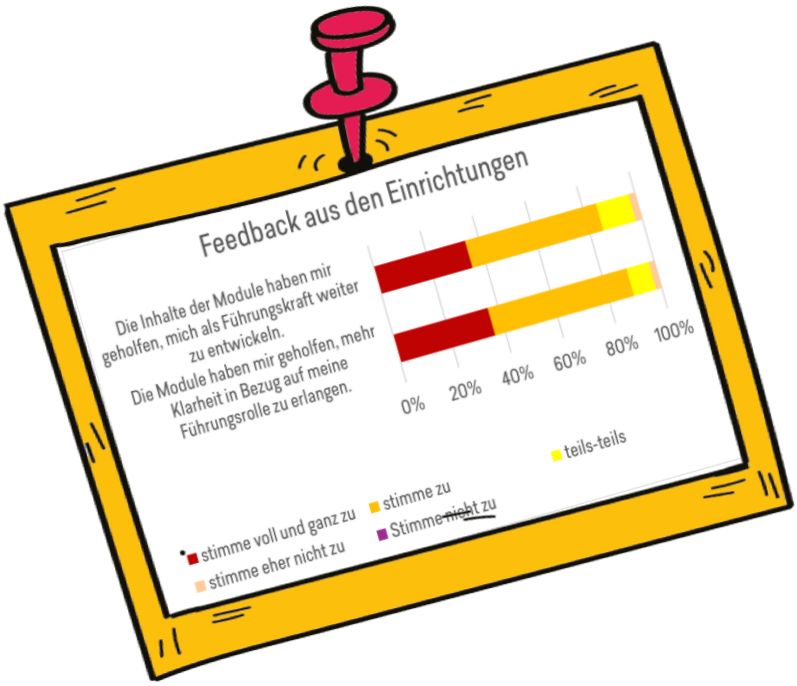
Der Maßnahmenumfang

Modulare Fortbildung anstatt Eintagsfliege

Aufgrund des Umfangs der zu behandelnden Themen und mit Hinblick auf die Nachhaltigkeit wurde schnell klar, dass nur durch einen modularen Aufbau von Seminaren eine langfristige Entwicklung von Führungskompetenzen gewährleistet werden kann. Die Module sollten auch einzeln wählbar sein, da viele Einrichtungen bereits Fortbildungen zu verschiedenen Führungsthemen anbieten und ggf. nur einzelne Module als zusätzliche Unterstützung nutzen möchten. Basierend auf der zugrunde liegenden Idee und gesammelter Erfahrungen wurden 12 Module entwickelt, die aufeinander aufbauen, aber auch unabhängig voneinander genutzt werden können.

Zentrale Ziele des Führungskräfte Entwicklungsprogramms:

- Sensibilisierung für das Rollenverständnis als Führungskraft und der damit verbundenen Führungsaufgaben
- Selbstfürsorge und Selbstorganisation als Basis gesunder Führung
- Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit: Vermittlung von Haltung und Tools zur personenzentrierten Gesprächsführung
- Führungskräfte für unterschiedlichste Gesprächssituationen mit Mitarbeitenden handlungssicher zu machen
- Führungskräfte befähigen, sowohl Teams als auch einzelne Mitarbeitende gezielt weiterzuentwickeln



Erfahrungsaustausch und gemeinsames Lernen

Führungskräfte bringen meist umfangreiche Erfahrung in die Seminare mit. Eine Vertiefung vorhandener Fähigkeiten sollte daher das bestehende Wissen einbeziehen und darauf aufbauen. Die Module wurden bewusst so gestaltet, dass den Teilnehmenden viel Raum zum Austausch gegeben wird. So können sie nicht nur voneinander lernen, sondern es entstehen auch Unterstützungsformate in der Einrichtung, welche weit über die Module hinausgehen.
Regelmäßige Reflektionsaufgaben helfen Teilnehmenden, blinde Flecken zu erkennen und ihre persönlichen Lernaufgaben zu identifizieren und zu bearbeiten.
Durch die unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungen in jeder Führungsrunde, ergeben sich immer wieder neue Lernpartnerschaften, sodass auch die Leitungen noch Neues voneinander lernen können.

„Es ist unglaublich wertvoll, dass wir als Führungskräfte zusammenkommen und uns offen austauschen können. Dieser Raum für Reflexion und gegenseitiges Lernen ist selten – und so wichtig."

Zitat einer Teilnehmerin

Erste Erfahrungswerte

Großer Anklang in vielen Einrichtungen

Sobald Berater:innen die Module in den Einrichtungen vorstellten, fiel die Resonanz durchweg positiv aus: Alle Themen sind wichtig. Insbesondere die Module zur „Rolle der Führungskraft“, „zur gesunden Selbstfürsorge“ und das „Basis Kommunikationsmodul“ stießen auf große Resonanz und wurden bis jetzt am häufigsten umgesetzt. Das erste Modul, das anhand des Quinn-Modells die acht verschiedenen Rollen einer Führungskraft veranschaulicht, führt bei vielen Teilnehmenden zu großen Aha-Effekten. Dies liegt nicht nur daran, dass sie schnell ihre bevorzugten sowie die ihnen weniger vertrauten Rollen erkennen, sondern auch daran, dass durch eine soziometrische Übung die allgemeine Führungskultur in der Einrichtung deutlich sichtbar wird. So verhelfen die Module nicht nur den einzelnen Teilnehmenden zu mehr Klarheit bezüglich ihres Führungsverhaltens: Insbesondere bei der Umsetzung des gesamten Programms lässt sich über die Zeit ein spürbarer Wandel der Führungskultur und des Führungsverständnisses in der gesamten Einrichtung beobachten. Viele Themen aus den Modulen fließen direkt in den BGM-Steuerkreis zurück, um nachhaltige Veränderungen zu schaffen, die Führungskräften eine gesunde Führungspraxis ermöglichen.

Die Module im Überblick:

Modul	Inhalt	Modul	Inhalt
1	Meine Rolle als Führungskraft	7	Mitarbeiterentwicklung: Motivation & Delegation
2	Gesunde Führung 1 - Selbstfürsorge	8	Gesprächsführung 1
3	Selbstorganisation als Führungskraft	9	Gesprächsführung 2
4	Selbsterfahrung für Führungskräfte	10	Die Führungskraft als Konfliktmoderator
5	Kommunikation als Führungswerkzeug: die Basis	11	Teamentwicklung
6	Gesunde Führung 2 - Mitarbeiterführung	12	Abschlussworkshop: Verankern und Weiterführen

Seit Herbst 2024 wurden bereits 55 Module des Programms in WERTGESCHÄTZT Einrichtungen umgesetzt. Einige Einrichtungen durchlaufen das gesamte Programm.

Fazit

Stärkung der Führungskräfte als wichtige BGM-Maßnahme

Führungskräfte sind traditionell wichtige Multiplikatoren im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Dabei kann es jedoch leicht passieren, dass ihre eigenen Belastungen und Anliegen zu kurz kommen. Überforderte und erschöpfte Leitungen können allerdings nicht das leisten, was für einen gesunden Arbeitsplatz und zufriedene Mitarbeitende so wichtig ist: ein gutes Betriebsklima schaffen, auf Mitarbeitende eingehen, sie ernst nehmen und anhören, regelmäßiges Feedback geben und Mitarbeitende nach ihren Fähigkeiten und Talenten einsetzen und fördern.
Gesunde und partizipative Führung setzt immer bei gesunder Selbstführung an: nur eine ausgeglichene Führungskraft hat den mentalen Raum und die emotionale Geduld Mitarbeitende dort abzuholen, wo sie stehen und sich um die zwischenmenschlichen Belange zu kümmern, welche in jedem Team aufkommen.
Eine Investition in die Entwicklung von Führungskräften ist damit immer auch eine Investition in das gesamte Unternehmen – und eine Investition, die sich immer lohnt.

Danke an all unsere Partner und Partnerinnen

Betriebskrankenkassen, die diese Initiative unterstützen

Die Teilnahme an allen Angeboten der Initiative ist für Einrichtungen kostenlos!

Das geht nur mit den richtigen Partnerinnen und Partnern: 35 Betriebskrankenkassen haben sich 2019 auf Basis des Pflegepersonal-Stärkungsgesetzes zusammengeschlossen, um die Initiative WERTGESCHÄTZT ins Leben zu rufen.

Mobil Krankenkasse
HEIMAT Krankenkasse
BKK Würth
WMF BKK Die Wellnesskasse
Audi BKK
BKK VDN Vertrauen Durch Nähe
TUI BKK gesund + fit im Betrieb
BKK Technoform Regional · Persönlich · Kompetent
Südzucker BKK
Bertelsmann BKK Außergewöhnlich in Leistung und Service
BKK Scheufelen
BKK SBH
BKK Salzgitter Gesundheit für Familie und Beruf
BKK Public Gesundheit für Familie und Beruf
BKK Rieker · Ricosta · Wessner
BKK Pfalz Die freundliche Familienkasse
novitas Deine Krankenkasse
Merck BKK Unser Anspruch bist Du.
bkk melitta hmr gemeinsam richtung gesundheit
EY Building a better working world · BKK
BKK Herkules
BMW BKK
energie BKK Unsere Energie für Ihre Gesundheit
Debeka BKK
vivida bkk Ihre Krankenkasse
BKK B. Braun | Aesculap
BKK VerbundPlus
SBK Siemens-Betriebskrankenkasse
BKK Voralb Heller • Index • Leuze
BKK Linde Die gute Wahl
Mercedes-Benz BKK
BKK Pfaff
BKK ProVita
BKK Wirtschaft und Finanzen
Miele · BKK

WERT GESCHÄTZT

Werden Sie Teil unserer Erfolgsstory!

Informieren Sie sich über die BKK-Initiative WERTGESCHÄTZT unter www.bkk-wertgeschaetzt.de