

# Spannungsfeld Führung

## Erfolgsfaktor, Fluch oder Segen? (Teil 2)



Annelies Fitzgerald



Sigrid Schmiedl



Alexander Seidl

### Einblicke und Ausblicke

Die zentrale Frage im Gesundheitswesen wird zukünftig sein: Wie schaffen wir es, unsere Führungskräfte und MitarbeiterInnen gesund, leistungsfähig und motiviert zu halten? Oftmals gar nicht so einfach zu beantworten, speziell unter den derzeitigen gegebenen Rahmenbedingungen. Das Spannungsfeld besteht zwischen Kosten- und Veränderungsdruck, in dem sich die Einrichtungen befinden. Hinzu kommen noch die sich stark verändernden Arbeitsanforderungen, die im Gesundheitswesen auf Führungskräfte und auf Teams im Alltag bestehen. Die Pflege gerät dabei zunehmend unter Druck, sowohl durch immer stärker steigende Kosten als auch durch einen erhöhten Bedarf an Pflegepersonal. Coping Strategien auf organisationaler Ebene fehlen meist. Führungskräfte oder „mittlere Manager“ sind aufgefordert, den Spagat zwischen ökonomischen Zielvorgaben und optimaler BewohnerInnenversorgung sicherzustellen - sind also in einer „Sandwichposition“. Diese stärker werdenden Herausforderungen sind in der Praxis deutlich spürbar. Durch die vielfach historisch gewachsenen Verwaltungsapparate und Strukturen besteht eine stark eingeschränkte Reaktionsmöglichkeit auf aktuelle Geschehnisse und es fehlen oft entsprechende Handlungs-, Gestaltungs-, und Entscheidungsspielräume.

Die hinzukommende Ressourcenknappheit, sowohl materiell als auch personell, hat die Situation für Führungskräfte und Teams zunehmend verschärft.

Eine Führungsrolle zu übernehmen, ist zu einem Risiko – und Führung zu einem Balanceakt geworden. Es scheint eine generelle Form von Ratlosigkeit darüber zu bestehen, wie die kommenden Veränderungen bewältigt werden sollen. Unklarheit herrscht über das konkrete „Was oder Wie“. Umso wichtiger ist es deshalb, den Fokus auf organisationsinterne Ressourcen und Gestaltungsmöglichkeiten zu legen. Diese sind oft leicht aktivierbar, umsetzbar und vor allem auch relativ kostenneutral. Ja, es gibt Stellschrauben in Organisationen, die wenig Geld kosten, einen hohen Nutzen bringen und – wie in zahlreichen Studien belegt werden konnte – auch nachhaltig berufliche Belastungen zu puffern vermögen.

Sie fragen sich, wovon hier die Rede ist? Das Zauberwort ist Soziale Unterstützung. In der Literatur vielfach unter dem Begriff Social Support genannt. Was wird nun unter dieser Begrifflichkeit verstanden? Es geht um die wechselseitige Unterstützung durch KollegInnen, MitarbeiterInnen und durch Vorgesetzte. Demnach geht es um den Erhalt, den Ausbau und die Verbesserung von sozialen Beziehungen in Organisationen.

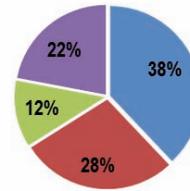
### Die Bedeutung von sozialer Unterstützung

Weshalb ist Soziale Unterstützung nun so wichtig für die Menschen, die in Gesundheitseinrichtungen arbeiten? Das ist sehr einfach auf den Punkt zu bringen; Fehlende soziale Unterstützung führt zu einem erhöhten Mobbing Risiko, zu einem höheren Risiko für Burn-out, einer Reduktion von Leistungsbereitschaft, des Engagements und der Verbundenheit mit der Organisation, sowie der Arbeitszufriedenheit. Diese Faktoren kommen zu den bereits vorhandenen hohen Belastungen durch die Tätigkeit an sich im Gesundheitswesen noch hinzu, ein Giftcocktail entsteht. Die negativen Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Führungskräfte und der MitarbeiterInnen sind damit beträchtlich.

Doch wie ist es um die soziale Unterstützung in den österreichischen Gesundheitseinrichtungen bestellt?

Die beiden in Österreich durchgeführten Studien das „Führungsbarometer Pflege“ und die Studie zur „Qualität des Arbeitslebens von Führungskräften im Gesundheitswesen“ zeigen ein sehr deutliches Bild an Belastungskonstellationen und organisationalen Handlungsfeldern – wie schon im Teil 1 in der vorigen Ausgabe von „Lebenswelt Heim“ beschrieben. Die

## (Keine) Unterstützung durch MitarbeiterInnen und Vorgesetzte (n=496)



- Unterstützung durch Vorgesetzte und durch MA (n=187)
- Unterstützung durch MA, keine Unterstützung durch Vorgesetzte (n=141)
- Unterstützung durch Vorgesetzte, keine Unterstützung durch MA (n=58)
- Keine Unterstützung durch Vorgesetzte und keine Unterstützung durch MA (n=110)

Quintessenz ist, dass soziale Beziehungen zu den wichtigsten Stellschrauben für die Arbeitsgestaltung im Gesundheitswesen gehören. Investitionen in Führung und Teamarbeit führen zu einer nachweislich verbesserten MitarbeiterInnenmotivation, reduzierter Fluktuation und größerer organisationaler Widerstandsfähigkeit im Zusammenhang mit erforderlichen Veränderungsprozessen.

Organisationen können sich damit sogar Wettbewerbsvorteile erwirtschaften, nutzen diese Stellschraube allerdings nur selten. Im Jahr 2017 sehen sich (oder werden so verwendet) immer noch viele Führungskräfte als VerwalterInnen, dabei leisten sie so viel mehr als das reine Verwalten der vorhandenen Ressourcen und das Organisieren von Personal. Ein beträchtlicher Teil des Arbeitstages muss auf rein administrative Tätigkeiten verwendet werden, Führung muss nebenbei funktionieren. Eine Erhöhung des Stellenwertes von Führungsaufgaben ist aber dringend erforderlich, damit MitarbeiterInnen genau diese soziale Unterstützung und ihre Führungskraft als Ressource wahrnehmen können.

Führungskräfte sind der Erfolgsfaktor bei der Erreichung strategischer Ziele im Gesundheitswesen. Sie sorgen vor allem für ein geeignetes Arbeitsklima, gestalten Arbeitsabläufe und Arbeitsprozesse neu und schaffen Raum für notwendige Kommunikations- und Diskussionsprozesse. Sie sorgen für Klarheit in Bezug auf Rollenerwartungen und Aufgabenerfüllung und damit sichern sie Leistung und Qualität in den jeweiligen Arbeitsbereichen.

Schaffen es Führungskräfte all diesen Anforderungen gerecht zu werden, dür-

fen sie auf jeden Fall als Stars bezeichnet werden. Sicher ist jedenfalls, dass die Führungsqualität von höchster Wichtigkeit für den Erhalt der Arbeitszufriedenheit und -fähigkeit ist. Damit Führungskräfte dies aber auch leisten können und nicht selbst an diesen Anforderungen scheitern, brauchen sie genauso Unterstützung wie ihre MitarbeiterInnen.

Edel sei die Führungskraft, hilfreich und gut. So kommen sich wahrscheinlich viele Führungskräfte vor, wenn sie an ihre Forderungen von allen Seiten denken. Den Wandel bewerkstelligen, die MitarbeiterInnen umsorgen und unterstützen, das gilt als Ideal. Aber wenn von allen Seiten nur gefordert wird, gilt es besonders darauf zu achten, dass die eigene Kraft und Energie nicht unermesslich ist. Für MitarbeiterInnen und Organisation da zu sein, bedeutet nicht, dies um jeden Preis und bis zur eigenen Erschöpfung zu tun. Auf sich selbst zu achten, sich Unterstützung und Feedback von KollegInnen aber auch durch Coaching von ExpertInnen zu holen, ist Voraussetzung dafür, in diesem System auch gesund zu bleiben.

Beide oben genannten Studien belegen, dass Führungskräfte sich nur allzu oft auch speziell von den übergeordneten Hierarchieebenen alleine gelassen fühlen und hier wenig Unterstützung wahrnehmen. Aber auch hier gilt: Die wahrgenommene soziale Unterstützung und Wertschätzung durch Vorgesetzte ist eine Grundbedingung, dass Führungskräfte ihren Job auch längerfristig gerne, leistungsfähig, motiviert und gesund ausführen können. Führungskräfte, die sich nicht entsprechend durch ihre

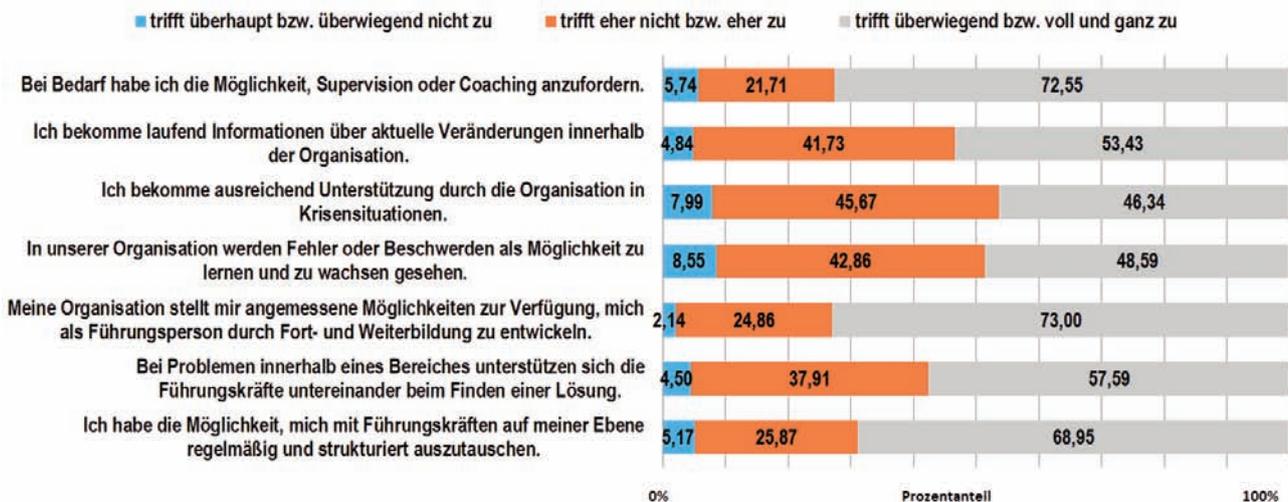
Vorgesetzten unterstützt fühlen, können und wollen nicht als Ressource innerhalb der eigenen Organisation wirken. Somit entfalten die schon vorhandenen betrieblichen Belastungsfaktoren ihre toxischen und zerstörerischen Wirkungen und verbreiten sich wie ein Grippevirus.

### Wirkungsvolle Interventionen

Neben guten persönlichen Strategien, können wirkungsvolle Interventionen auf mehreren Ebenen stattfinden. Dazu gehören etwa Neugestaltungen von eingefahrenen Abläufen, gemeinsame Zieldefinitionen für den nächsten festgelegten Zeitraum oder Teamentwicklungen für das Gemeinsame, das Miteinander und das Wir. Vor allem ist eine Kombination von verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen erforderlich. Dabei geht es um Themen wie Arbeit an der Organisationskultur, Arbeit am Führungsverständnis oder um Maßnahmen wie eine, den derzeitigen Herausforderungen entsprechende, Führungskräfteentwicklung.

Ein großes Thema ist auch immer wieder, wie innerhalb der Organisation kommuniziert und informiert wird. Kommunikation und Information sind die wesentlichen Bausteine von Kooperation und wahrgenommener sozialer Unterstützung. Vorhandene Rahmenbedingungen zu beleuchten, bestehende Ressourcen noch besser mit einzubeziehen sind dabei Ansatzpunkte zur Verbesserung des Miteinanders in der jeweiligen Organisation. Natürlich ist es mehr Aufwand und es dauert länger, eine Organisation weiterzuentwickeln, als Führungskräfte oder MitarbeiterInnen in ein Stressmanagementseminar zu schicken.

## Wahrgenommene Unterstützung in der Organisation



Aber:

- Es braucht Feedbacksysteme, in denen es normal ist, dass Informationen von oben nach unten und wieder zurück fließen – dies kann jedoch auch Nachteile haben.
- Es soll MitarbeiterInnen die Möglichkeit gegeben werden, sich an Veränderungen zu beteiligen – auch dies kann Nachteile haben.
- Es erfordert kooperative Arbeitsstrukturen mit der Möglichkeit, die eigenen Problemlösungs- und Konfliktlösungsstrategien einzubringen – und auch dies kann Nachteile haben. Wenn man die enorme Macht von sozialer Unterstützung, Selbstwirksamkeit von Führungskräften und ihren Teams nutzen möchte, braucht es Mut in der Organisation. Im Endeffekt werden die befürchteten Nachteile geringer sein als die Vorteile durch starke Führungspersönlichkeiten und MitarbeiterInnen, die sich gerne und engagiert einbringen und am gemeinsamen Erfolg der Organisation beteiligt sein wollen. Die Aufwands- und Nutzenrechnung zahlt sich hier in jedem Fall für die gesamte Organisation aus.

Für souveräne und eigenverantwortliche Führung von Teams werden überfachliche Kompetenzen immer wichtiger. Dazu gehören vor allem funktionsübergreifende Kompetenzen, Gesprächsführung und Konfliktlösung, Feedback- und Kritikfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit oder interkulturelle

Kompetenzen. Hier besteht die Möglichkeit auch mittels Fragebögen und psychologischer Testverfahren eine gezielte Analyse des aktuellen Standes durchzuführen und maßgefertigte Entwicklungspläne gemeinsam mit den jeweiligen Personen zu erstellen. Schritt für Schritt kann die Umsetzung begleitet werden mit dem Ziel, Skills und Werkzeuge, also die Ressourcen der handelnden Personen laufend zu erweitern. Ebenso wichtig sind neue Formate der Personal- und Organisationsentwicklung – ob Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität, fundierte Auswahlverfahren oder Führungskräfteentwicklungen, die an die jeweilige Organisation angepasst und für sie entwickelt sind. Nur wenn die nötigen Voraussetzungen geschaffen werden, können Führungskräfte auch in schwierigen und unvorhergesehenen Situationen sicher, kompetent und vorausschauend handeln.

**Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Annelies Fitzgerald, DGKS**  
Leiterin des Karl Landsteiner Institutes für Human Factors und Human Resources im Gesundheitswesen

**Mag.<sup>a</sup> Sigrid Schmiedl, MA, DGKS**  
Organisationsentwicklerin und Arbeitspsychologin  
Inhaberin von APSC Business Solutions

**Alexander Seidl**  
Organisationsberater, -trainer im Gesundheitswesen  
GF HCC/health care communication

### Buchtipps:



**Freundlich, aber bestimmt – Die richtigen Worte finden in Gesundheitsberufen**  
Alexander Seidl,  
Springer Verlag

Gesundheitsberufe fühlen sich im Umgang mit PatientInnen und KollegInnen oft in der Zwickmühle: ist man freundlich, meint man, sich an den Wünschen des anderen orientieren zu müssen, ist man bestimmt, befürchtet man, unsensibel zu sein. Wie Sie Verständnis für das Gegenüber zeigen und trotzdem beharrlich bleiben, erläutert dieses Buch in vielen Praxisbeispielen.

Um in herausfordernden Situationen kreativ, schlagfertig, aber dennoch angemessen reagieren zu können, ist es hilfreich, sich im Vorfeld entsprechende Reaktionen zurecht zu legen – und sicherzustellen, dass man sie auch in der Praxis in dem Moment zur Verfügung hat, wenn man sie wirklich braucht.

Im Buch „freundlich, aber bestimmt“ sind zahlreiche konkrete Strategien zusammengestellt, die sich sofort in der Praxis anwenden lassen. Für alle Angehörigen der Gesundheitsberufe – damit es einem auch in schwierigen Situationen weder die Sprache verschlügt, noch einem der Kragen platzt.