



Führungsprobleme im Krankenhaus

Ergebnisse einer systemischen Studie

Peter Kaiser & Jochen Berentzen

Arbeitsbereich Psychologie, Universität Vechta





Einführung

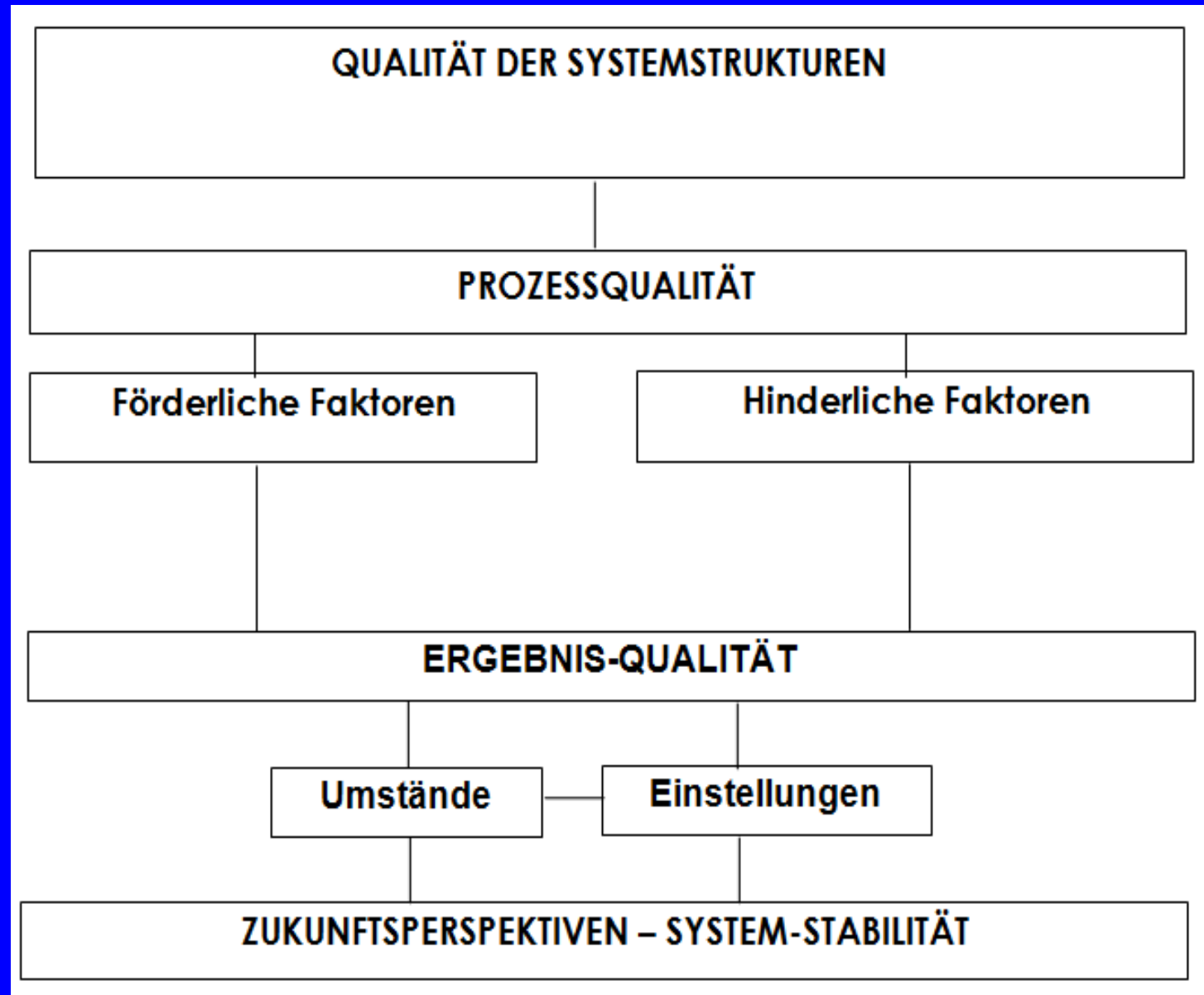
Die Qualität einer Klinik wird beurteilt nach der Qualität ihrer Strukturen, der Prozesse und der hervorgebrachten Ergebnisse

- Die etwa 2000 Kliniken und anderen stationären Einrichtungen sind autopoietische Systeme, die in besonderer Weise in den komplexen Systemkontext des Gesundheitswesens eingeordnet sind und vielfältigen Zwängen unterliegen
- Zahlreichste Berufsgruppe und für das Funktionieren einer Klinik besonders bedeutsam ist die Pflege
- Führung im Krankenhaus kommt daher an den Pflegekräften nicht vorbei



Überblick

- 1 Rahmen und Fragestellung der Studie
- 2 Vorgehen und Methoden
- 3 Einige Ergebnisse
- 4 Schlussfolgerungen



Methoden

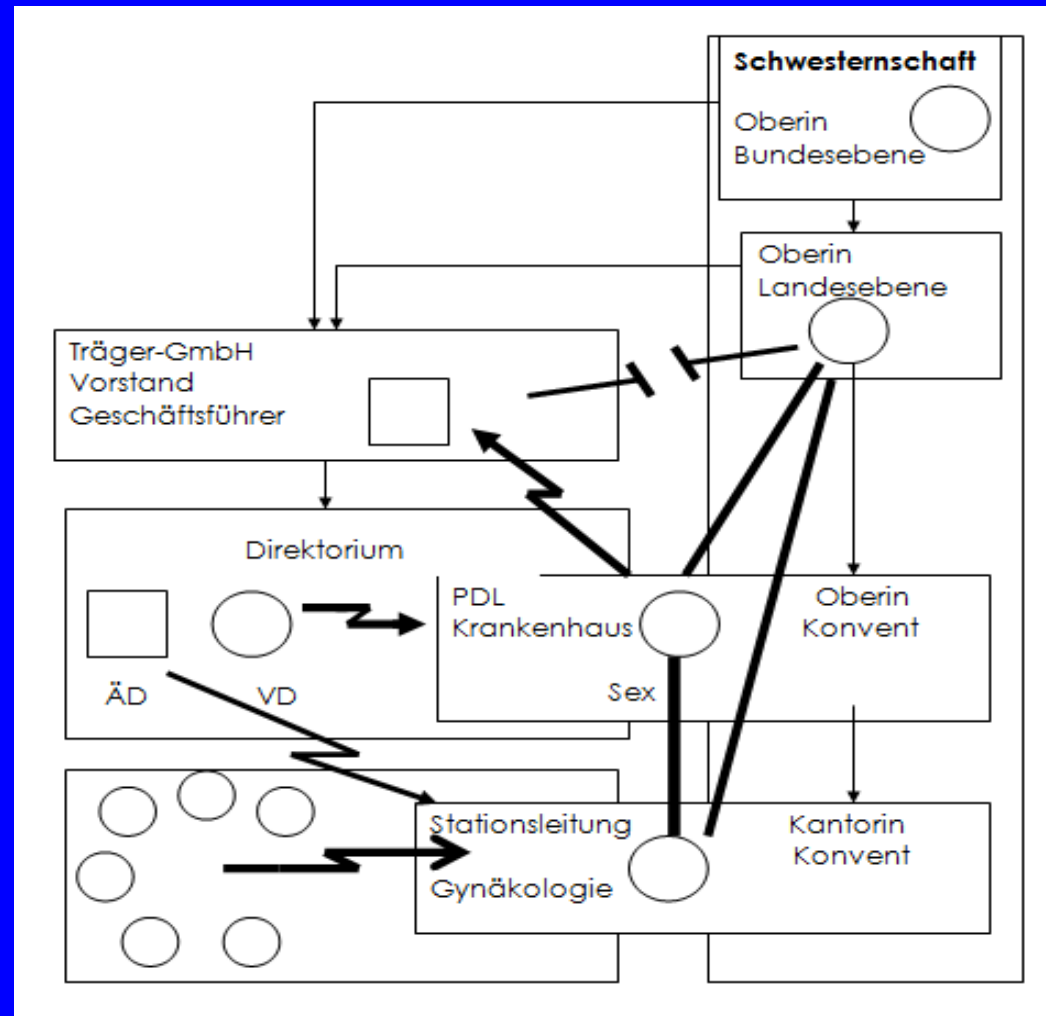
Probanden	Fach- und Führungskräfte aus der Krankenpflege, die 3 bis 4 Jahre lang organisationspsychologisch beraten wurden
Erhebungsmethoden	Kombination systemstruktureller und Prozessdaten sowie lebensweltlicher Informationen <i>Systemische Mehrebenenanalyse</i> der jeweiligen Einrichtungen und spezieller Bereiche und Probleme – unter Anleitung des Untersuchers erarbeitete Dossiers anhand von Dokumenten wie Organigrammen u.a. internen Unterlagen, Krankenstatistiken, z.T. auch Genogramme, etc. – Erfassung der Interaktionen von beteiligten Systemen, Subsystemen und Personen – Soziogramme – Erfassung der Hintergründe und Vorgeschichte
Zahl	Bislang 267, männlich: 90, weiblich: 171, k.A.: 6
Zeitraum	1994–2005

Untersuchte Einrichtungen

Art und Typ	Anzahl (267)
1. Akutkrankenhäuser	(141)
Maximal- und Schwerpunktversorgung	34
Regelversorgung	94
Grundversorgung	11
ohne Angabe der Stufe	2
2. Fachkliniken	(25)
Psychiatrie	14
Sonstige, Rehaklinik, BWK, Stationäre Dialyse	11
3. Pflegeeinrichtungen	(65)
Ambulante Pflegeeinrichtungen	31
Stationäre Pflegeeinrichtungen	34
4. Bildungseinrichtungen (Aus-, Fort- und Weiterbildung)	29
5. Trägerverbände	7



Ordenskrankenhaus Trägerprobleme



Ergebnisse

Mangelnde Strukturqualität (1)



Träger- Vorstand, Kuratorium, Aufsichtsrat	<ul style="list-style-type: none">- Laiengremium- keine Kontrolle der Geschäftsführung- kein Leitbild vorhanden- kein Organigramm- keine Anforderungsprofile
Systemstruktur / Aufbauorganisation	<p>Rollengefüge /-Struktur mangelhaft</p> <ul style="list-style-type: none">- Hierarchie unklar (z.B. Status der Chefärzte)- Anforderungsprofile fehlen- unklare Zuständigkeiten (Überschneidungen, Vakuen)- Doppelrollen (z.B. Oberin & PD)
Personalausstattung & Qualität des Personals	<ul style="list-style-type: none">- Stellenplan- (Führungs-) Qualifikation der Führungskräfte- Qualifikation der Mitarbeiter
Systemkrisen	<p>Übergangskrisen durch Strukturveränderungen (35,9 %)</p> <ul style="list-style-type: none">- Fusionen- Neuordnung von Trägerschaft und Rechtsform- neue Führungskräfte Mesoebene 1 (GF), Mesoebene 2 (VD, PD, ÄD), Mesoebene 3 (PDL)

Mangelnde Strukturqualität (2)



Struktur der Ablauforganisation	<ul style="list-style-type: none">– Organisation– Planung, v.a. OP-Planung– Dienstplansystem– Zusammenarbeit Medizin-Pflege
Informationswesen	<ul style="list-style-type: none">– Kommunikationsstrukturen– Zugänglichkeit / Transparenz von Informationen– Intranet
Beziehungen	<ul style="list-style-type: none">– Dauerkonflikte– Rivalitäten– Blockaden– Seilschaften– informelle Hierarchien

Mangelnde Strukturqualität (3)

Personalentwicklung

- Personalauswahl
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Praxisanleitung
- Fort- und Weiterbildung

Beziehungen

- Dauerkonflikte
- Rivalitäten
- Blockaden
- Seilschaften
- informelle Hierarchien

Ergebnisse:

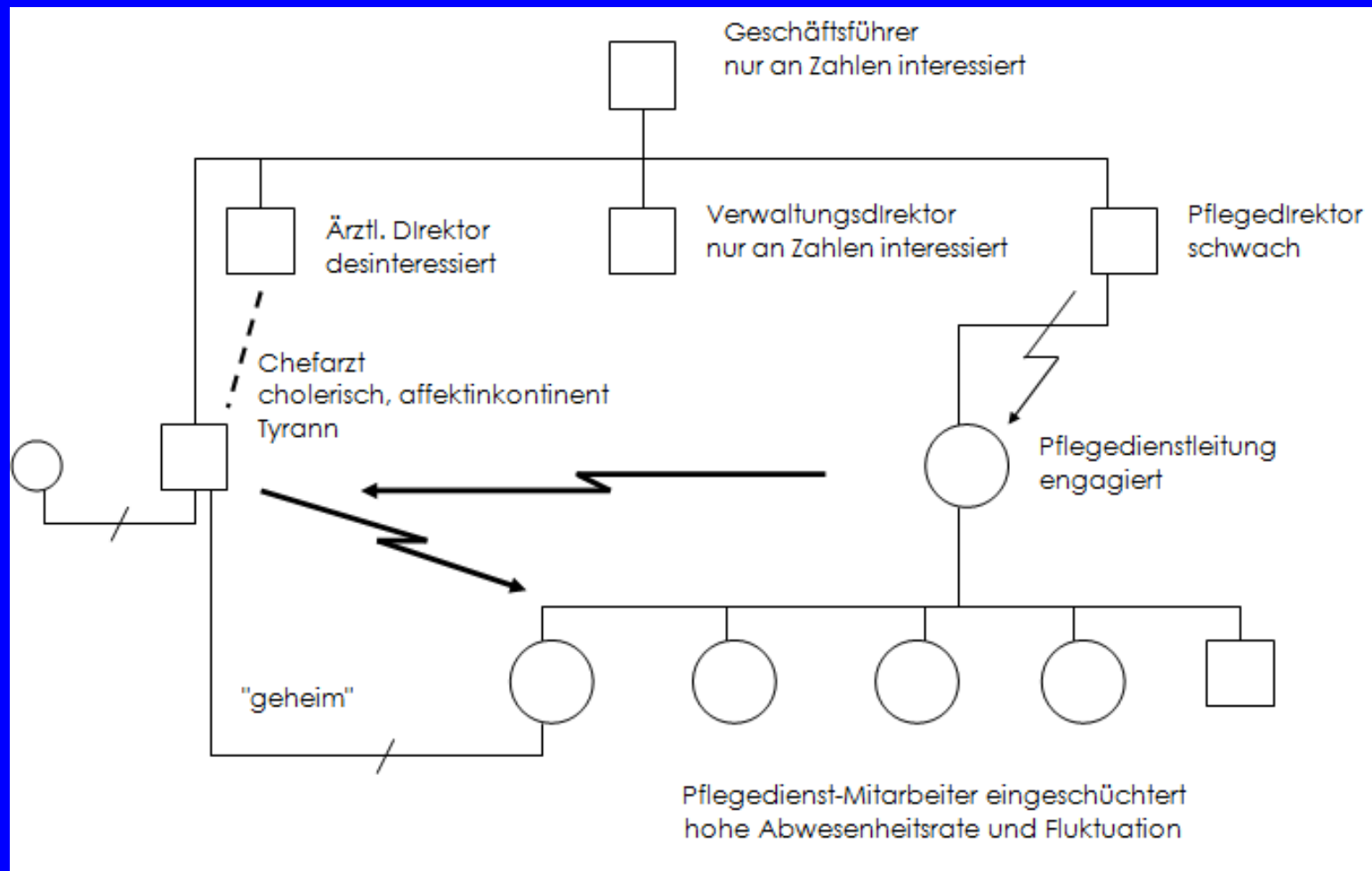
Mangelnde Prozessqualität (1)



Rollenerfüllung von Führungskräften – Ablauforganisation Mangelnde	<ul style="list-style-type: none">– Planung, v.a. OP-Planung– Organisation– Dienstplangestaltung– Zusammenarbeit Medizin-Pflege
Personalentwicklung	Mängel in der <ul style="list-style-type: none">– Personalauswahl– Personalplatzierung– Beurteilung
Selbstmanagement der Führungskräfte	Mängel bezüglich <ul style="list-style-type: none">– Stress- und Ärgermanagement– Zeitmanagement– eigener Motivation– Konfliktmanagement
Fortbildungsverhalten der Führungskräfte	– Mängel auf jeder Ebene (PD; PDL, STL)



PDL - Chefarzt - MA



Mangelnde Prozessqualität (2)

Kommunikation und Beziehungen

- fehlende / mangelhafte Kommunikation
- schlechter Informationsfluss (64 %)
- fehlende Absprachen
- keine Teambesprechungen (29,6 %)
- fehlende Wertschätzung
- Misstrauen, Neid, Konkurrenz
- Missachtung von Personen, Fächern und Berufsgruppen
- fehlende Unterstützung
- Mehrarbeit durch Kollegenfehler
- Abteilungsegoismus

Mangelnde Ergebnisqualität



Arbeitszufriedenheit der Pflegekräfte	Unzufriedenheit (65,5 %) wegen <ul style="list-style-type: none">– Führungsverhalten der Vorgesetzten– fehlender Anerkennung durch Ärzte– dauerhafter Teamkonflikte– Angst wegen Umstrukturierungen– Arbeitsüberlastung
Betriebsklima	Schlechtes Betriebsklima (44,2 %) durch <ul style="list-style-type: none">– Führungsfehler– Arbeitsplatzangst– Mobbing und Intrigen– Fluktuation (25 %)– Absentismus (32,6 %)
Pflegequalität	Mangelnde Pflegequalität (21 %) durch <ul style="list-style-type: none">– Pflegefehler– mangelnde Pflegefachlichkeit– Mitarbeiterunzufriedenheit
Patientenzufriedenheit	Unzufriedenheit wegen (13,4 %) <ul style="list-style-type: none">– unkoordinierter Abläufe– persönlicher Schäden– Misshandlungen, Belästigungen, Beleidigungen



Fazit aus den Hinweisen und Vorschlägen der Pbn.

Optimierung der

- > Organisationsentwicklung
 - > systemische Funktionsfähigkeit

- > Personalentwicklung
 - > fundiertere Personalauswahl / Platzierung
 - > Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit
 - > Konfliktmanagement
 - > Qualitätsmanagement durch Beteiligte
 - > Kommunikationstraining

- > psychosozialen Betreuung von Patienten und Angehörigen

Neuorientierung auf systemische Gesundheits- und Entwicklungsförderung

Fazit (2)

Notwendigkeit differenzierter Anforderungsprofile

ROLLEN-ANFORDERUNGSPROFIL	QUALITÄT DER ROLLENERFÜLLUNG
Fachkompetenzen Führungskompetenzen	Kompetenzen des Rollenträgers genügen dem Anforderungsprofil
Erwartungen an Rollenträger _{1 - n}	Passung mit der Rollenauffassung des Rollenträgers
Rollenauffassung	Passung mit den an den Rollenträger gerichteten Erwartungen
Arbeitsbedingungen im Systemkontext	Passung Arbeitsbedingungen – Rollenträger
Anforderungen an Person und Lebensumstände	Person und Lebensumstände passen zum Anforderungsprofil