

# Kompetenzprofil Pflegemanagement Alexianer KH Hedwigshöhe

## Einleitung

Das Weiterbildungs-Curriculum „SL 4.0 – Pflege in die Zukunft führen“ wurde vom März 2020 bis September 2021 im Krankenhaus Hedwigshöhe mit allen Stationsleitungen und Stellvertretungen durchgeführt. In den Modulen wurde gemeinsam mit der Pflegedirektion ein einheitliches Kompetenzprofil erarbeitet.

Die **Schlüsselkompetenzen** (a) sind hierbei die Hauptmerkmale des Konzeptes. Für die Anpassung eines darauf angepassten Gesprächsleitfadens des Zielvereinbarungsgesprächs wurden die **Konkretisierungen** (b) hinterlegt. Die verwendete Text-Form ist das Originalergebnis der Workshops und ist aus Gründen der Authentizität beibehalten worden.

## a) Schlüsselkompetenzen im Überblick

1. Selbstkompetenz
  - a. Sich selbst reflektieren, aus Erfahrungen und Fehlern lernen und wachsen
  - b. Streben nach Qualität und Verbesserung
  - c. Sich in der Leitungsrolle selbstbewusst positionieren
2. Strategische Kompetenz
  - a. Lösungsorientierte Grundhaltung
  - b. Prozesse gestalten und Optimieren
  - c. Strategische Herangehensweisen und Methoden kennen und nutzen (z.B. PCDA Zirkel, Circle of Influence, systematisches Problemlösen)
3. Verhandlungs- und Konfliktkompetenz
  - a. Konflikte erkennen und lösen/entschärfen
  - b. Fehlverhalten adäquat ansprechen
  - c. Schnittstellen klären
4. Veränderungskompetenz
  - a. Veränderungen motivierend im eigenen Bereich einführen und umsetzen
  - b. Selbst flexibel mit Neuerungen umgehen
5. Die Kompetenz, Mitarbeitende zu entwickeln
  - a. Potenziale bei Mitarbeitenden erkennen und fördern
  - b. Positive Herausforderungen schaffen
  - c. Mitarbeitende auch in schwierigen (Lebens-)situationen begleiten und stärken
6. Selbstfürsorge
  - a. Für sich selbst hilfreiche Strategien entwickeln, Stress und Belastungen gut zu bewältigen
  - b. Kraftquellen und gesundheitsförderliche Verhaltensweisen pflegen
  - c. Mit Spannungsfeldern und Widersprüche konstruktiv umgehen

## b) Konkretisierung

<b>Selbstkompetenz: Streben nach Qualität und Verbesserung</b>	
<b>Das bedeutet für mich:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass ich mir meinen eigenen (Qualitäts-) Anspruch bewusst mache und danach strebe.	dass ich in jedem „Bereich“ der Experte bin.
dass ich Entwicklungsbedarfe und ‚Defizite‘ erkenne und mich entsprechend weiterentwickle und fortbilde.	dass ich perfekt sein muss.
dass ich Kompetenzen im Team erkenne und zielgerichtet einsetze.	dass ich meine Verantwortung abgebe.

<b>Selbstkompetenz: Sich in der Leitungsrolle selbstbewusst positionieren</b>	
<b>Das bedeutet für mich:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass ich (auch unbequeme) Entscheidungen treffe und dahinterstehe.	dass ich keinen Handlungsspielraum zulasse.
dass ich meine Haltung, meine Position und meine Aufgaben gegenüber allen Seiten klar vertrete.	dass ich nicht kompromissbereit bin.
dass mir meine Leitungsrolle und die damit verbundenen Erwartungen und Grenzen bewusst sind.	dass meine eigene Meinung in vorgegebenen Entscheidungen kein Gewicht hat.

<b>Selbstkompetenz: Sich selbst reflektieren, aus Erfahrungen und Fehlern lernen und wachsen</b>	
<b>Das bedeutet für mich:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass ich mich in meinem beruflichen Handeln reflektiere.	dass ich perfekt sein muss.
dass ich konstruktive Kritik annehmen kann.	dass ich jede Kritik umsetzen muss.
dass ich bei Störungen und Konflikten auch auf meinen eigenen Anteil schaue.	dass ich schuldig bin.

<b>Strategische Kompetenz</b> <b>Lösungsorientierte Grundhaltung</b>	
<b>Das heißt für uns:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass wir in kritischen und konflikthaften Situationen nach Handlungsspielräumen und Lösungen suchen.	dass bedingungs- und grenzenlos belastbar sind.
dass wir uns in solchen Situationen ‚Bedenkzeit‘ nehmen, offen für Ideen/ Anmerkungen/ Kritik sind und uns ggf. Hilfe holen.	dass alle Ideen und Ratschläge umgesetzt werden.
dass wir in schwierigen Situationen den Anspruch haben, Vorbild und ‚Zugpferd‘ zu sein.	dass unser Weg immer der richtige ist und wir für alle Situationen eine Lösung haben.

<b>Strategische Kompetenz</b> <b>Strategische Herangehensweisen &amp; Methoden kennen und nutzen</b>	
<b>Das heißt für uns:</b>	<b>Das heißt aber nicht:</b>
dass wir uns mit strategischen Methoden und Modellen vertraut machen und diese zu passenden Anlässen nutzen.	dass wir mit der gewählten Methode immer direkt ans Ziel kommen.
dass wir im Alltag Zeit einplanen, um die Methoden auch wirksam einzusetzen und die Ergebnisse umzusetzen.	dass wir in dringlichen Fällen nicht auch ‚spontan‘ handeln und entscheiden.

<b>Strategische Kompetenz</b> <b>Prozesse gestalten &amp; optimieren</b>	
<b>Das heißt für uns:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass wir nicht funktionierende oder fehlende Prozesse erkennen und die Verantwortung übernehmen, diese gemeinsam mit dem Team zu verbessern und zu gestalten.	dass wir den ganzen Tag nur Prozesse optimieren.
dass wir dabei vorab für ausreichend Informationen und Daten sorgen und die Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten bzgl. eines Prozesses klären.	dass wir uns dabei im Detail verlieren.
dass wir den MA gezielt Möglichkeiten bieten, nicht funktionierende Prozesse aufzuzeigen.	dass alle Verbesserungsvorschläge realistisch sind und jederzeit umgesetzt werden können.

<b>Verhandlungs- und Konfliktkompetenz</b> Fehlverhalten adäquat ansprechen	
<b>Das heißt für uns:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass wir in der ersten Eskalationsstufe Fehlverhalten direkt und kurzfristig ansprechen.	dass wir dies vor anderen Mitarbeitern tun.
dass wir jeweils die richtigen Rahmenbedingungen dafür schaffen.	
dass wir bei erneut auftretenden Problemen/Konflikten und fehlender Veränderungsbereitschaft die PD eingeschalten.	dass dies gleich arbeitsrechtliche Konsequenzen hat.

<b>Verhandlungs- und Konfliktkompetenz</b> Konflikte erkennen & lösen	
<b>Das heißt für uns:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass wir unsere Wahrnehmung in Bezug auf Konflikte im Team schärfen und dadurch Konfliktpotenziale frühzeitig erkennen.	dass mich alle Konflikte betreffen & ich alle angehen muss.
dass wir im Bedarfsfall sofort handeln und bei komplexen Situationen auch die PD zur Unterstützung einbinden.	dass immer sofort Lösungen parat sind.
dass wir - wenn angemessen und möglich - Lösungen gemeinsam mit den Beteiligten erarbeiten und MA befähigen, Konflikte selbst zu lösen.	dass immer alle mit den erarbeiteten Lösungen zufrieden sind und wir die MA mit den Konflikten allein lassen.

<b>Verhandlungs- und Konfliktkompetenz</b> Schnittstellen klären	
<b>Das heißt für uns:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass wir die Verantwortung für die Klärung wichtiger Schnittstellen übernehmen und dabei nicht auf die Initiative der anderen Seite warten.	dass die Verantwortung für die Lösung der Probleme immer bei uns liegt.
dass wir das Problem identifizieren, den richtigen Ansprechpartner ausfindig machen und es in einen angemessenen Gesprächsrahmen lösungsorientiert ansprechen.	dass alle Schnittstellen problematisch sein müssen.

<b>Veränderungskompetenz</b> <b>Veränderungen motivierend im eigenen Bereich einführen und umsetzen</b>	
<b>Das heißt für uns:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass wir entsprechende Prozesse und Strukturen für die Veränderung schaffen und dabei geeignete Methoden anwenden.	dass wir nicht flexibel in der Methodik sind.
dass wir möglichst viel Transparenz über das ‚Warum?‘, das ‚Was?‘ und das ‚Wie?‘ in Bezug auf die Veränderung schaffen.	dass zu Beginn schon alle Details bekannt sein müssen.
dass wir die MA entsprechend ihren Stärken bei der Umsetzung einbinden und bei Schwächen und Defiziten gezielt fördern.	dass wir MA überfordern.
dass wir mit gutem Beispiel vorangehen und konstruktiv mit Widerstand und negativen Haltungen umgehen.	dass wir jede/n MA aus dem Widerstand rausbekommen und wir auf jede/n MA unbegrenzt Rücksicht nehmen müssen.

<b>Veränderungskompetenz</b> <b>Selbst flexibel mit Neuerungen umgehen</b>	
<b>Das heißt für uns:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass wir im Vorfeld Neuerungen differenziert und kritisch beleuchten und ggf. fehlende Informationen und Hintergründe erfragen und einfordern.	dass wir die Neuerungen von Vorhinein ablehnen, noch dass wir alles gut finden.
dass wir unseren eigenen Standpunkt im Vorhinein klären und unsere Handlungsspielräume gut nutzen.	
dass wir bei ‚schwierigen‘ Veränderungen die Interessen und Motive der verschiedenen ‚Interessengruppen‘ soweit als möglich transparent machen (multiloyale Kommunikation).	dass wir keine eigene Meinung haben oder unsere eigenen Überzeugungen aufgeben.

<b>Kompetenz, Mitarbeitende zu entwickeln</b> <b>Potenziale bei Mitarbeitenden erkennen und fördern</b>	
<b>Das heißt für uns:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass wir unsere MA im Alltag wahrnehmen und uns im Tandem regelmäßig über ihre Potenziale und Qualifikationsstände austauschen.	dass wir die MA dauerhaft kontrollieren.
dass wir gemeinsam Fortbildungen planen, die ihre Potenziale und Interessen fördern.	dass wir alle Wünsche erfüllen oder den MA Fortbildungen aufzwingen.
dass wir Aufgaben/Verantwortungen übertragen, in denen die MA ihre Potenziale zur Geltung bringen können.	dass wir MA mit solchen Aufgaben allein lassen.

<b>Kompetenz, Mitarbeitende zu entwickeln</b> <b>Positive Herausforderungen schaffen</b>	
<b>Das heißt für uns:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass wir MA in ihren Ideen + Visionen bestärken.	dass wir alles umsetzen müssen!
dass wir mit den MA gemeinsam Probleme benennen und lösen.	dass wir die Gesamtverantwortung aus der Hand geben.
dass wir mitunter (exklusiven) Handlungsspielraum schaffen und damit unsere MA ermutigen, aus Ihren gewohnten Routinen zu treten.	dass der Rest auf der Strecke bleiben kann und dies die ‚Regel‘ ist.

<b>Kompetenz, Mitarbeitende zu entwickeln</b> <b>Mitarbeitende auch in schwierigen (Lebens-) Situationen begleiten und stärken</b>	
<b>Das heißt für uns:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass wir uns Zeit für unsere MA nehmen und verbale und nonverbale Signale wahrnehmen, die auf eine persönliche oder gesundheitliche ‚Notlage‘ schließen lassen.	dass wir in eine ‚therapeutische Rolle rutschen‘ und uns nicht abgrenzen können.
dass wir in solchen Fällen ein Gesprächsangebot machen.	dass wir die MA dazu drängen.
dass wir flexibel auf die Bedürfnisse der MA eingehen und ggf. situativ Entlastung schaffen.	dass das zur Gewohnheit wird und unbegrenzt gilt.
dass wir den Inhalt solcher Gespräche soweit möglich vertraulich behandeln.	dass es dort keine Grenzen gibt.

<b>Selbstfürsorge</b> <b>Selbst hilfreiche Strategien entwickeln, Stress und Belastungen gut zu bewältigen</b>	
<b>Das heißt für uns:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass wir frühzeitig erkennen, wann wir überlastet sind und uns entlasten, indem wir z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben abgeben (z.B. an unseren Tandempartner)</li> <li>• gezielt Unterstützung anfordern</li> <li>• uns mit vertrauten Gesprächspartnern austauschen.</li> </ul>	dass wir andere überlasten oder kein Interesse mehr an abgegebenen Aufgaben haben.
dass wir durch gutes Zeitmanagement und Priorisierung von Aufgaben versuchen, Überlastungs- und Stresssituationen soweit möglich zu vermeiden.	dass wir unflexibel sind.
dass wir (auch privat) transparent machen, wenn wir sehr gestresst/überlastet sind.	dass wir immer alles offenbaren.

<b>Selbstfürsorge</b> <b>Kraftquellen und gesundheitsförderliche Verhaltensweisen pflegen</b>	
<b>das heißt für uns:</b>	<b>das bedeutet aber nicht:</b>
dass wir auf die Einhaltung von Pausen und Dienstzeiten achten und so planen, dass wir ausreichen Freizeit und Ausgleich haben.	dass wir in kritischen Situationen alles stehen und liegen lassen.
dass wir uns Zeit für Hobbies und Dinge nehmen, die uns gut tun.	dass ich zeitlich völlig unflexibel bin.
dass wir ein gutes Teamklima und Raum für zwanglosen Austausch fördern.	dass alle Arbeit immer Spaß machen muss?

<b>Selbstfürsorge</b> <b>Mit Spannungsfeldern und Widersprüchen konstruktiv umgehen</b>	
<b>Das heißt für uns:</b>	<b>Das bedeutet aber nicht:</b>
dass wir bei schwierigen Veränderungen/ Entscheidungen Hintergründe und vertiefte Informationen in Erfahrung bringen und soweit möglich transparent machen.	dass keine vorgegebenen Entscheidungen gibt.
dass wir uns bewusst machen, dass Widersprüche in einem Unternehmen ‚normal‘ sind.	dass wir jeden Widerspruch kommentarlos hinnehmen müssen.
dass wir einen eigenen Standpunkt finden, der die verschiedenen Interessen in einer Situation bestmöglich ausgleicht.	dass wir alle Erwartungen von allen Seiten erfüllen.