



HINAUS IN DIE BERGE

Entwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte. Gute Führungskräfte im mittleren Management sind für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend. Die Privat-Nerven-Klinik Dr. med. Kurt Fontheim hat deshalb eine etwas andere Art der Fortbildung konzipiert: ein Fünf-Säulen-Modell, das Nachwuchsführungskräfte in der psychiatrischen Pflege umfassend auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet – unter anderem auch in den bayrischen Alpen.

Von Georg Schnieders

Viele Pflegeeinrichtungen und Krankenhäuser leiden bereits heute unter dem seit langem prognostizierten Pflegekräftemangel. Nicht nur quantitativ bestehen häufig Probleme, auch qualitativ lassen sich viele Stellen nicht mehr optimal besetzen. Ein wichtiges Qualitätskriterium ist jedoch eine hohe Kompetenz der mittleren Führungsebene. Mit diesen Führungskräften steht und fällt häufig die Qualität ganzer Abteilungen.

Fünf-Säulen-Modell fördert Nachwuchsführungskräfte

Um sich auf die Zukunft und den Generationswechsel auf der Stations- und Hausleitungsebene vorzubereiten, ist die Privat-Nerven-Klinik Dr. med. Kurt Fontheim im niedersächsischen Liebenburg neue Wege gegangen. Das Fachkranken-

haus für Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik mit 280 klinischen Betten und 60 tagesklinischen Plätzen sowie einem angeschlossenen Heim hat in den vergangenen Jahren ein Fünf-Säulen-Modell für die Entwicklung von Führungskräften konzipiert und erfolgreich umgesetzt. Es besteht aus Lern- und Entwicklungsmodulen zu unterschiedlichen Kompetenzfeldern und unterstützt Talente auf ihrem Weg zu einer kompetenten Führungskraft.

Vor einigen Jahren stand die Pflegedirektion vor der Frage, wie Stellen im mittleren Management in den nächsten Jahren besetzt werden. Nicht zuletzt aufgrund der regionalen Lage waren externe Ausschreibungen nicht von Erfolg gekrönt. Mit langfristigem Blick fiel die Entscheidung nicht schwer, die interne Nachwuchsführungskräfteentwicklung zu intensivieren. Während die Bau-

steine in der klassischen Stationsleitungsausbildung oft sehr variabel und für bestimmte Aufgabenfelder nicht zwingend geeignet schienen, wurde hier ein eigenes Entwicklungsprogramm erarbeitet, das genau auf die Bedürfnisse der Organisation zugeschnitten ist.

Zunächst stellten wir eine Gruppe von Pflegenden zusammen, die den Wunsch nach Weiterentwicklung geäußert hatten oder die besonders geeignet waren, künftig weiterführende Aufgaben zu übernehmen. Die Gruppe wurde in fünf Kompetenzfeldern gefördert.

■ **Säule 1: Persönliche Entwicklung individueller Stärken** – Im Bereich der Säule 1 findet für eine etwa zehnköpfige Gruppe jährlich eine dreitägige Veranstaltung statt. Die von einem Diplom-Psychologen aus Bayern konzipierte Begleitung orientiert sich eng an den Förderbe-

**Führen in Grenzsituationen:
Ausflug in die bayrischen Alpen
zur Selbsterfahrung
in 1 600 Meter Höhe**



dürfnissen der Teilnehmer und hat einen steigenden Schwierigkeitsgrad. Im ersten Jahr ging es im Schwerpunkt um Rollenverständnis und persönliche Eigenschaften im Führungskontext inklusive Video-Trainings. Im zweiten Jahr stand die Netzbildung im Vordergrund, es ging zu Teamübungen in den Garten und endete mit einer Selbsterfahrung im Hochseilgarten. In der dritten Veranstaltung ging es in die Harzer Berge zur Orientierungsübung mit Motivationsübungen sowie Fallsupervision. Im vergangenen Jahr fuhr die Gruppe in die bayrischen Alpen zur Selbsterfahrung mit dem Fokus auf Führen in Grenzsituationen in 1600 Meter Höhe. Für dieses Jahr ist ein Training in den Alpen mit höherem Schwierigkeitsgrad geplant.

■ **Säule 2: Beratungskompetenz** – Im Bereich dieser Säule wurde die Gruppe angeleitet, das Instrument der kollegialen Beratung zu nutzen. Mittlerweile trifft sich die Gruppe regelmäßig und ohne Anleiter als Netzwerk und arbeitet gemeinsam an relevanten (Führungs-)Themen.

■ **Säule 3: Managementkompetenz** – Hier entwickelte die Klinik das Instrument des Pflegegestützten Case Managements. Es wurde eine Ausbildung zum Case Manager mit den Schwerpunkten Management und Organisation durch einen externen Dienstleister im Hause angeboten. Der Kurs umfasste insgesamt zirka 200 Unterrichtseinheiten.

■ **Säule 4: Fachkompetenz Psychiatrische Pflege** – Im Bereich der Säule 4 konzipierten wir eine jährlich stattfindende interne Weiter-

bildung für Psychiatrische Pflege. Die Schulung erfolgte über Ärzte, Pflegewissenschaftler, Juristen, Ökonomen und Pflegeexperten aus dem eigenen Hause und umfasste 200 Unterrichtseinheiten.

■ **Säule 5: Führungskompetenz** – Hier installierten wir eine interne Führungskräfteweiterbildung mit Prof. Dr. Guntram Platter aus Berlin mit 200 Unterrichtseinheiten. Schwerpunkte sind unter anderem: Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Recht und Verwaltung, Pflegewissen, Führungskompetenz und Kommunikation.

Die Teilnehmer/innen werden für die Teilnahme an den Veranstaltungen vom Dienst freigestellt. Die Säulen 3 und 4 sind für alle Mitarbeiter zugänglich, die Platzzahl ist in der Regel auf 25 Teilnehmer/innen begrenzt.

Um Führungskraft zu werden ist es nicht zwingend notwendig, alle fünf Säulen belegt zu haben. Zumindest die Säulen 1, 2 und 5 sollten absolviert sein, optimalen Gewinn hat der Mitarbeiter natürlich bei Absolvierung aller Bausteine. Auch sind längst nicht alle Absolventen in Führungspositionen. Jedoch hat die Klinik nunmehr einen Pool an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die bei Besetzung von Führungspositionen bereit wären, ins „kalte Wasser zu springen“ – und zudem schwimmen können.

Nach Absolvieren der Fort- und Weiterbildungen laufen die Säulen 1, 2 und 3 durchgehend weiter und bilden neben den für alle Führungskräfte eingerichteten „Jour Fixes“ mit dem direkten Vorgesetzten in

der Pflegedirektion eine engmaschige Begleitung und Coaching im Alltag.

Maßgeschneidert für den eigenen Nachwuchs

Kritiker werden anmerken, dass sich die Pflege entgegen der allgemeinen Entwicklung in dieser Inhouse-Weiterbildungsform vom Trend zur Hochschule entfernt. Das ist richtig, dennoch ist diese Form der Personalentwicklung aus Sicht des Unternehmens eine gute Entscheidung: Die Mitarbeiter werden maßgeschneidert mit den Lern- und Trainingsfeldern versorgt, die sie im Unternehmen für die eigene Entwicklung benötigen. Zudem wird von den Teilnehmer/innen bestätigt, dass die Fortbildungsqualität Hochschulniveau habe.

Eine weitere wichtige Rückmeldung geben die Teilnehmer/innen immer wieder, nämlich die, dass neben der individuellen Förderung und dem Wissensgewinn bei allen Nachwuchskräften das Gefühl besteht, in der Organisation ernst genommen zu werden. Dies stärkt nachhaltig die Unternehmenskultur.

Weiterführende Literatur:

Weatherly, J. N. (Hrsg.), Schnieders, G., Haut, M., Pilz, S.: Das Pflegegestützte Case Management in der Psychiatrischen Klinik – von der Konzeption bis zur Einführung, edition winterwork, Berlin 2011

Georg Schnieders, Pflegedirektor
Diplom-Pflegewirt
Privat-Nerven-Klinik Dr. med. Kurt Fontheim
Lindenstraße 15, 38704 Liebenburg
schnieders@klinik-dr-fontheim.de