

› Entwicklung von Führungsgrundsätzen in der Pflege

# Gut ist Führung, wenn sie wirksam ist

KRISTIN DITTRICH, KATRIN MATTERN, JANA LUNTZ

Die Vision eines Unternehmens in sichtbare und gelebte Unternehmenswerte umzuwandeln und in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter zu integrieren, kann man nur in Teamarbeit schaffen. Durch den Diskurs und den Dialog mit den Mitarbeitern lassen sich Zielvorstellungen in eine für alle unverwechselbare Corporate Identity umwandeln. Hierfür hat das Dresdner Universitätsklinikum auf Anregung seiner Pflegedirektorin Jana Luntz ein Projekt zum Thema Führungsgrundsätze gemeinsam mit den Mitarbeitern durchgeführt.

» Der Unternehmenserfolg ist maßgeblich von den Führungsgrundsätzen innerhalb des Unternehmens sowie den Führungsqualitäten der verantwortlichen Führungskräfte und dem generellen Umgang mit den Mitarbeitern geprägt. Einige Eigenschaften und Führungsqualitäten werden gemeinhin als wichtig eingestuft – was aber genau einen guten Vorgesetzten ausmacht, ist subjektiv und wird von den Mitarbeitern unterschiedlich definiert. Durch die Erarbeitung einheitlicher Grundsätze aber wird den Mitar-

beitern und Führungskräften gleichermaßen Sicherheit und Transparenz geboten sowie eine gute Basis für einen fairen Umgang miteinander.

## Auf der Suche nach den richtigen Führungsinhalten

Eine grundsätzliche Vereinheitlichung von gelebten Führungsinhalten ist praktisch nicht realisierbar. Führung beinhaltet immer eine individuelle und persönliche Note, die von jeder Führungskraft unterschiedlich mit

eingebraucht wird. Deshalb ist ein generelles Verständnis über die Umsetzung von Führungsinhalten notwendig. Weiterhin gelten sie als eine generelle Verhaltensempfehlung für die Kooperation und Zusammenarbeit im Unternehmen und schaffen eine Grundlage für das unternehmensweit gewünschte Führungsverhalten. Letztlich spiegeln sie sich als bedeutende Eckpunkte im Grundkonzept der Unternehmensphilosophie wider.

Das Projekt „Führungsgrundsätze“ wurde innerhalb einer Strategieberatung der Pflegedienstleitungen von der Pflegedirektorin des Dresdner Universitätsklinikums Jana Luntz im Oktober 2015 ins Leben gerufen. Das Ziel lag in der Erarbeitung einheitlicher Führungsgrundsätze für den pflegerischen Bereich. Sowohl der Pflegedirektorin als auch den Pflegedienstleitungen war es wichtig, den Mitarbeitern keine Führungsgrundsätze aufzuzwingen, sondern diese aktiv mit ihnen in einem gemeinschaftlichen Prozess zu entwickeln, um so ein Höchstmaß an Akzeptanz zu garantieren.

Für dieses Vorhaben wurde eine Projektgruppe gebildet, welche sich aus der oberen und mittleren Führungsebene sowie der Gleichstellungsbeauftragten und der Innovationsmanagerin zusammensetzte. Diese betreuten das Projekt inhaltlich und koordinierten den Diskurs und den Dialog.

Zur strukturierten Erfassung des Meinungsbildes der Mitarbeiter aus allen Bereichen und Ebenen des Geschäftsbereichs Pflege, wurde in einem ersten Schritt ein umfassender Projektplan entwickelt. Dieser ermöglichte einen geordneten Austausch darüber, welche Führungskultur zukünftig am Dresdner Universitätsklinikum gelebt werden soll und welche Führungskompetenzen die leitenden Mitarbeiter mitbringen müssen. Dieser



© Thomas Albrecht, Universitätsklinikum Dresden

*Im Team lassen sich für alle verbindliche Führungsgrundsätze besser definieren.*

**Kommunikation / Information**

1. Bitte bewerten Sie im Folgenden die Wichtigkeit der einzelnen Sachverhalte

	überhaupt nicht wichtig	weniger wichtig	sehr wichtig	kann ich nicht beurteilen
1. Eine Führungskraft sollte für eine offene Kommunikation sorgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Eine Führungskraft sollte sich einer positiven Ausdrucksweise bedienen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Eine Führungskraft sollte bei unangemessener Kommunikation einschreiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Eine Führungskraft sollte bei Konflikten am Arbeitsplatz aktiv eingreifen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Eine Führungskraft sollte bei negativen Interaktionen wie Klatsch und Tratsch offensiv entgegen treten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Eine Führungskraft sollte Ihre Mitarbeiter umfassend informieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Eine Führungskraft sollte getroffene Entscheidungen erklären und begründen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Eine Führungskraft sollte sich aktiv Rückmeldungen einholen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Eine Führungskraft sollte eine offene und konstruktive Fehlerkultur praktizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Eine Führungskraft sollte die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter wichtig sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sollten Sie zu den eben bearbeiteten Aspekten noch Hinweise und Kommentare haben, dann schreiben Sie diese bitte hier auf. Wir sind sehr an Ihrer Meinung interessiert.

© Universitätsklinikum Dresden

Abb. 1: Auszug aus Fragebogen mit der Oberkategorie Kommunikation/Information

Entwicklungs- und Erarbeitungsprozess wurde methodisch durch die Anwendung der Fragebogenmethodik, Delphi-Methode und Fokusgruppe begleitet und ermöglichte die Erstellung inhaltlich nachvollziehbarer, einheitlicher Grundsätze.

**Der Methodenmix macht's**

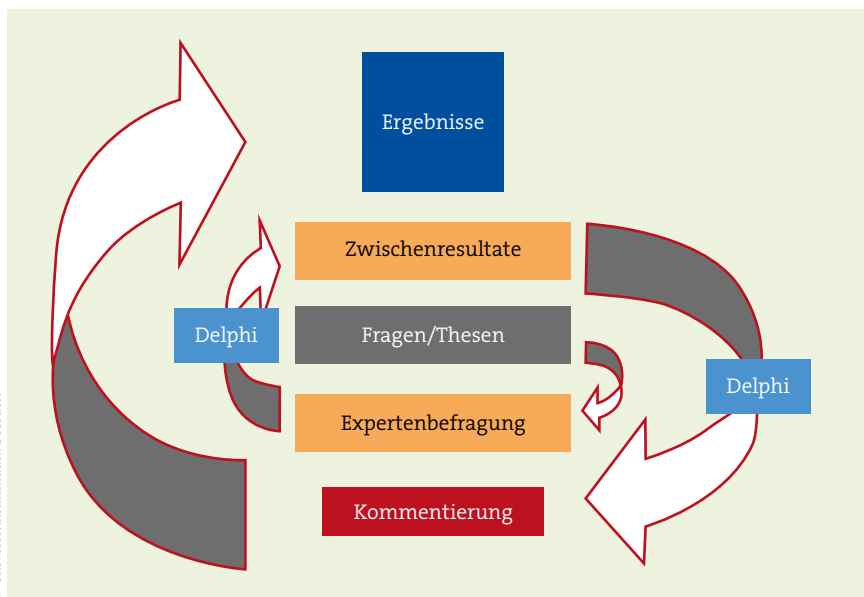
Nach einer umfangreichen Recherche zum Thema „Führung“ durch die Projektgruppe, wurde ein detaillierter Fragebogen entwickelt, welcher sich in vier Teile gliederte. Der erste Teil wurde aufgeteilt in sechs Hauptkategorien:

- Kommunikation/Information
- Vertrauen
- Verhalten
- Arbeitsklima/Arbeitsabläufe
- Arbeitsinhalte/Arbeitsweise
- Personalentwicklung/Mitarbeiterentwicklung

Innerhalb jeder Hauptkategorie wurden Aussagen zu Eigenschaften von Führungskräften formuliert, die Wichtigkeit dieser Eigenschaft konnte an Hand einer Skala bewertet werden (Abb. 1). Der erste Teil umfasste 57 zu bewertende Aussagen. Am Ende jeder Oberkategorie wurde ein Kommentarfeld hinterlegt, das dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu weiteren Anregungen gab. An diese erste Abfrage schloss sich im zweiten Teil ein Ranking an. Hierbei sollten die sechs Hauptkategorien der Reihenfolge nach gewichtet werden. Dadurch wurde ersichtlich, welche Eigenschaften die Mitarbeiter bei den Führungskräften als besonders bedeutend einstufen.

Der dritte Teil des Fragebogens richtete sich an die Führungskräfte und war auch nur für diese zugänglich. Hier fanden sich 25 Aussagen in der Ich-Formulierung wieder. Die Führungskräfte beurteilten somit, wie wichtig ihnen die aufgeführten Eigenschaften innerhalb ihrer leitenden Tätigkeit sind. Ein abschließendes Kommentarfeld bot wieder die Möglichkeit für Ergänzungen.

Insgesamt konnten 82 Aussagen bewertet sowie eigene Anmerkungen hinterlegt werden. Der Fragebogen wurde den Mitarbeitern online zur Verfügung gestellt und jeder erhielt einen Zugangslink über seinen Mailaccount. Nach Beendigung der ersten Be-



© Universitätsklinikum Dresden

Abb. 2: Die Delphi-Methode

fragung wurden die Antworten kodiert und die Antwortverteilung in Form von Häufigkeiten dokumentiert. Anschließend konnte durch die zuvor von der Projektgruppe festgelegten Regeln eingestuft werden, ob die Aussage eindeutig beurteilt wurde und somit in die vorläufigen Führungsgrundsätze einfließt oder entfällt. Alle Aussagen, die keine deutliche Meinung der Mitarbeiter abbilden konnten, mussten nochmals beurteilt werden. Dieses angewandte systematische, mehrstufige Befragungsverfahren mit Rückkopplung über die noch unklaren Meinungen zum Thema Führung, bezeichnet man als Delphi-Methode (Abb. 2).

Nach der Auswertung aller Fragebögen wurde eine zweite Befragung mit einem reduzierten Fragebogen durchgeführt. Damit diesmal eine eindeutige Bewertung möglich war, gab es nur noch zwei Antwortkategorien: „unwichtig“ und „wichtig“. Der Fragebogen wurde erneut allen Mitarbeitern aus dem pflegerischen Bereich online zur Verfügung gestellt. Die Auswertung erfolgte simultan zur ersten. Die Ergebnisse aus den zwei Befragungsrunden wurden zusammengetragen und es entstand ein erster Entwurf über die Führungsgrundsätze.

Innerhalb der durchgeführten Umfragen konnte durch die Projektgruppe festgestellt werden, dass es nicht jedem Mitarbeiter des Geschäftsbereichs Pflege möglich war, an der Befragung teilzunehmen. Daher wurde auf die Methodik der Fokusgruppe zurückgegriffen, um den ersten Entwurf der Führungsgrundsätze durch die Mitarbeiter innerhalb einer zielgerichteten Diskussion beurteilen zu lassen. Hierbei wurden insgesamt 123 Bereichen die vorläufigen Führungsgrundsätze zur Verfügung gestellt. Neben diesem ersten Entwurf erhielten alle Bereiche zusätzlich noch einen Leitfa-

den zur Durchführung der Diskussionsrunde sowie einen Feedbackbogen. Dieser bündelte die Meinung zu den vorläufigen Führungsgrundsätzen erfasste und an die Projektgruppe zurückgesendet wurde.

Die Rücklaufquote betrug 77%. Jeder Feedbackbogen wurde aufgearbeitet und die Ergebnisse in mehrstündigen Sitzungen besprochen. Abschließend wurden die Führungsgrundsätze finalisiert und freigegeben.

### Teamarbeit: Die Ausarbeitung der Führungsgrundsätze

Nach einer Präsentation der finalisierten Führungsgrundsätze beim Vorstand des Klinikums wurde deutlich, dass diese nicht nur innerhalb eines Bereiches gelten sollten. Es wurde als unumgänglich angesehen, dass sich die Grundsätze in der gesamten Klinik und innerhalb jeder Berufsgruppe wiederfinden sollten. Daher erhielt die Projektgruppe im September 2017 den Folgeauftrag, die Grundsätze klinikweit zu etablieren. Hierfür wurde die Fokusgruppenmethodik nochmals aufgegriffen, damit auch jedem Mitarbeiter der anderen Geschäftsbereiche die Möglichkeit zur Verfügung steht, aktiv seine Meinung mit einzubringen. Die Mitarbeiter sollen die derzeit ausgearbeiteten Führungsgrundsätze bewerten und reflektieren, das Feedback wird anschließend in die bestehenden Grundsätze eingearbeitet. Als Resultat stehen dem Unternehmen Führungsgrundsätze zur Verfügung, welche durch die eigenen Mitarbeiter maßgeblich entwickelt wurden.

Nach der Erstellung der Führungsgrundsätze (Anlage 1 – e-only) gilt es in einem nächsten Schritt, diese mit Leben zu füllen und eine Verbindlichkeit herzustellen. Daher wird es innerhalb der Projektgruppe weitere Erar-

beitungen zu der Umsetzung der Führungsgrundsätze in den praktischen Klinikalltag geben. Es ist vorgesehen, die Grundsätze in das Anforderungsprofil zukünftiger Führungskräfte einzuarbeiten, sowie als Grundlage eines 360°-Feedbacks für Führungskräfte zu nutzen. Weiterhin werden die Grundsätze als Grundlage bei der internen Talententwicklung/-förderung eine wichtige Rolle spielen und sich innerhalb der relevanten, internen Weiterbildungsmaßnahmen wiederfinden. Durch jährliche Fortbildungen beispielsweise zu Führung, Führungskompetenzen oder Unternehmenswerte soll das Personal aktiv für das Thema sensibilisiert werden. Ziel ist die feste Verankerung der Führungsgrundsätze innerhalb der Unternehmenskultur des Dresdner Universitätsklinikums.

#### Anlage

Die Führungsgrundsätze des Dresdner Universitätsklinikums finden Sie e-only auf [www.springerpflege.de](http://www.springerpflege.de)

#### Literatur

- Häder, M. (2014). Delphi-Befragungen. Springer VS. Wiesbaden
- Kottmann, T., Smit, K. (2014). Führungsethik. Springer Gabler. Wiesbaden
- Isenschmid, J. (2013). Führen – in der Einfachheit liegt die Stärke. Springer Gabler. Wiesbaden
- Schalk, A.-M. (2015). Standardisierung von Führungsverhalten. Springer Gabler. Wiesbaden
- Dachrodt, H.-G.; Koberski, W. et al. (2014). Praxishandbuch Human Resources. Springer Gabler. Wiesbaden

#### Autorenkontakt:

**B. Sc. Kristin Dittrich,**  
Innovationsmanagerin im Bereich Pflege  
**E-Mail:** Kristin.Dittrich@ukdd.de

**Dipl. PGW Katrin Mattern,**  
Pflegedienstleitung  
**E-Mail:** Katrin.Mattern@ukdd.de

**Dipl. PGW Jana Luntz**  
Pflegedirektorin  
**E-Mail:** Jana.Luntz@ukdd.de  
Sie arbeiten alle am Universitätsklinikum Dresden.

#### Zusammenfassung

Eindeutige und verbindliche Führungsgrundsätze zeigen sich in guter Führungsqualität, die sich wiederum im Erfolg des Unternehmens messen lässt. Auf der Suche nach den ‚guten‘ Führungseigenschaften, startete das Universitätsklinikum Dresden ein breitangelegtes Projekt, bei dem alle Mitarbeiter der Pflege einbezogen wurden. Im Ergebnis hat das Klinikum nun Führungsgrundsätze definiert, die die Mitarbeiter selbst gemeinschaftlich erarbeitet haben.

**Schlüsselwörter:** Führungsgrundsätze, Führungsqualität, Unternehmenserfolg, Teamarbeit