

## Abstract

### **Anforderungen an Leadership von Abteilungsleitungen zur ökonomischen Steuerung ihrer Pflegeabteilung**

#### **Kurzzusammenfassung:**

Die Ambulantisierung, sinkender stationären Fallumsatz, höherer Regulierungsdruck und sinkender Arbeitnehmermarkt setzen das Gesundheitswesen unter starken finanziellen Druck. Für den weiteren längerfristigen Erfolg jedes Akutspitals müssen Organisationseinheiten permanent gesteuert und aufgrund der Patientenfallzahlen die Personalressourcen flexibel angepasst werden.

Diese Ausgangslage bedeutet, dass die Führungsrolle von Abteilungsleitungen veränderte Kompetenzen beinhaltet und die ökonomische Steuerung als zentrale Aufgabe wahrgenommen werden muss. Grundlage für eine wirksame Steuerung durch die Abteilungsleitungen ist solides ökonomisches Wissen, wie auch entsprechende Leadership Fähigkeiten, um mit dem wichtigsten Hebel des gezielten Personaleinsatzes zu steuern und dabei auch die Mitarbeitenden Zufriedenheit einzubeziehen.

**Verfasser/in:** Christine Althaus

**Herausgeber/in:** Walter Hagmann

**Veröffentlichung (Jahr):** 16. Februar 2020

**Zitation:** Christine Althaus, 2020

Anforderungen an Leadership von Abteilungsleitungen zur  
ökonomischen Steuerung ihrer Pflegeabteilung  
FHS St. Gallen – Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften: Masterarbeit

**Schlagworte:** Leadership, Gesundheitsökonomie, Führung

## **Ausgangslage**

Das Schweizer Gesundheitswesen ist gezwungen das Kostenwachstum in allen Bereichen zu bremsen und dies mit einschneidenden und anhaltenden Massnahmen. Dabei sind Akutspitäler gefordert ihre Prozesse, und damit verbunden den Personalaufwand entsprechend zu optimieren. Gefordert sind Führungspersonen im Spitalbetrieb, welche die Mitarbeitenden gezielt, fachgerecht und wirtschaftlich einsetzen, sowie die Prozessabläufe effizient gestalten. Führungspersonen einer Pflegeabteilung sind mit steigenden, stationären Patienten-Fallzahlen, der Abnahme der Aufenthaltsdauer von Patientinnen und Patienten und folglich mit einer zunehmenden Arbeitsverdichtung konfrontiert. Dem gegenüber steht die Herausforderung, genügend Pflege-Fachpersonal rekrutieren zu können, diese Personalressourcen mit flexibleren Arbeitszeiteinsatz Modellen einzusetzen, um damit eine ökonomische Steuerung zu erreichen. Um der Forderung der ökonomischen Steuerung unter Einbezug der Personalfriedenheit nachzukommen, muss deshalb die Abteilungsleitung heute Kernkompetenzen im ökonomischen Handlungsfeld, wie auch solide Leadership Fähigkeiten mitbringen. Nur damit gelingt es einer Abteilungsleitung, diese beiden Handlungsfelder erfolgreich wahrzunehmen.

## **Ziel**

Durch die Befragung betroffener Abteilungsleitungen soll direkt und aus ihrer Sicht massgebende Handlungsempfehlungen und zentrale Leadership Faktoren zur gezielten ökonomischen Steuerung einer Führungseinheit erhoben werden.

## **Vorgehen**

Zur Datenerhebung wurde die Methodik eines qualitativen, zum Teil standardisierten Fokusgruppeninterviews gewählt. Die Themenschwerpunkte wurden somit bereits vorgängig festgelegt. Damit konnte die momentane, aktuelle Situation der Abteilungsleitungen abgebildet und durch das Gruppeninterview eine grosse Breite an Aussagen ermöglicht werden. Zusätzlich fand eine dynamische Interaktion untereinander statt.

Die gebündelten Aussagen aus den Fokusgruppeninterviews mit den Abteilungsleitungen wurde dem Kompetenzatlas von Heyse und Erpenbeck (2007, S. 27) zuerst den 64 Teilkompetenzen zugeordnet. Daraus ergaben sich zwölf zentrale Teilkompetenzen, welche anschliessend in Bezug auf die Anforderungen von Leadership Fähigkeiten zur ökonomischen Steuerung weiter in die 4 Grundkompetenzen integriert und mit Literaturgrundlagen bestätigt wurden.

## Erkenntnisse

Die Bearbeitung der Fragestellung brachte folgende wichtigsten Leadership Faktoren einer Abteilungsleitung in Bezug auf die ökonomische Führung einer Pflegeabteilung heraus:

- Fachwissen
- Zielorientiertes Führen
- Konfliktfähigkeit
- Problemlösungsfähigkeit
- Glaubwürdigkeit
- Einsatzbereitschaft

Glaubwürdigkeit einer Vorgesetzten in ihren Begründungen gegenüber dem Team gehört zu einer wichtigen ökonomischen Führungsgrundlage, wie auch bei Nichteinhaltung von Vorgaben Konflikte austragen zu können. Weitere Voraussetzungen sind solides Fachwissen in ökonomischen Grundlagen und der Einbezug der Beeinflussungsfaktoren im Gesundheitswesen. Die hohe Einsatzbereitschaft für die berufliche Tätigkeit, wie auch eine sachliche Problemlösungsfähigkeit und die zielorientierte Führung runden das heutige Anforderungsprofil der Abteilungsleitungen ab. Durch Einbezug dieser Leadership Fähigkeiten kann eine Führungsperson ihr Team zur Mitverfolgung der Ziele gewinnen und dadurch auch ihre Führungseinheit wirtschaftlich steuern.

Daraus ergaben sich folgende Handlungsempfehlungen, welche in der Praxis weiterverfolgt werden sollten:

1. Aufbau vertiefter Fachkenntnisse in ökonomischer Führung durch fortlaufende Wissensvermittlung von kennzahlenbasierter Führung
2. Engere, auf die ökonomische Steuerung fokussierte Zusammenarbeit der Vorgesetzten mit ihren Abteilungsleitungen, um dadurch anhand von Praxisbeispielen fortlaufende Fragen zu klären und zielorientiert zu unterstützen
3. Klärung Stellenauftrag einer Abteilungsleitung mit dem Schwerpunkt der zentralen Bedeutung einer ökonomischen Hebelwirkung zwischen steigenden/sinkenden Patientenfallzahlen und dem flexiblen Personaleinsatz
4. Kontaktaufnahme mit den Grundbildungsanbietern, damit wirtschaftliche Grundkenntnisse zukünftig als wichtiger Bestandteil der Grundausbildung für Pflegeberufe aufgenommen werden
5. Transparente und verständliche Vermittlung der Unternehmensziele durch die Vorgesetzte mit anschliessend ökonomischer Zielformulierung mit den einzelnen Führungsbereichen

## Literaturquellen

Heyse, V. und Erpenbeck, J. (2007). *Kompetenzmanagement*. Waxmann Verlag GmbH, Münster