

Thema: Primary Nursing (PN)

Lernziel

Ich delegiere eine pflegerische Tätigkeit an eine Fachangestellte Gesundheit (FaGe) in Form verschiedener Führungsstile und erfrage hinterher ihr Erleben.

Fragestellung

- Welcher der 3 Führungsstile wird am besten toleriert?
- Bei welchem Führungsstil wird effizienter gearbeitet?
- Wie wirkt sich der jeweilige Führungsstil auf die Beziehung zwischen uns aus?

Motivation

Ich denke, die Kommunikation im PN ist einer der wichtigsten Faktoren. Wenn ich etwas delegiere, muss ich mich darauf verlassen können, dass es nach meinen Vorstellungen ausgeführt wird, da ich unter Umständen keine Gelegenheit habe, es zu kontrollieren.

Die FaGes sollen in diesem System die ausführende Gewalt sein, d.h. sie werden sehr viele Arbeiten abdelegiert bekommen.

Es ist wichtig, die richtige Kommunikationsform zu finden damit sich die FaGes nicht wie Untergebene fühlen und trotzdem Aufgaben effizient ausführen.

Ziel

Ich finde die richtige Kommunikationsform für eine FaGe, evaluiere mit ihr wie sie sich gefühlt hat und welchen Stil sie vorzieht und warum.

Kriterien

- Erfassung der Aufgabe und korrekte Umsetzung
- Arbeitstempo und Effizienz
- Stimmung und Beziehung zwischen FaGe und mir

Methode

Arbeiten mit einer FaGe:

- Abdelegieren von pflegerischen Tätigkeiten mit dem Führungsstil autoritär, demokratisch und laissez-faire
- Rückmeldung und mündliche Evaluation
- Ausfüllen eines Fragebogens

Quellen / Literatur: Unterlagen Block 15, Careum

Inhalt

- 1) Die 3 wichtigsten Führungsstile
 - a. Autoritär
 - b. laissez-faire
 - c. demokratisch
- 2) Vor- und Nachteile und Auswirkung auf die Pflegequalität des jeweiligen Führungsstils
- 3) Durchführung in der Praxis: Kommunikation mit einer FaGe

1) Die 3 wichtigsten Führungsstile

Die Anwendung verschiedener Führungsstile bewirkt verschiedene Arbeitsleistungen.

1. Autoritärer Stil

Definition

Autorität ist: sich glaubwürdig machen und eine Berechtigung, Entscheidungen zu fällen und Befehle zu erteilen.

- hohle Autorität: wirkt angemäÙt und unglaubwürdig, weil sie nur auf dem Innehaben einer Position beruht, die nicht ausgefüllt wird
- funktionale Autorität: ergibt sich aus der sachgerechten Ausfüllung einer Funktion (auch Sachautorität)
- kulturelle Autorität: in Sachen Lebensstil und der täglichen Lebenspraxis

Es besteht allerdings ein großer Unterschied darin, ob man eine Autoritätsposition einnimmt, oder ob man eine Autoritätsperson ist.

Merkmale

Motto: "Derjenige der führt, hat als einziger die Übersicht und die richtigen Lösungen."

- aufgabenorientierter Typ
- Ziel: optimale Gruppenarbeit
- Entscheidungen / Richtlinien werden vorgegeben
- Aufgaben und Arbeitsgruppen werden zugewiesen
- Lob und Tadel nach persönlichem Gutdünken
- Leitung ist nicht aktiv beteiligt

Das Team...

- Mitarbeiter: passiv, angepasst und unselbständig; fühlen sich unwichtig, nicht verantwortlich und sind mit ihrer Arbeit unzufrieden
- Meinungen, Haltungen und Lösungen werden oft kritiklos übernommen, die eigene Produktivität und Kreativität bleibt auf der Strecke.
- Es kann zu massiver Auflehnung und Trotzreaktionen kommen.
- Arbeitseinstellung: wenig Interesse an der Arbeit und keine Eigeninitiative → sie tun nur, was sie müssen
- Da kein Raum für eigene Entscheidungen bleibt, wird man völlig abhängig von der Führung

Die Führungskraft ...

- ist sehr stark leistungsorientiert
- lenkt jede Aktivität der Mitarbeiter in eine von ihr gewünschte Richtung
- ist klar und eindeutig in den Aussagen und Instruktionen
- ist sehr engagiert und trifft alle wesentlichen Entscheidungen alleine
- ist in seiner Beziehung zu den Mitarbeitern eher distanziert und kühl
- weist Aufgaben direkt und ohne Diskussion zu
- erklärt alles bis ins letzte Detail
- tadelt offen oder verdeckt, duldet selbst aber keine Kritik
- besitzt in der Regel sehr gute Fachkenntnisse
- definiert sämtliche Lösungswege selber, ohne den Mitarbeitern die Chance zu geben, eigene Lösungen zu finden

Klima: angespannt

2. Demokratischer Stil

Definition

- Gleichheit: Jeder hat eine Stimme
- Freiheit: Es wird kein Zwang ausgeübt, es steht hinreichend viel Zeit für die Entscheidung zur Verfügung
- Informationsfreiheit: Jeder Teilnehmer weiss und versteht, was er entscheidet. Es besteht ein freier Zugang zu allen Informationen.
- Meinungsfreiheit: Der Entscheidung geht ein freier Austausch der Meinungen und Standpunkte voraus.
- Alternativen: Eine echte Entscheidung kann nur getroffen werden, wenn es mehrere Alternativen gibt.

Merkmale

Motto: „Wir entscheiden alle gemeinsam, was das Richtige ist“.

- aufgabenorientierter Typ
- Ziel: optimale Gruppenarbeit
- Entscheidungen werden demokratisch getroffen
- freie Aufgabenverteilung und Wahl der Arbeitsgruppen
- Lob und Tadel objektiv + sachlich
- Leitung ist beteiligt
- Gespräche, Abstimmung und gegenseitiger Respekt zwischen Führungskräften und Mitarbeitern untereinander stehen im Vordergrund
- Wert auf Vertrauen und Toleranz: Mitspracherecht, Kooperationsbereitschaft und Handlungsfreiheiten
- Der reibungslose Stationsablauf ist trotz Abwesenheit der Führungskraft gewährleistet, da die Aufgabenverteilung und die Zuständigkeit aller geregelt ist
- Bei Fehlern wird in der Regel nicht bestraft, sondern geholfen.

Das Team...

- Einbezogen in Entscheidungsprozesse, Anerkennung für geleistete Arbeit, kritikfähig und kompromissbereit, motiviert und engagiert
- Wohlbefinden, Zufriedenheit und Selbstbewusstsein

Die Führungskraft...

- Akzeptiert Meinungen, regt zum Austausch an
- Kritisiert und ist kritikfähig

3. Laisser-faire Stil

Definition

Laissez-faire heißt übersetzt „lasst machen“ im Sinne von „einfach laufen lassen“.

Kernaussage ist, dass in der Führung von Menschen die Aufgabe oder Herausforderung zwangsläufig auch die richtige Verhaltensweise hervorruft. Beim Laisser-faire-Führungsstil bleibt eine Führung im eigentlichen Sinne aus, denn die Richtungsweisung fehlt.

Es unterbleiben zielgerichtete „Erziehungs“-Maßnahmen, Laissez-faire lässt viele Freiheiten.

Merkmale

Motto: "Es passiert, was passieren muss und es ist das Richtige."

- sozial-emotionaler Typ
- Stärke: gutes Gruppenklima mit Befriedigung persönlicher Bedürfnisse
- völlige Entscheidungsfreiheit
- keine Aufgabenverteilung
- Leitung äußert sich nur auf Nachfrage und beteiligt sich nicht

- keine koordinierte Aufgabenverteilung
- mangelnde oder fehlende Aufgabenerfüllung
- lückenhafte Dokumentationen und lückenhafte oder gar fehlende Informationen der Mitarbeiter
- Arbeitsablauf ist unkoordiniert, Personallücken bleiben offen
- zu erledigenden Aufgaben bleiben unerledigt, niemand fühlt sich für etwas zuständig – da dies nicht geregelt ist

Das Team...

- Bestimmt die Arbeit, Aufgaben und Organisation selbst
- Informationen fließen mehr oder weniger zufällig
- Keine Kommunikation innerhalb des Teams
- Mitarbeiter fühlen sich allein gelassen, sind frustriert und haben keine Motivation

Die Führungskraft ...

- ist in ihren Aussagen und Instruktionen oft unklar und wenig präzise
- greift nicht in das Geschehen ein, hilft oder bestraft auch nicht
- verhält sich passiv und macht nur geringfügige Vorgaben
- greift praktisch nicht in das Gruppengeschehen ein und verhält sich freundlich, aber neutral
- Beratung und Hilfestellungen gibt er nur auf ausdrückliche Aufforderung durch die Gruppe
- Lob und Tadel werden nicht ausgesprochen
- Nur für die Schaffung äußerer Rahmenbedingungen wie Raum oder Materialien fühlt sich der Leiter verantwortlich

2) Vor- und Nachteile und Auswirkung auf die Qualität des jeweiligen Führungsstils

1. Autoritärer Stil

Vorteile

- Schnelle Handlungsfähigkeit und Entscheidungsgeschwindigkeit
- In Krisensituationen von Vorteil
- Die Verantwortung ist klar (Übersichtlichkeit der Kompetenzen)
- Kurzfristige Steigerung der Arbeitsleistung (über längeren Zeitraum nicht aufrecht haltbar)

Nachteile

- Die Mitarbeiter werden demotiviert und sehen keine Notwendigkeit, sich eigene Gedanken zu machen und selbst initiativ zu werden (mangelnde Motivation)
- Rivalitäten und Aggression zwischen den einzelnen Mitarbeitern
- Überforderung der Vorgesetzten → Fehler oder falsche Einschätzungen
- Risiko einer Kopflösigkeit, sobald ein wichtiger Entscheidungsträger ausfällt

Qualität

- Entscheidungen/Richtlinien werden vorgegeben → größere Leistungsquantität, jedoch geringere Qualität
- Starke Fluktuation: keine Stabilität, schlechtes Arbeitsklima

2. Demokratischer Stil

Vorteile

- hohe Motivation und Identifikation mit Aufgaben, weil die Ideen und Vorschläge ernst genommen werden
- Förderung von Verantwortungsbewusstsein, Vertrauen, Selbständigkeit
- Entscheidungen werden gemeinsam getroffen → Offene Kommunikation
- Kann Ausfall der Führungskraft kompensieren

Nachteile

- Entscheidungsgeschwindigkeit verlangsamt
- Die Führungsperson kann in ihrem Bemühen es allen recht zu machen, sich im Ernstfall nicht durchzusetzen → Disziplin kann leiden

Qualität

- Entscheidungen werden demokratisch getroffen → geringere Leistungsquantität, aber höhere Qualität
- Positiv:
 - Risiko der Fehlentscheidung wird reduziert
 - Hohe Motivation und Leistungsbereitschaft, was zu besserer Qualität führen kann
 - Neue Informationen und Ideen werden eher aufgenommen und umgesetzt
 - offene Kommunikation: Fehler / Mängel werden konstruktiv angesprochen
 - Förderung der Mitarbeiter: Weiterbildungen etc.
 - Weniger Personalfuktuation durch höhere Arbeitszufriedenheit
- Negativ:
 - lange Entscheidungsfindung kann zu Einbussen in der Qualität führen, da es evtl. länger dauert, bis Erneuerungen eingeführt werden
 - Disziplin leidet → Man hält sich nicht mehr so strikt an die Regeln / Standards
 - Die Meinung der Minderheit im Team geht schnell unter → Unzufriedenheit, Motivationsprobleme

3. Laisser-faire Stil

Vorteile

- nur dort, wo jeder Mitarbeiter Selbstkontrolle ausübt und für seinen eigenen Bereich die Verantwortung trägt
- grosser Freiraum für Mitarbeiter mit eigenverantwortlichem Einsatz
- Entscheidungsfreiheit, Selbständigkeit
- Entlastung des Vorgesetzten (weniger Planungs- und Vorbereitungszeit)

Nachteile

- geringer Zusammenhalt der Gruppe, kein „Wir-Gefühl“, keine gemeinsamen Gruppenziele
- missverständlicher Freiraum → mangelhafter Leistungseinsatz
- Mitarbeiter fühlen sich alleine gelassen, sind frustriert und haben keine Motivation → Resignation
- Unzufriedenheit, geringe Arbeits- und Gruppenmoral, Spannungen und Aggressionen

Qualität

- völlige Entscheidungsfreiheit → geringe Leistungsqualität und – quantität
- nicht erledigte Aufgaben
- schlechte Dokumentation
- für die Qualitätssicherung fühlt sich nur die verantwortungsbewusste Pflegeperson
- Jeder muss sich seine eigene Qualität schaffen und sichern
- Es gibt keine Kontinuität, da jeder seine eigenen Richtlinien befolgt, bzw. die vorgegebenen Standards nach eigenem Verständnis umsetzt

3) Durchführung in der Praxis: Kommunikation mit einer FaGe

Autoritär

Pflegerische Tätigkeit: Durchführung der Körperpflege bei einem Patienten

- Erfassung der Aufgabe und korrekte Umsetzung

Ich habe der FaGe genau gesagt, wann sie die KP durchführen soll und wie. Sie hielt sich konkret an meine Anweisungen.

- Arbeitstempo und Effizienz

Da der Patient nicht ganz bei unserm Zeitfenster mitspielte, verzögerte sich die KP. Die FaGe teilte mir dies unverzüglich mit so dass ich ihre Hilfe für andere Tätigkeiten nutzen konnte. Als der Patient bereit war für die KP, erledigte die FaGe dies nach meinen Vorgaben in einem angemessenen Tempo. Sie teilte mir danach auf Anfrage mit, wie es gegangen ist und was ihr aufgefallen war.

- Stimmung und Beziehung zwischen FaGe und mir

Die Stimmung war nicht beeinträchtigt. Ich denke mir, die FaGe hat gemerkt, dass ich am Morgen gut koordinieren musste, wann was gemacht wird, also ein bisschen unter Stress stand. Ab und zu hatte ich jedoch das Gefühl, sie habe etwas anderes vorschlagen wollen und es dann lieber gelassen.

Laissez-faire

Pflegerische Tätigkeit: Blutzucker messen

- Erfassung der Aufgabe und korrekte Umsetzung

Ich habe der FaGe eine BZ-Messung abdelegiert. Als sie mir sagen will, wie genau sie es machen wird, unterbreche ich sie und sage, dass sie es sicher richtig machen würde.

Ich bin zur Beobachtung mit ins Zimmer gegangen und habe einige kleinere Fehler entdeckt.

- Arbeitstempo und Effizienz

Die FaGe hat die Messung pünktlich durchgeführt und danach bereits das im Nachspritzschema verordnete Insulin aufgezogen. Sie war sehr schnell, aber weniger gründlich.

- Stimmung und Beziehung zwischen FaGe und mir

Als die FaGe mir sagen wollte, wie sie misst und ich ihr gesagt habe, dass sie es schon richtig machen würde, wirkte sie vor den Kopf gestossen und nicht etwa motiviert, dass ich ihr viel Vertrauen entgegen bringe. Dass sie jedoch nachher selbstständig Insulin aufgezogen hat, zeigte mir dass sie die Freiheit, die ich ihr gelassen hatte, gut genutzt hat.

Demokratisch

Pflegerische Tätigkeit: Überwachungen durchführen, sonstige Bedürfnisse erfüllen

- Erfassung der Aufgabe und korrekte Umsetzung

Am Nachmittag haben die FaGe und ich uns zusammengesetzt und geschaut, welcher Patient noch überwacht werden muss und welche Bedürfnisse sonst noch anstehen. Wir diskutierten darüber, was wichtig sei und wer welche Aufgabe übernehmen wollte. Die FaGe hat ein paar sehr gute Ideen eingebracht.

- Arbeitstempo und Effizienz

Wir haben die Überwachungen aufgeteilt und sind beide auf diverse Wünsche der Patienten eingegangen. Die FaGe wollte mit einer Patientin gerne einen kleinen Spaziergang machen, dies hat sie mir mitgeteilt, die ungefähre Dauer eingeschätzt, mich informiert, was sie danach noch erledigen muss und mich um meine Meinung gefragt. Sie hat alle ihre Aufgaben bis Dienstschluss erledigt.

- Stimmung und Beziehung zwischen FaGe und mir

Die Stimmung war am Nachmittag sehr locker und lustig. Wir haben beide entschieden, was gemacht wird, ohne dass jemand bestimmen musste. Es war natürlich von Vorteil, dass die FaGe nicht ganz abwegige Ideen hatte, so dass ich hätte eingreifen müssen.

Reflexion der FaGe

Die FaGe sagte mir, dass sie meine Kommandos am Morgen gut annehmen konnte, da sie wusste, dass wir ein zeitliches Limit hatten. Ausserdem kannte sie keinen meiner Patienten, so dass sie froh war, genau zu wissen, wie sie was machen sollte.

Bezüglich der BZ-Messung war sie schon etwas irritiert, fühlte sich aber auch geschmeichelt. Die Kritik, die hinterher folgte weil sie mehrere kleine Fehler gemacht hatte, konnte sie nicht gut annehmen, da sie ja vorher extra nachfragen wollte und von mir abgewiesen wurde.

Der Nachmittag hat der FaGe am besten gefallen. Sie war froh, alleine zu entscheiden, wann sie was macht und wie sie es macht. Die Absprachen mit mir konnte sie trotzdem einhalten.

Fazit: Der autoritäre Stil war der Situation angemessen und deshalb nicht unangenehm. Der laissez-faire-Stil hat ihr im ersten Moment geschmeichelt, sie dann (nach meiner Kritik) jedoch frustriert. Den demokratischen Stil empfand die FaGe am angenehmsten.