LANDESPFLEGEKAMMER
RHEINLAND-PFALZ

6. RAHMENVORGABE: FUNKTIONSWEITERBILDUNG ZUM FÜHREN UND LEITEN EINER PFLEGE- ODER FUNKTIONSEINHEIT IN DER AKUT- UND LANGZEITPFLEGE

Stand: 01.01.2021

Große Bleiche 14-16 / 55116 Mainz / T 06131.327-380 / F 06131.327-3899 / info.bildung@pflegekammer-rlp.de / www.pflegekammer-rlp.de

Präambel: Entwicklungsprozess der Funktionsweiterbildung zum „Führen und Leiten einer Pflege- oder Funktionseinheit in der Akut- und Langzeitpflege“

Die Rahmenvorgabe zur Funktionsweiterbildung „Führen und Leiten einer Pflege- oder Funktionseinheit in der Akut- und Langzeitpflege“ orientiert sich, an den Prinzipien des pädagogisch- didaktischen Begründungsrahmens der Weiterbildungsordnung (WBO) der Landespflegekammer Rheinland-Pfalz.

Die Rahmenvorgabe wurde von einer Expertengruppe entwickelt, deren Teilnehmende aus Praxiseinrichtungen der Akut- und Langzeitpflege sowie aus dem pflegepädagogischen Weiterbildungsbereich stammen. Diese Teilnehmenden brachten ihre vielfältigen Erfahrungen und ihr fundiertes Fachwissen in mehreren Expertensitzungen mit ein.

Orientiert am pädagogisch-didaktischen Begründungsrahmen der WBO der Landespflegekammer Rheinland-Pfalz konnte somit eine induktive Vorgehensweise konsequent verfolgt werden.

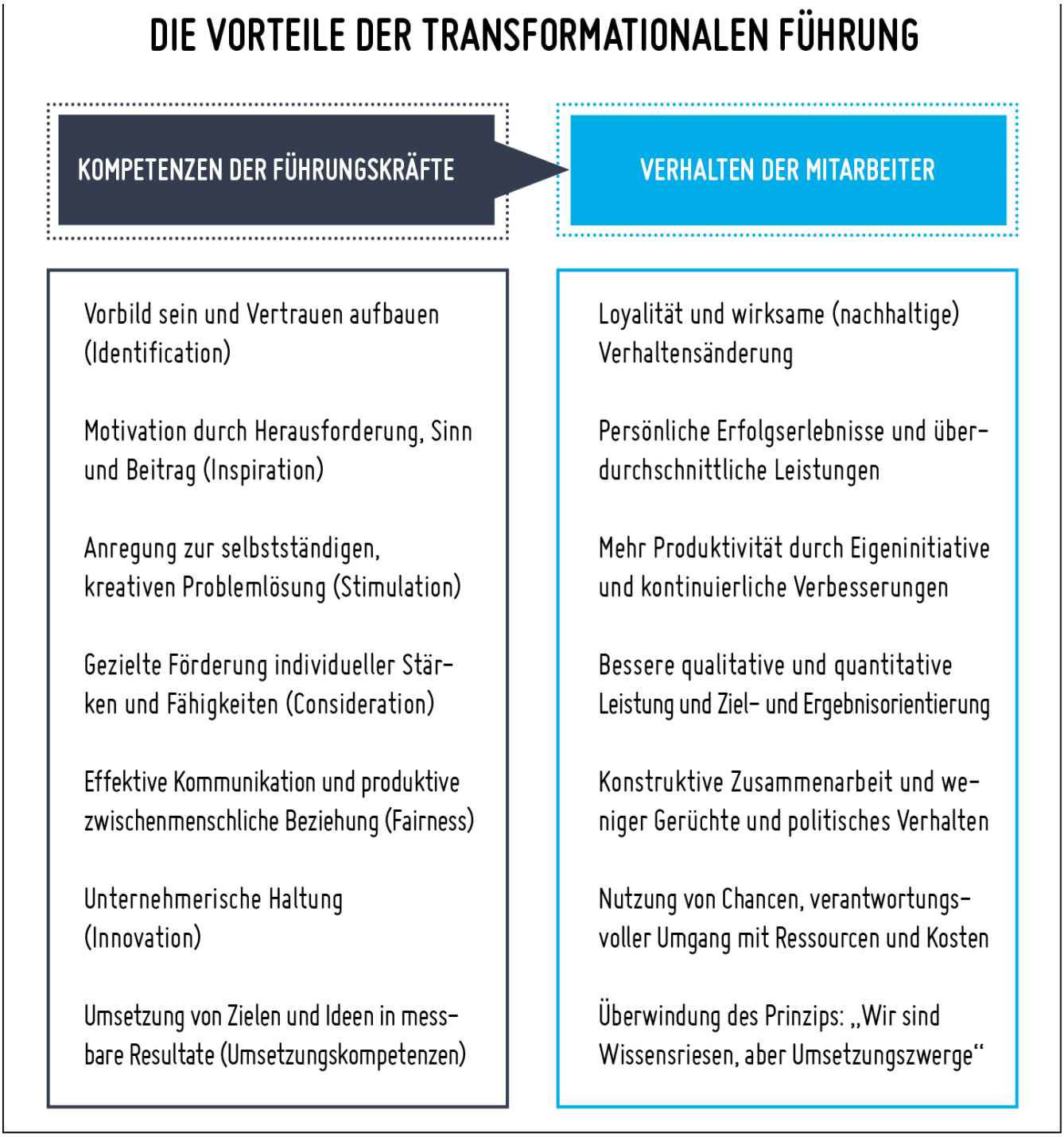
Die Modulstruktur der Spezialisierungsmodule wurde durch eine differenzierte Analyse der führungsrelevanten Handlungskompetenzen in verschiedenen Arbeitsphasen entwickelt. Die vorgegebene Struktur macht deutlich, dass die Rolle der Teilnehmenden der Funktionsweiterbildung zum „Führen und Leiten einer Pflege- oder Funktionseinheit in der Akut- und Langzeitpflege“ auf mehreren Ebenen betrachtet wird.

Während sich das erste Spezialisierungsmodul mit der spezifischen Rolle einer Führungsperson auseinandersetzt, beschreiben Spezialisierungsmodul 2 sowie Spezialisierungsmodul 3 die Kompetenzentwicklung im Rahmen des Führens des Unternehmens. Betrachtet man die Rahmenvorgabe im Gesamten, so wird deutlich, dass die Teilnehmenden dieser Funktionsweiterbildung ein hohes Maß an interaktionalen Kompetenzen mitbringen müssen, um ihrer heutigen Rolle in den klinischen sowie außerklinischen Institutionen gerecht zu werden.[12]

Mit dieser Rahmenvorgabe wollen wir einen innovativen Beitrag zur Weiterbildung zum „Führen und Leiten einer Pflege- oder Funktionseinheit“ leisten, um die Teilnehmenden für die zukünftige Führungsaufgabe gut vorzubereiten. Als Leitungen sind sie zukünftig die Garanten für die Durchführung der professionellen Pflege und das Rückgrat eines Unternehmens und sie leisten täglich einen existentiellen Beitrag zur Erfüllung und Sicherstellung des Unternehmensauftrages. Darüber hinaus haben sie als leitende Mitarbeitende eine entscheidende Schlüsselposition zur Sicherstellung der professionellen Pflege inne.

Das eigene Führungsverständnis ist das Kerninstrument einer jeden Führungsperson. In diesem Zusammenhang ist uns der Begriff der „Transformationalen Führung“ ein großes Anliegen. Nachfolgende relevante Kompetenzen, die eine Führungsperson im Rahmen dieses Führungskonzeptes haben sollte, zeigt folgende Abbildung:

[12] Die blau gekennzeichneten Felder werden von der Weiterbildungsstätte ausgefüllt und bei der Prüfungsstelle Bildung der Landespflegekammer RLP eingereicht. Wichtig ist an dieser Stelle, dass die Formulierung der Inhalte so gewählt ist, spezifiziertes Wissen, spezifiziertes Können und spezifizierte Einstellungen darzustellen. Es gilt die Voraussetzung, dass Grundlagen bereits in der grundständigen Ausbildung vermittelt wurden.



(Quelle: Pelz, Waldemar online unter: https://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationaler-Fuehrungsstil.html (Zugriff: 18.9.2020)

Ein besonderes Dankeschön ist den Experten auszusprechen, die mit großem Engagement diese Rahmenvorgabe mitgestaltet haben.

Autorinnen und Autoren der Rahmenvorgaben für die Funktionsweiterbildung zum Führen und Leiten einer Pflege- oder Funktionseinheit in der Akut- und Langzeitpflege	
Urszula Aleksy	Krankenschwester, Fachkrankenschwester für Intensiv- und Anästhesiepflege, Diplom- Pflegewirtin (FH), Praxisanleiterin, QMA, Train the Trainer (Univ.)
Christoph Becker	Gesundheits- und Krankenpfleger, Lehrer für Pflegeberufe, Dipl.- Pädagoge (Univ.)
Sabine Flick	Gesundheits- und Krankenpflegerin, Diplom- Pflegepädagogin (FH), Schulleitungsmanagerin (M.A.), Systemische Supervisorin/Coach
Michaela Hirt	Examinierte Pflegefachkraft, Pflegemanagerin
Brigitte Maßem	Gesundheits- und Krankenpflegerin, Leiterin einer Pflege- oder Funktionseinheit im Gesundheitswesen und in der Altenpflege, B.A. Pflegemanagement (FH); aktuell im Masterstudium Erwachsenenbildung (Univ.), Leiterin eines Bildungszentrums
Bettina Mutz-Lorenz	Gesundheits- und Krankenpflegerin, Diplom- Pflegepädagogin (FH), Pflegewissenschaftlerin (MSc), Aktivitas-Pflege® Grundkurstrainerin, Supervisorin *(DGSv), Wissenschaftl. Mitarbeiterin Studiengang Pflege B.Sc.
Nicole Petri	Krankenschwester, Fachkrankenschwester für Psychiatrie, Abteilungsleitung der Suchtmedizin und Sozialpsychiatrie
Walburga Schackmuth	Krankenschwester, Lehrerin für Pflegeberufe, Stellvertr. Leiterin eines Bildungszentrums
Christine Schagen	Krankenschwester, Fachkrankenschwester für Intensivpflege, Stationsleitung, Praxisanleiterin
Nadine Stettler	Gesundheits- und Krankenpflegerin, Diplom- Pflegepädagogin (FH), MscN.
Joachim Stöber	Gesundheits- und Krankenpfleger, Pflegepädagoge (B.A.), Organisationsberater (M.A.), Supervisor (DGSv), Leiter einer Weiterbildungsstätte
Karl-Heinz Stolz	Gesundheits- und Krankenpfleger, Lehrer für Pflegeberufe, Pflegemanager, Organisationsberater und Supervisor

6. Rahmenvorgabe:

Führen und Leiten einer Pflege- oder Funktionseinheit in der Akut- und Langzeitpflege

Weiterbildungsbezeichnung
Leiter/in einer Pflege - oder Funktionseinheit in der Akut- und Langzeitpflege

Ziele der Weiterbildung
Die erfolgreich abgeschlossene Funktionsweiterbildung zum „Führen und Leiten einer Pflege- oder Funktionseinheit in der Akut- und Langzeitpflege“ befähigt Führungspersonen, entsprechend dem anerkannten Stand pflegewissenschaftlicher und weiterer bezugswissenschaftlicher Erkenntnisse, Leitungs- und Führungsaufgaben umfassend und zielerreichend wahrzunehmen.

Die Führungspersonen begegnen komplexen Leitungs- und Führungsaufgaben mit situationsadaptierter Handlungskompetenz. Sie fühlen sich kompetent, differenzierte Führungs- und Leitungssituationen lösungsorientiert zu bewerkstelligen.

Sie beherrschen ein breites Repertoire an Führungswerkzeugen/-methoden und wenden diese situationsbezogen an.

Art der Weiterbildung
Funktionsweiterbildung

Zulassungsvoraussetzungen
2 Jahre Berufserfahrung nach der grundständigen Ausbildung in einem Pflegefachberuf

Dauer der Weiterbildung
Regelzeit 2 Jahre

Umfang der Weiterbildung: (bezieht sich auf die Präsenzzeit)
Theoretische Anteile:

- mind. 720 Stunden Theorie (Zeiteinheit 45 Minuten) (Basis- und Spezialisierungsmodul)

Praktische Anteile:

- keine

Präsenzzeit
mind. 720 Theoriestunden (Zeiteinheit 45 Minuten)

Empfehlungen zur Hospitation S1-ME3 „Führung reflektieren“

Umfang: 40 Stunden (60 Min.), einzelne Tage oder Blockform, Aufteilung möglich (1 bis max. 2 Einsatzorte)

Zeitpunkt: z. B. nach dem Spezialisierungsmodul S1-ME3 „Führung reflektieren“

Hospitationsorte:
Einrichtungen des Gesundheitswesens (z. B. Kliniken, Krankenversicherungen, Pflegedienste, …) oder Unternehmen/Organisationen mit Führungsstrukturen (z. B. Banken, Feuerwehr, Bürgeramt, Bundeswehr, Polizei, Kirche, Privates Unternehmen, …)

Der Ort wird von den Teilnehmenden selbst gewählt und sollte begründet werden.

Ziele:

- Die Teilnehmenden sollen als „Führungsperson“ die Rahmenbedingungen anderer Führungspersonen in ihnen unbekannten Settings kennenlernen und für Führungsthemen sensibilisiert werden (ggf. vergleichbare Größenordnung/Zahl der Mitarbeitenden).
- Durch die Hospitation sollen Einblicke in neue Führungsstrukturen und -konzepte gelingen und diese mit den in der Weiterbildung erworbenen Inhalten verknüpft werden.
- Die Hospitation findet z. B. nach dem erfolgreichen Abschluss des o. g. Spezialisierungsmoduls statt.
- Die Teilnehmenden passen sich i. d. R. ihrer Hospitation der gewählten Einrichtung an („schlüpfen“ in die Rolle, auch z. B. mit dem Business-Outfit einer Bank, …)
- Sie lernen neue Führungsstrukturen und -prozesse kennen und beobachten die Kommunikationsstrukturen (und nehmen daran teil).
- Sie vernetzen sich mit anderen Führungspersonen.
- Sie reflektieren abschließend vertieft das neue Wissen und die neuen Erfahrungen sowohl mit der Weiterbildungsstätte, als auch mit der Praxiseinrichtung und intergieren dies, wenn sinnvoll in ihr Führungshandeln.

Modulanzahl	**Selbststudium**	**Workload**	**Leistungspunkte**
2 Basismodule	90 Stunden	180	6
3 Spezialisierungsmodule	630 Stunden	1260	41

Modulübersicht	**Kennnummer**	**Modulname**	**Stunden**
Basismodul 1	**B1**	**Beziehung achtsam gestalten**	**60 Stunden**
Modulprüfung	B1	Schriftliche Fallarbeit zu einer Moduleinheit	
Basismodul 2	**B2**	**Systematisches Arbeiten**	**30 Stunden**
Modulprüfung	B2	Kurzpräsentation zu einem ausgewählten Thema	
Spezialisierungsmodul 1	**LPF S1**	**Professionelles Rollenverständnis entwickeln**	**230 Stunden**
Moduleinheit 1	LPF S1-ME1	Die Rolle der Führungsperson in den Pflegefachberufen interdisziplinär wahrnehmen	70
Moduleinheit 2	LPF S1-ME2	Kommunikation im Führungsalltag gestalten	60
Moduleinheit 3	LPF S1-ME3	Führung unter gesundheitsförderlichen Aspekten reflektieren	100
Modulprüfung	**LPF S1**	Hausarbeit in Form eines Hospitationsberichtes in Kombination mit einer ausgewählten Fragestellung zu einem Themenbereich des Moduls	
Spezialisierungsmodul 2	**LPF S2**	**Unternehmerisch-strategische Kompetenz fördern, entwickeln und anbahnen**	**220 Stunden**
Moduleinheit 1	LPF S2-ME1	An der Steuerung und Weiterentwicklung des eigenen Arbeitsfeldes in Bezugnahme zur Unternehmensstrategie mitwirken	150
Moduleinheit 2	LPF S2-ME2	Organisations- und Personalentwicklung interdisziplinär gestalten	70
Modulprüfung	**LPF S2**	Schriftliche Modulprüfung	

Spezialisierungsmodul 3	**LPF S3**	**Personenbezogene Führungskompetenzen im Rahmen der Organisationsstruktur entwickeln**	**180 Stunden**
Moduleinheit 1	LPF S3-ME1	Die Führungsposition einer Pflege- und Funktionseinheit in der Organisation wahrnehmen	80
Moduleinheit 2	LPF S3-ME2	Prozesse des Changemanagements und Projektmanagements gestalten	60
Moduleinheit 3	LPF S3-ME3	Rechtssicheres Handeln im Führungsverhalten innerhalb der Organisation realisieren	40
Modulprüfung	**LPF S3**	Präsentation der Zwischenergebnisse der Projektarbeit des Modules LPF S3	
Ergänzungsmodul 1	**LPF E1**	Kann von der Weiterbildungsstätte zusätzlich angeboten werden.	
Abschlussprüfung	Schriftliche Hausarbeit zum Projekt (15-20 DIN A4 Seiten) und mündliches Kolloquium (20- 30 Min.)		**8**

Rahmenvorgabe LPF S1 „Professionelles Rollenverständnis entwickeln“

	= wird von den Weiterbildungsstätten ausgefüllt

Weiterbildung Funktionsweiterbildung zum Führen und Leiten einer Pflege- oder Funktionseinheit in der Akut- und Langzeitpflege			
Modulname Professionelles Rollenverständnis entwickeln			
Modultyp Spezialisierungsmodul	**Modulkennnummer** LPF S1		
Präsenzzeit 230 Stunden	**Selbststudium** 230 Stunden	**Workload** 460 Stunden	**Leistungspunkte** 15

Modulbeschreibung/ Didaktische Kommentierung[13]

In diesem Spezialisierungsmodul steht das Rollenverständnis als Führungsperson im Mittelpunkt. Das Rollenverständnis hat sich im Laufe der Zeit verändert und erheblich an Bedeutung für die Effektivität und Effizienz einer Gesundheitseinrichtung zugenommen. Im heutigen Klinikalltag, aber auch im ambulanten Bereich hat sich die Rolle einer Führungsperson somit stark verändert. Gründe dafür liegen insbesondere in Veränderungen im Gesundheits- und Sozialsystem u.a. in Gesetzesänderungen, der Gesundheitspolitik, Veränderungen in der Bildung, Akademisierung der Pflege, technischer Fortschritt, Druck der Kostenreduzierung und Digitalisierung. Die Erwartungen aller Interessengruppen (Menschen mit Pflegebedarf, Angehörige, Krankenkassen, Mitarbeitende etc.) spielen dabei eine wesentliche Rolle, wie auch die gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre, z.B. Fachkräftemangel und demografische Entwicklung. Unter diesen Rahmenbedingungen müssen die evidenzbasierte Pflege und Wirtschaftlichkeit

[13] Stationsleiterinnen, Wohnbereichsleiterinnen, Leiterinnen eines ambulanten Dienstes sowie Funktionsabteilungen werden im Folgenden „Führungsperson bzw. Führungsperson eines Bereiches“ genannt.

beachtet werden, genauso wie die Gestaltung der Arbeitsprozesse und die Team- sowie Mitarbeiterentwicklung.[14] Von den Führungspersonen eines Bereiches wird einiges an Führungskompetenzen abverlangt. Diese konstituieren sich aus: Professionalität, Kommunikations- und Beziehungsmanagement, Managementfähigkeiten und Prinzipien sowie Wissen über das Gesundheitswesen.[15] Heute stehen die Führungspersonen in engem Kontakt und einem stetigen Dialog mit der obersten Leitung. Sie sind für deren Pläne Dreh- und Angelpunkt und tragen die Personal- und Organisationsverantwortung mit.[16] In diesem Setting füllen sie die Rolle als Leader im Pflegedienst aus.[17]
Wesentliche Grundbedingungen der Führungskompetenz einer Führungsperson sind:

- die eigenen kognitiven und emotionalen Fähigkeiten mit ihren Auswirkungen auf das soziale Umfeld genau zu kennen,
- Leistungsbereitschaft zu besitzen und die Fähigkeit zu haben, die eigenen Grenzen und Stärken ihrer Leistungsfähigkeit genauestens einzuschätzen,
- die Bereitschaft, Verantwortung für die eigenen Entscheidungen zu übernehmen,
- die Fähigkeit, Emotionen zu beherrschen,
- Flexibilität und Innovationsfähigkeit für eine sich schnell wandelnde Arbeitsumwelt [18] und vieles mehr.
- Zu den übergreifenden Managementaufgaben[19] einer Führungsperson gehören: Zielsetzung, Planung, Organisation/ Koordination, Führung der Mitarbeitenden (Teamführung) und Kontrolle.
- Innerhalb dieser Aufgabenbereiche sind zahlreiche Aktivitäten inne, wie:
    - Führen und entscheiden,
    - Arbeitsabläufe entwickeln und Sicherheit gewährleisten,
    - mit Pflegeteams kommunizieren und sie unterstützen,
    - Ressourcen managen,
    - Mitarbeitende entwickeln und beurteilen,
    - schwierige Situationen mit Menschen mit Pflegebedarf, Berufsgruppen und Vorgesetzten managen,
    - Integration von evidenzbasiertem Wissen ermöglichen.[20]

In der ersten Moduleinheit nehmen die Teilnehmenden die verschiedenen Rollen einer Führungsperson wahr. Sie setzen sich mit verschiedenen Aspekten wie z.B. Führungsrolle, Entwicklung von

[14] Vgl. Karmann, C.; Simski, S.; Stab, N. (Hrsg.) (2019): Stationen organisieren. Ein Praxisleitfaden für Führungskräfte in der Pflege. Stuttgart: Georg Thieme Verlag KG.
[15] Vgl. Tewes, R. (2015): Führungskompetenz ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsberufen, 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer- Verlag.
[16] Vgl. Bensch, S.; Müller, M (2017): Was eine gute Stationsleitung ausmacht- Befragung von Pflegedirektoren und Stationsleitern: eine empirische Studie an deutschen Krankenhäusern. In: das Krankenhaus, Ausgabe 5. Online verfügbar unter: https://www.kohlhammer.de/wms/instances/KOB/appDE/Was-eine-gute-Stationsleitung-ausmacht
[17] Vgl. Tewes, R.; ebd.
[18] Schäfer, W.; Jacobs, P. (2016): Praxisleitfaden Stationsleitung, Handbuch für die stationäre und ambulante Pflege. 5. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
[19] Vgl. Graf, F.: Die wichtigsten Managementaufgaben: Das müssen Sie als (künftiger) Manager können. Online verfügbar unter: http://www.falko-graf.de/TRAINING/artikel/Die%20wichtigsten%20Management-Aufgaben.%20Das%20muessen%20Sie%20als%20kuenftiger%20Manager%20koennen.htm (Zugriff: 01.07.2020)
[20] Vgl. Bensch, S.; Müller, M (2017): Was eine gute Stationsleitung ausmacht- Befragung von Pflegedirektoren und Stationsleitern: eine empirische Studie an deutschen Krankenhäusern. In: das Krankenhaus, Ausgabe 5. Online verfügbar unter: https://www.kohlhammer.de/wms/instances/KOB/appDE/Was-eine-gute-Stationsleitung-ausmacht

Führungspersönlichkeiten, Persönlichkeitsprofile und Menschenbilder auseinander. Von den Teilnehmenden wird Fachwissen, emotionale Kompetenz, Ordnungssinn, Kreativität, Fürsorglichkeit, ein positives Menschenbild, Zukunftsorientierung, Umgang mit der eigenen Machtposition und vieles mehr erwartet. Die Teilnehmenden haben die zuvor beschriebenen mehrschichtigen Aufgaben inne und gelangen dadurch folglich in Konfliktsituationen, entsprechend eines Interrollenkonfliktes. Im Rahmen ihrer Position sollten sie sehr gute kommunikative Fähigkeiten besitzen, um auch in schwierigen Situationen Kompromisse zu finden und Entscheidungen zu treffen.[21]

In der zweiten Moduleinheit ist somit der Schwerpunkt die wertschätzende Führungskommunikation und dieser ein wesentlicher Bestandteil des Lernprozesses. Entsprechend verinnerlichen die Teilnehmenden eine wertschätzende Kommunikation im Führungsalltag. Sie setzen sich im Rahmen eines Kommunikationsseminars mit diesen entsprechenden Fähigkeiten auseinander.

In der dritten Moduleinheit reflektieren die Teilnehmenden ihre Führungsrolle, indem sie Aspekte ihrer Rolle wie „Sandwichposition“, Aufgaben- und Rollenhäufung oder der Umgang mit Belastungssituationen reflektieren. Durch ein hohes Maß an fehlender Abgrenzung und Distanz sowie der Fürsorglichkeit in Kombination mit „Selbstaufgabe“ innerhalb ihrer Rolle besteht die Gefahr des Burn-Outs. Sie setzen sich systematisch mit Resilienztheorien, Strategien zur Work- Life- Balance, Resilienzstärkung sowie Burn-Out-Vermeidung auseinander.

Modulverantwortliche(r)/Dozenten:

Modulprüfung
Hausarbeit (6- 8 Seiten) in Form eines Hospitationsberichtes in Kombination mit einer ausgewählten Fragestellung zu einem Themenbereich des Spezialisierungsmoduls 1

Moduleinheiten

LPF S1-ME1:	Die Rolle der Führungsperson in den Pflegefachberufen interdisziplinär wahrnehmen	70 Stunden
LPF S1-ME2:	Kommunikation im Führungsalltag gestalten	60 Stunden
LPF S1-ME3:	Führung unter gesundheitsförderlichen Aspekten reflektieren	100 Stunden

[21] Vgl. Schäfer, W.; Jacobs, P. (2016): Praxisleitfaden Stationsleitung, Handbuch für die stationäre und ambulante Pflege. 5. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

LPF S1-ME 1: Die Rolle der Führungsperson in den Pflegefachberufen interdisziplinär wahrnehmen

Handlungskompetenz

Die Teilnehmenden entfalten Kompetenzen über soziale Zusammenhänge und Fähigkeiten, um ihre Aufgabe wahrnehmen zu können.

Sie verfügen über ein entsprechendes fachliches Expertenwissen in ihrer Rolle als Führungsperson. Die Teilnehmenden entwickeln ein moralisches- ethisches Verantwortungsbewusstsein, sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst und agieren dementsprechend. Sie verstehen ihre Rolle als Bindeglied zwischen Mitarbeitenden, Pflegedienstleitung und anderen Bereichen. Gleichzeitig gehen sie mit Ambiguitäten innerhalb ihrer Rolle adäquat um und entwickeln eine Toleranz bezüglich eigener Intrarollenkonflikte.

Sie gelten somit als Vermittler zwischen Mitarbeitenden und Pflegedienstleitung und begeben sich desgleichen in Interaktion mit den zu pflegenden Menschen und ihren Bezugspersonen. Die Teilnehmenden treten in ihrer Rolle als Führungsperson motiviert gegenüber ihren Mitarbeitenden auf. Vor dem Hintergrund der eigenen Grenzen und den Grenzen der verschiedenen Systeme (Pflege im Krankenhaus, ambulante und stationäre Langzeitpflege, Tagespflege) reflektieren die Teilnehmenden ihre Führungsrolle.

Sie verfügen über individuelle Strategien des Konfliktmanagements, indem sie ihr tägliches Handeln, ihr Verhalten, ihre Haltung und ihre Einstellungen evaluieren und entsprechend handeln. In diesem Zusammenhang reflektieren sie ihr Führungsverhalten nach ethischen Gesichtspunkten.

Lernergebnisse

Wissen

Die Teilnehmenden …

- kennen die Grundlagen der Führung.
- beschreiben die Führungsrolle einer Führungsperson in ihrem Praxisfeld. und passen diese dem entsprechenden Setting (Altenheim/ Krankenhaus/ambulante Pflege) an.
- vergleichen Persönlichkeitsprofile moderner Führungspersonen.
- kennen die Bedeutung ihrer pädagogischen Führungsrolle im Rahmen ihres Funktionsfeldes.
- erörtern die Prinzipien der Führungsethik.

Können

Die Teilnehmenden …

- analysieren Führungsverhalten im wissenschaftlichen und historischen Kontext und beziehen Menschenbilder in ihre Analyse mit ein.
- sind sich über ihr eigenes Menschenbild und die sie leitenden Werte bewusst und wissen, um deren Wirkung im Kontext des Führens.
- entwickeln ihre Führungspersönlichkeit weiter.
- vermitteln zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen als Sprachrohr und Übersetzer.
- setzen sich für innovative Konzepte innerhalb der Mitarbeiterführung ein.
- stellen eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitenden und Auszubildenden her.
- stehen ihren Mitarbeitenden in verschiedenen Arbeitssituation beratend zur Seite.
- handeln nach ethisch adäquaten Leitlinien im Rahmen der Personalführungsethik.

- bilden Tandems mit Praxisanleitern und Pflegeexperten, um eine edukative und fachlich adäquate Führung zu gewährleisten.

Einstellungen/Werte/Haltungen

Die Teilnehmenden …

- übernehmen eine verantwortungsvolle Position gegenüber den Mitarbeitenden und Auszubildenden.
- sind sich ihrer Vorbildfunktion gegenüber Mitarbeitenden und Auszubildenden bewusst.
- tolerieren eine Ambiguität innerhalb ihrer Rolle.
- treten als glaubwürdige Person ihren Mitarbeitenden, Auszubildenden und anderen Berufsgruppen gegenüber auf.
- sind motiviert, sich mit ihrer Führungsrolle auseinanderzusetzen.
- haben ein Bewusstsein zu Inter- und Intrarollenkonflikten in Bezug auf ihre Führungsrolle.

Empfohlene Inhalte

- …

Methodenempfehlung/Lehrformen

- …

Anregungen zur Praxisaufbereitung am Lernort Weiterbildungsstätte

- …

Curriculare Schnittstellen/ Querverweise

Die curricularen Schnittstellen bestehen zwischen den einzelnen Moduleinheiten des Spezialisierungsmoduls LPF S1. Das erste Basismodul „B1: Beziehung achtsam gestalten“, insbesondere die Moduleinheit „B1-ME1: Interaktion“ der vertrauensvollen Beziehungsgestaltung zwischen Akteuren bezieht sich hier auf die Führungsperson und ihre Mitarbeitenden. Außerdem besteht hier eine Schnittstelle zur Moduleinheit „B1-ME2: Ethisches Handeln“, da die Führungsrolle nach ethischen Gesichtspunkten eingenommen werden soll.

Eine weitere Schnittstelle besteht zu „LPF S3-ME1: Die Führungsposition einer Pflege- oder Funktionseinheit in der Organisation wahrnehmen“. Während bei LPF S1-ME1 die eigene Rolle der Führungsperson im Fokus steht, wird die Führungsperson in der LPF S3-ME1 in ihrer systemischen Rolle innerhalb ihrer Organisation gesehen.

Literaturhinweise

Empfohlene Literatur in Büchern:

Berger, P. (2018): Praxiswissen Führung –Grundlagen-Reflexion-Haltung. Berlin: Springer-Verlag GmbH.

Karmann, C.; Simski, S.; Stab, N. (Hrsg.) (2019): Stationen organisieren. Ein Praxisleitfaden für Führungskräfte in der Pflege. Stuttgart: Georg Thieme Verlag KG.

Neubauer, S.; Rankl, S. (2010): Auftrag Führung- Handbuch und Werkzeugkasten für neu berufene Führungskräfte. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Schäfer, W.; Jacobs, P. (2016): Praxisleitfaden Stationsleitung, Handbuch für die stationäre und ambulante Pflege. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Suermann, J. (2020): Ethikorientierte Führung in der Pflege: Analyse und Empfehlungen für die Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Tewes, R. (2015): Führungskompetenz ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsberufen, 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer- Verlag.

Zoller, K., Nussbaumer, P. (2019): Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung- Den eigenen Führungsstil reflektieren und erfolgreich weiterentwickeln. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Empfohlene Literatur in online- Fachzeitschriften

Bensch, S.; Müller, M. (2017): Was eine gute Stationsleitung ausmacht- Befragung von Pflegedirektoren und Stationsleitern: eine empirische Studie an deutschen Krankenhäusern. In: das Krankenhaus, Ausgabe 5. Online verfügbar unter: https://www.kohlhammer.de/wms/instances/KOB/appDE/Was-eine-gute-Stationsleitung-ausmacht.

Dittrich, K. et al. (2018): Gut ist Führung, wenn sie wirksam ist. In: Pflege Zeitschrift 71 (9), S. 59-61. Stuttgart: Kohlhammer-Verlag.

Internetverweise

Graf, F.: Die wichtigsten Managementaufgaben: Das müssen Sie als (künftiger) Manager können. Online verfügbar unter:http://www.falko-graf.de/TRAINING/artikel/Die%20wichtigsten%20Management-Aufgaben.%20Das%20muessen%20Sie%20als%20kuenftiger%20Manager%20koennen.htm (Zugriff: 01.07.2020)

LPF S1-ME 2: Kommunikation im Führungsalltag gestalten

Handlungskompetenz

Die Teilnehmenden begleiten ihre Mitarbeitenden, Menschen mit Pflegebedarf, Bewohnerinnen verantwortungsvoll und situationsgerecht in ihrem pflegerischen Alltag.

Sie entwickeln und gestalten formale kommunikative Prozesse, um besondere Herausforderungen wie Kritikgespräche sowie die Kommunikation innerhalb des Krisenmanagements zu meistern und mit herausfordernden Gesprächspartnern umzugehen. Sie wissen um die Einflüsse dieser kommunikativen Prozesse bezüglich der Leistungsfähigkeit, der Zufriedenheit und des Gruppenzusammenhaltes.

Die Teilnehmenden internalisieren eine wirksame und förderliche Kommunikation in ihrem Verantwortungsbereich. Sie wissen um die Bedeutung von Anerkennung und Wertschätzung und verdeutlichen dies im Kontext der Führungsverantwortung angemessen. Sie sind in der Lage, bei kritikwürdigem Verhalten sofort zu reagieren und mit nachhaltigen Störungen umzugehen. Sie erkennen kommunikative Handlungsfelder, vermitteln in Störungssituationen und sind in der Lage, mit Blockaden in der interdisziplinären Kommunikation umzugehen. Die Teilnehmenden tragen zum Aufbau und der Pflege einer wertschätzenden Sprachkultur im Gesundheitswesen bei.

Sie reflektieren diese Sprachkultur bezogen auf ihren Führungsalltag und hinterfragen ihr eigenes Handeln im Rahmen der betrieblichen Kommunikation.

Lernergebnisse

Wissen

Die Teilnehmenden …

- beschreiben die Basiselemente, die für eine Kommunikation im Führungskontext relevant sind.
- kennen die Kernelemente einer wertschätzenden Kommunikation im Umgang mit ihren Mitarbeitenden, Mitarbeitenden anderer Professionen und Menschen mit Pflegebedarf.
- setzen sich mit verschiedenen Formen der schriftlichen Kommunikation in ihrem zukünftigen Arbeitsfeld auseinander.
- wissen die Regeln eines wertschätzenden und konstruktiven Feedbacks.
- sind sich bewusst, dass Kommunikation das zentrale Führungswerkzeug des Führungshandelns ist.

Können

Die Teilnehmenden …

- sorgen durch Klarheit und Transparenz ihrer Kommunikation für eine Orientierung.
- üben Kommunikation und Gesprächsführung im Rahmen ihres täglichen Handlungsfeldes ein.
- wenden führungsbezogene Techniken der Gesprächsführung an.
- erproben diverse Gesprächssituationen mit ihren Mitarbeitenden und Auszubildenden.
- analysieren die wesentlichen Aspekte einer gewaltfreien Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden.
- führen und moderieren Konfliktgespräche und entwickeln Lösungsstrategien für stationsinterne/ wohnbereichsinterne Konflikte.
- unterstützen die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden durch ihre Gesprächsführung.
- haben die Fähigkeit, eine freie Rede vor ihren Mitarbeitenden halten, z.B. um ihr Team zu motivieren.
- präsentieren adäquat entsprechende Themen zur Mitarbeitermotivation ihren Mitarbeitenden gegenüber und setzen sich mit Motivations- und Haltungsänderungen bei Mitarbeitenden auseinander.
- lenken Gesprächssituation bezüglich eines konstruktiven Austausches und meistern folglich Beschwerdesituationen ihrer Mitarbeitenden souverän.

Einstellungen/Werte/Haltungen

Die Teilnehmenden …

- verinnerlichen die wertschätzende Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden in ihrem täglichen Handeln und erkennen die besondere Bedeutung für das Führungshandeln an.
- nehmen eine positive Grundhaltung gegenüber ihren Mitarbeitenden ein.
- sind bedacht, ihre eigene Kommunikation bei nicht gelingender Kommunikation zu reflektieren, zu bedenken und zu verbessern.

Empfohlene Inhalte

- …

Methodenempfehlung/Lehrformen

- …

Anregungen zur Praxisaufbereitung am Lernort Weiterbildungsstätte

- …

Curriculare Schnittstellen/Querverweise

Siehe LPF 1-ME1

Literaturhinweise

Empfohlene Literatur in Büchern

Siehe LPF S1-ME1

Saul, S. (2012): Führen durch Kommunikation- Mitarbeitergespräche strukturiert, zukunftsorientiert und motivierend. Beltz-Verlag, Weinheim.

LPF S1-ME 3: Führung unter gesundheitsförderlichen Aspekten reflektieren

Handlungskompetenz

Die Teilnehmenden reflektieren ihre Führungsrolle im Rahmen ihrer Bindegliedfunktion und Sandwichposition.

Sie setzen sich bewusst mit den Schwierigkeiten, Problemen und Potenzialen ihrer Position auseinander und thematisieren die Widersprüche und die Chancen, die ihre Position in der Organisation des jeweiligen Settings mitbringt. Die Teilnehmenden fühlen sich verantwortlich für ihre Mitarbeitenden, ohne deren Eigenverantwortung außer Acht zu lassen, und sind dadurch bei den Mitarbeitenden in ihrer Leitungsfunktion anerkannt und akzeptiert. Durch ihre Position beeinflussen sie Einstellungen und Mentalitäten ihrer Mitarbeitenden sowie Auszubildenden. Die Teilnehmenden evaluieren ihr Handeln in der täglichen Koordination ihrer Tätigkeiten und passen es entsprechend an.

Sie reflektieren ihre Verantwortung für die Gestaltung einer effizienten Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden. Sie können sachlich argumentieren und pflegen eine kooperative und partizipative Haltung.

Lernergebnisse

Wissen

Die Teilnehmenden …

- kennen die Bedeutung ihrer Rolle im Rahmen ihrer Rollenanforderungen, Intra- und Interrollenkonflikte im Rahmen ihrer Führungsposition.
- kennen Ressourcen zur Bewältigung ihrer Aufgaben- und Rollenhäufung im Rahmen ihre Führungstätigkeit.
- setzen sich mit dem Begriff Ambiguitätstoleranz innerhalb ihres Berufsbildes auseinander.

Können

Die Teilnehmenden …

- sind in der Lage, mit ihrer Sandwichposition im Team und mit den Vorgesetzten umzugehen.
- besitzen die Kompetenz, sich „selbst zu führen“, um eine gelingende Führung nach „oben“ und nach „unten“ zielführend umzusetzen.
- entwickeln eigene Strategien zur Bewältigung ihrer verschiedenen Rollen, Aufgaben und Funktionen.
- erkennen und benennen ihre eigenen Potenziale im Rahmen der Sandwichposition.
- erkennen und benennen ihre eigene Belastungssituation im Rahmen der Führungsposition.
- vermitteln ihren Mitarbeitenden und Auszubildenden ein Gefühl von Sicherheit und symbolisieren für sie den „Fels in der Brandung“.
- entwickeln eine Ambiguitätstoleranz gegenüber schwierigen Situationen.

Einstellungen/Werte/Haltungen

Die Teilnehmenden …

- achten auf Ihr persönliches Gesundheitsmanagement im Rahmen Ihrer Führungsrolle.
- haben ein Bewusstsein für ihre eigene Rolle als Führungsperson.

- reflektieren professionell ihr Mind-Set bezüglich ihres Führungsverhaltens.
- ermöglichen eine vertrauensvolle Beziehung ihren Mitarbeitenden und Auszubildenden gegenüber, die durch Offenheit und Ehrlichkeit gekennzeichnet ist.
- zeigen ein empathievolles Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitenden bezüglich persönlicher Belange im Zusammenspiel mit pflegespezifischen Belangen.
- sind sich ihrer „Sandwichposition" bewusst und gehen damit adäquat um.
- integrieren Selbstfürsorgestrategien und Methoden der Resilienzentwicklung in ihr eigenes Handeln, um beispielweise einer Coolout- Problematik entgegenzuwirken.
- beeinflussen mit ihrer Haltung die Einstellungen, Haltungen und Handeln ihrer Mitarbeitenden und Auszubildenden.
- reflektieren ihre Haltung gegenüber Mitarbeitenden und Auszubildenden.

Empfohlene Inhalte

- …

Methodenempfehlung/Lehrformen

- …

Anregungen zur Praxisaufbereitung am Lernort Weiterbildungsstätte

- …

Curriculare Schnittstellen/Querverweise

Die curricularen Schnittstellen bestehen zwischen den einzelnen Moduleinheiten des Spezialisierungsmoduls LPF S1. Das erste Basismodul „B1: Beziehung achtsam gestalten", insbesondere die Moduleinheit „B1-ME1: Interaktion" der vertrauensvollen Beziehungsgestaltung zwischen Akteuren bezieht sich hier auf die Führungsperson und ihre Mitarbeitenden. Außerdem besteht hier eine Schnittstelle zur Moduleinheit „B1-ME2: Ethisches Handeln", da die Führungsrolle nach ethischen Gesichtspunkten eingenommen werden soll. Eine weitere Schnittstelle besteht zu „B1-ME3: Selbstfürsorge", da es relevant ist, sich in der Führungsrolle auch vor Intrarollenkonflikten und Ambiguitäten innerhalb der Rolle zu schützen.

Literaturhinweise

Empfohlene Literatur in Büchern

Siehe Literatur LPF S1-ME 1

Baumann-Habersack, F. (2017): Mit neuer Autorität in Führung- Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer-Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Geiselhart, H. (2012): Philosophie und Führung- Fragen und erkennen, planen und handeln, hoffen und Mensch sein. Wiesbaden: Springer Gabler- Springer Fachmedien GmbH.

Götze, U. (2013): Resilienzentwicklung im Personalmanagement- Angebote zur Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit von Mitarbeiterinnen. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Wieser, D. (2014): Mittlere Manager in Veränderungsprozessen- Aufgaben, Belastungsfaktoren, Unterstützungsansätze. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Empfohlene Literatur in online- Fachzeitschriften

Dittrich, K. et al. (2018): Gut ist Führung, wenn sie wirksam ist. In: Pflege Zeitschrift 71 (9), S. 59-61. Stuttgart: Kohlhammer-Verlag.

Internetverweise

Hebling, H. (2018): Gesunde Selbstführung als Führungskraft- Gesunde Mitarbeiterführung. Online unter: https://www.bpa.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/BW/Fachkongress_2018/Handout_BPA_28112018.pdf

Rahmenvorgabe LPF S2 „Unternehmerisch-strategische Kompetenz fördern, entwickeln und anbahnen“

	= wird von den Weiterbildungsstätten ausgefüllt

Weiterbildung Funktionsweiterbildung zum Führen und Leiten einer Pflege- oder Funktionseinheit in der Akut- und Langzeitpflege			
Modulname Unternehmerisch-strategische Kompetenz fördern, entwickeln und anbahnen			
Modultyp Spezialisierungsmodul	**Modulkennnummer** LPF S2		
Präsenzzeit 220 Stunden theoretische WB	**Selbststudium** 220 Stunden	**Workload** 440 Stunden	**Leistungspunkte** 14

Modulbeschreibung/Didaktische Kommentierung

In diesem Spezialisierungsmodul werden die Kompetenzen einer Führungsperson eines Bereiches im Rahmen des Unternehmens betrachtet. Die Führungspersonen stehen kontinuierlich vor einer Vielzahl von Herausforderungen und einer hohen Komplexität.

Relevant ist es, als Führungsperson eines Bereiches innerhalb des Unternehmens organisatorisch-koordinative Kompetenzen aufzubauen. Das heißt, sie muss Arbeitsabläufe planen, koordinieren und evaluieren, die eigenen Vorstellungen von der Arbeit in ihrer Abteilung klar definieren, Verwaltungsaufgaben adäquat erledigen sowie die fachliche Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen erfolgreich gestalten und koordinieren.

In der ersten Moduleinheit setzen sich die Teilnehmenden mit verschiedenen Unternehmensstrategien auseinander. Je nach Setting haben die Teilnehmenden eine andere Rolle als Führungsperson einer Pflege- und Funktionseinheit in der Akutpflege sowie in der ambulanten und stationären Langzeitpflege. Dies verlangt den Teilnehmenden unterschiedliche Kompetenzen ab. Im stationären Bereich sind die Teilnehmenden Bindeglied zwischen Pflegedienstleitung und den Mitarbeitenden. Die Teilnehmenden lernen hier, Organisationsziele, personale Ziele und Qualitätsziele für ihren eigenen Bereich zu definieren, zu verfolgen und die Umsetzung zu überprüfen.

In der zweiten Moduleinheit setzen sich die Teilnehmenden mit Organisationsstrukturen ihres Unternehmens und mit der Personalführung und Mitarbeitereinsatzplanung auseinander. Sie beschäftigen sich mit neuen innovativen Konzepten der Mitarbeiterführung. Die Teilnehmenden übernehmen für ihre Mitarbeitenden eine beratende Funktion.

Experten sprechen in diesem Zusammenhang von der VUCA-Welt. VUCA, das steht für Volatility (Unbeständigkeit oder Flüchtigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity(Mehrdeutigkeit). [22]

Die Teilnehmenden sollten die Fähigkeit besitzen, die Mitarbeitenden durch diese komplexe Welt zu führen und ihnen den Sinn einzelner Handlungsschritte aufzeigen. Sie werden somit auch befähigt, strategische Denk- und Planungsaufgaben zu lösen. Konfliktbewältigung, Teamentwicklung, Arbeitsorganisation und Förderung der einzelnen Mitarbeitenden spielen hier eine besondere Rolle. Die Teilnehmenden erfahren in dieser Moduleinheit, dass sie alle vorhandenen Kompetenzen ihres Teams ausschöpfen und die Mitarbeitenden fördern, um eine hohe individuelle Arbeitszufriedenheit zu erreichen.

[22] Lauer, C. (2019): Kontrolle ist gut. Vertrauen ist besser. In: Die Schwester/Der Pfleger, Ausgabe 5, S. 4-9. Online verfügbar unter: https://www.bibliomed-pflege.de. (nur registrierte Nutzer)

Damit unterstützt die Führungsperson ihre Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen und partizipiert sie im Hinblick auf die berufliche Zukunftsgestaltung.		
Modulverantwortliche(r)/Dozenten:		
Modulprüfung schriftliche Modulprüfung		
Moduleinheiten		
LPF S2-ME1:	An der Steuerung und Weiterentwicklung des eigenen Arbeitsfeldes in Bezugnahme zur Unternehmensstrategie mitwirken	150 Stunden
LPF S2-ME2:	Organisations- und Personalentwicklung interdisziplinär gestalten	70 Stunden

LPF S2-ME 1: An der Steuerung und Weiterentwicklung des eigenen Arbeitsfeldes in Bezugnahme zur Unternehmensstrategie mitwirken

Handlungskompetenz

Die Teilnehmenden eignen sich Grundlagen der Qualitätssicherung, des Qualitätsmanagements, der Finanzierung und Personalbemessung sowie des Prozessmanagements an und transferieren diese in ihr tägliches Handeln. Sie erkennen gegebenenfalls Antinomien innerhalb der Zielsetzung des Unternehmens und gehen diese Problematiken an. Sie sind sich ihrer Befugnisgrenzen sowie Möglichkeiten bewusst und nehmen situationsgerecht Hilfestellung ihrer Vorgesetzten und anderer Unterstützungsbereiche in Anspruch. Die Teilnehmenden kalkulieren den Ressourcenbedarf zur Mitwirkung an der Unternehmensstrategie und fordern entsprechend zwecks Gestaltung gewisse Rahmenbedingungen ein, die den ethischen Richtlinien einer professionellen Zusammenarbeit entsprechen. Gegenüber ihren Mitarbeitenden stehen sie in dieser Hinsicht informierend und beratend zur Seite. Sie realisieren die Digitalisierung im Rahmen der Unternehmenskommunikation und bringen diese ihren Mitarbeitenden näher. Sie sind offen für eine transdisziplinäre Auseinandersetzung mit verschiedenen Themen ihres Unternehmens.

Die Teilnehmenden beteiligen sich unter anderem durch kritisch- konstruktive Mitwirkung im Sinne der Unternehmensziele und evaluieren diese Zielsetzungen gemeinsam im interdisziplinären Team.

Lernergebnisse

Wissen

Die Teilnehmenden …

- kennen Grundlagen und Methoden der Strategieentwicklung.
- wissen um spezielle Methoden und Techniken des Qualitätsmanagements innerhalb pflegerischer Einrichtungen und Unternehmen.
- kennen Grundlagen der Finanzierung und ökonomische Grundsätze, um z.B. Personalbemessungen durchzuführen und interpretieren diese.
- kennen betriebswirtschaftliche Prinzipien, um einen Bereich adäquat zu führen.
- erörtern die Prinzipien bezüglich Pflegeleistungen und wissen darum, die zur Verfügung stehenden Ressourcen im Sinne des Unternehmens einzusetzen.
- kennen Prüfkriterien hinsichtlich einer professionellen Pflege und beachten diese im Rahmen des Qualitätsmanagements.
- verstehen konkurrierende Abläufe und Strukturen im Rahmen des Prozessmanagements innerhalb ihres Unternehmens und erörtern Grundlagen des Fehlermanagements.

- setzen sich mit Instrumenten der Fehleranalyse, der strategischen Planung, dem Vergleich von Dienstleistungen und dem Risikomanagement auseinander.
- kennen Informations- und Kommunikationstechnologien hinsichtlich Dokumentation und Information z.B. ePA, Krankenhausinformationssysteme, Telefonkonsultationen, Robotik, Hilfs- und Monitoringsysteme und stellen eine Transparenz bezüglich dieser Technologien zu ihren Mitarbeitenden her.
- kennen verschiedene E-Learning- Tools, die sie im Rahmen der Mitarbeiterschulung unter Vorbehalt der technischen Voraussetzungen anwenden.
- verstehen digitale Konferenzformen, um ihre Mitarbeitenden auch in Zeiten ohne Präsenzmöglichkeit zu erreichen.
- wissen um die Bedeutung des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

Können

Die Teilnehmenden …

- entwickeln mit ihren Mitarbeitenden in Orientierung an die Unternehmensstrategie ihren Bereich weiter und sind sicher in der Nutzung der notwendigen Instrumente und Führungswerkzeuge.
- gehen wirtschaftlich mit ihren zur Verfügung stehenden Ressourcen um und wenden betriebswirtschaftliche Prinzipien in ihrem Führungshandeln an.
- vermitteln ihren Mitarbeitenden die Relevanz von Wirtschaftlichkeit und achten dabei auf Einhaltung der pflegerischen Qualitätsmaßstäbe.
- koordinieren, dokumentieren und verwalten vertraglich geregelten Leistungserbringungen.
- analysieren Versorgungsverträge in ihren pflegerischen Settings und kennen entsprechende Grundsätze dieser.
- schulen ihre Mitarbeitenden und Auszubildenden im Rahmen der digitalen Transformation und setzen innovative digitale Medien innerhalb ihrer Bereichsarbeit adäquat ein.
- analysieren die Auswirkung digitaler Medien auf die sprachlichen Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden und Auszubildenden und diskutieren dies mit der ihnen übergestellten Leitung.
- wenden Instrumente der Fehleranalyse, der strategischen Planung und dem Vergleich von Dienstleistungen an.
- recherchieren Ergebnisse verschiedener Studien über Informations- und Kommunikationstechnologien und den Nutzen für ihr Unternehmen und entwickeln Lösungsmöglichkeiten zur Implementierung der Technologien in der Praxis.
- vermitteln Wissen und Lernaufträge über digitale Lernplattformen und beachten dabei die transkulturellen Hintergründe ihrer Mitarbeitenden.
- entwickeln Kompetenzen, um digitale Konferenzen in ihren täglichen Alltag als Führungsperson eines Bereiches zu integrieren.
- gestalten und fördern das betriebliche Gesundheitsmanagement.

Einstellungen/Werte/Haltungen

Die Teilnehmenden …

- sind offen gegenüber innovativen Unternehmensstrategien.
- fühlen sich sicher in wirtschaftlichen Prinzipien bezüglich ihres Führungshandelns.
- übernehmen Verantwortung für ihre Mitarbeitenden und achten dabei auf ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Wirtschaftlichkeit und pflegerischer Qualität.

- sehen sich verantwortlich für ihre Rolle als koordinierende Person von Arbeitsabläufen in Unternehmen.
- setzen sich interessiert, aber auch kritisch mit neuen Technologien und der Digitalisierung auseinander
- sind sich Ihrer Verantwortung als Führungsperson bewusst, den Pflegeprozess und die pflegerische Beratung in korrekter Form umzusetzen sowie ihre Mitarbeitenden diesbezüglich zu schulen.
- haben eine positive Einstellung gegenüber einer kritisch- konstruktiven Fehlerkultur.
- setzen sich bewusst für das betriebliche Gesundheitsmanagement im Interesse ihrer Mitarbeitenden und für sich selbst ein.

Empfohlene Inhalte

- …

Methodenempfehlung/Lehrformen

- …

Anregungen zur Praxisaufbereitung am Lernort Weiterbildungsstätte

- …

Curriculare Schnittstellen/Querverweise

Die curricularen Schnittstellen bestehen zwischen den einzelnen Moduleinheiten des Spezialisierungsmoduls „LPF S2: Unternehmerisch strategische Kompetenz fördern, entwickeln und anbahnen“. Es gibt außerdem Schnittstellen zum Spezialisierungsmodul „LPF S3: Personenbezogene Führungskompetenzen im Rahmen der Organisationsstruktur entwickeln“.
Die Moduleinheit greift den Aspekt der Digitalisierung aus dem Basismodul „B2-ME2: Systemisches Arbeiten“ auf. Die Schulung der Mitarbeitenden wird durch digitale Medien unterstützt. Der Umgang mit digitalen Medien wird bereits im Basismodul B2-ME2 geschult.

Literaturhinweise
Empfohlene Literatur in Büchern

Baumann-Habersack, F. (2017): Mit neuer Autorität in Führung- Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer-Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Bechtel, P. et. al. (2017): Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe- Lösungsansätze, Strategien, Chancen, 2. Aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin: Springer- Verlag GmbH.

Becker, M.; Labucay, I. (2012): Organisationsentwicklung. Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change-Management. Stuttgart: Schäffer- Poeschel- Verlag.

Frodl, A. (2017): Gesundheitsbetriebslehre- Betriebswirtschaftslehre des Gesundheitswesens, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer – Gabler- Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Hensen, P. (2016): Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer – Gabler- Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Hirzel, M; Geiser, U.; Gaida, I. (2013): Prozessmanagement in der Praxis- Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer – Gabler- Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Matusiewicz, D.; Pittelkau, C; Elmer, A. (Hrsg.) (2017): Die Digitale Transformation im Gesundheitswesen- Transformation, Innovation, Disruption. Berlin: Medizinische Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Pfeiffer, S. (2018): Commitment in der stationären Krankenpflege- Organisationsbindung als unternehmerische Ressource des Personalmanagements. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Schiemann, D., et. al. (2017) (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der Pflege - Konzepte, Methoden und Instrumente. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Tewes, R. (2015): Führungskompetenz ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsberufen, 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer- Verlag.

Weimann, E.; Weimann, P. (2012): High performance im Krankenhausmanagement- Die 10 wichtigsten Schritte für eine erfolgreiche Klinik- mit 64 Abbildungen und 26 Tabellen. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Empfohlene Literatur in online-Fachzeitschriften

Lauer, C. (2019): Kontrolle ist gut. Vertrauen ist besser. In: Die Schwester/Der Pfleger, Ausgabe 5, S. 4-9. Online verfügbar unter: https://www.bibliomed-pflege.de. (nur registrierte Nutzer)

LPF S2-ME 2: Organisations- und Personalentwicklung interdisziplinär gestalten

Handlungskompetenz

Die Teilnehmenden beschäftigen sich intensiv mit den unterschiedlichen Organisationsstrukturen von sozialen Einrichtungen. Diese Strukturen analysieren sie und setzen sie mit ihrem Arbeitsort in Bezug. Mitarbeitereinarbeitung, Mitarbeiterentwicklung, Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterbindung stehen in ihrem täglichen Handeln im Vordergrund und sie sind sich den Herausforderungen bewusst.
Die Teilnehmenden befinden sich in kontinuierlichem Austausch mit der Pflegedienstleitung. Im Anschluss informieren und beraten sie ihre Mitarbeitenden adressatengerecht über diverse Prozesse ihres Unternehmens. Dadurch vermitteln sie ihren Mitarbeitenden ein Gefühl des aktiven Mitwirkens an entscheidungsträchtigen und relevanten Prozessen bzw. Entwicklungen der Organisation. Die Teilnehmenden fördern in dieser Hinsicht zusätzlich die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden. Die Personalentwicklung gestalten sie prospektiv, zukunftsorientiert unter der Berücksichtigung der Unternehmensziele sowie berufsbezogener persönlicher Ziele der Mitarbeitenden. Sie begleiten adäquat die herausfordernden Mitarbeitenden bei der Kompetenzentwicklung und lernen, mit Widerständen umzugehen. Sie sind sich ihrer Machtgrenzen bewusst und kooperieren bei Bedarf mit der höheren Führungsebene sowie der Personalabteilung.
Sie evaluieren ihr tägliches Führungshandeln bezüglich Organisations- und Personalentwicklung.

Lernergebnisse

Wissen

Die Teilnehmenden …

- kennen Organisationsstrukturen einer Einrichtung im Gesundheitswesen bzw. im ambulanten Bereich und in der stationären Langzeitpflege.
- verstehen das Verhältnis und die Arbeitsbeziehungen der einzelnen Abteilungen, Berufsgruppen und Hierarchieebenen zueinander.
- kennen die Prinzipien der Aufbau- und der Ablauforganisation.
- setzen sich mit formalen und informalen Strukturen eines sozialen Unternehmens auseinander.
- kennen Strategien der Organisations- und Personalentwicklung bezüglich ihrer Bereichsorganisation.
- setzen sich mit kultursensiblen Aspekten innerhalb der Mitarbeiterführung auseinander.
- erstellen Einarbeitungskonzepte für neue Mitarbeitende.

- kennen Konzepte wie z.B. die des „Magnethospitals“, die Mitarbeitende und Auszubildende an ihr Unternehmen binden.
- setzen sich mit dem Begriff „Transformationale Führung“ auseinander.
- kennen die Grundelemente des Mitarbeiterlebenszyklus und deren Bedeutsamkeit für die Mitarbeiterentwicklung.

Können

Die Teilnehmenden …

- beteiligen sich an der Akquise der Mitarbeitenden und der Auszubildenden und motivieren diese entsprechend.
- analysieren Motivationsstrategien und suchen die passende Strategie für ihre Abteilung aus.
- inspirieren ihre Mitarbeitenden, indem sie Ihnen anspruchsvolle Aufgaben geben.
- fördern die gemeinsame Arbeit von Leitungsteams zur Entwicklung von Konzepten.
- beziehen Multiplikatoren/Experten wie z.B. Praxisanleiter in ihr Handeln mit ein.
- führen geplante Anleitungen ihrer Mitarbeitenden durch.
- binden ihre Mitarbeitenden und Auszubildenden an Ihr Unternehmen, in dem Sie innovative Konzepte umsetzen.
- beurteilen und fördern ihre Mitarbeitenden in deren Aufgabenfeldern im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen.
- delegieren Aufgabenfelder im Rahmen ihres Bereiches und entwickeln bzw. erstellen Dienstpläne ihrer Mitarbeitenden und Auszubildenden.
- diskutieren die Vor- und Nachteile von Monatsplänen, rollierenden Planen im Gegensatz zu Jahresplänen und berücksichtigen dabei aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse in dem Bereich.
- erfassen die Fehlzeiten ihrer Mitarbeitenden, erstellen individuelle Karrierepläne für ihre Mitarbeitenden und führen diesbezüglich Gespräche mit ihren Mitarbeitenden.
- nutzen das Instrument des Mitarbeiterlebenszyklus.

Einstellungen/Werte/Haltungen

Die Teilnehmenden …

- sind tolerant gegenüber Mitarbeitenden und Auszubildenden, die anders in ihrer sozialen Wahrnehmung sind.
- akzeptieren unterschiedliche Kulturen ihrer Mitarbeitenden sowie Auszubildenden und setzen sich in Bezug auf Mitarbeiterführung damit auseinander.
- sind ihren Mitarbeitenden gegenüber loyal.
- fühlen sich für die Entwicklung der Mitarbeitenden ihres Bereiches verantwortlich.
- sind in der Lage, ihre Mitarbeitenden zu motivieren, indem sie beispielsweise attraktive Visionen vermitteln und den gemeinsamen Weg zur Zielerreichung kommunizieren.
- erkennen die Bedeutung einer fähigkeitsgerechten und bedarfsgerechten Entwicklung ihrer Mitarbeitenden.

Empfohlene Inhalte

- …

Methodenempfehlung/Lehrformen

- …

Anregungen zur Praxisaufbereitung am Lernort Weiterbildungsstätte

- …

Curriculare Schnittstellen/Querverweise

Die curricularen Schnittstellen bestehen zwischen den einzelnen Moduleinheiten des Spezialisierungsmoduls „LPF S2: Unternehmerisch strategische Kompetenz fördern, entwickeln und anbahnen“. Es gibt außerdem Schnittstellen zum Spezialisierungsmodul „LPF S3: Personenbezogene Führungskompetenzen im Rahmen der Organisationsstruktur entwickeln.“ Hinsichtlich der Relevanz bezüglich der wertschätzenden Mitarbeiterführung gibt es eine Schnittstelle zum Spezialisierungsmodul „S1-ME2: Kommunikation im Führungsalltag gestalten“.

Literaturhinweise

Empfohlene Literatur in Büchern

Becker, M. (2013): Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer- Poeschel- Verlag.

Bamberg, C.; Kasper, N.; Korff, M., Herbold, R. (Hrsg.) (2018): Moderne Stationsorganisation im Krankenhaus. Berlin: Springer- Verlag GmbH.

Frodl, A. (2017): Gesundheitsbetriebslehre- Betriebswirtschaftslehre des Gesundheitswesens, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer – Gabler- Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Kaehler, B. (2020): Komplementäre Führung- Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen, 3., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler- Springer Fachmedien GmbH

Meifert, M. T. (2013): Strategische Personalentwicklung – Ein Programm in acht Etappen, 3. korrig. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler- Springer Fachmedien GmbH.

Rosenberger, B. ((Hrsg.) (2017): Modernes Personalmanagement, Strategisch- operativ – systemisch, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer- Gabler- Springer Fachmedien GmbH.

Stierle, J. et al. (Hrsg.) (2019): Handbuch Strategisches Krankenhausmanagement. Wiesbaden: Springer-Gabler-Springer Fachmedien GmbH.

Tewes, R. (2015): Führungskompetenz ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsberufen, 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer- Verlag.

Welk, I. (2015): Mitarbeitergespräche in der Pflege- Mit 20 Abbildungen. Berlin, Heidelberg: Springer- Verlag.

Empfohlene Literatur in online-Fachzeitschriften

Lauer, C. (2019): Kontrolle ist gut. Vertrauen ist besser. In: Die Schwester/Der Pfleger, Ausgabe 5, S. 4-9. Unter: https://www.bibliomed-pflege.de (nur registrierte Nutzer)

Welk, I. (2016): Mitarbeitergespräche- So führen sie zum Erfolg. In: Die Schwester/ Der Pfleger, Ausgabe 4, S.72- 75. Unter: https://www.bibliomed-pflege.de (nur registrierte Nutzer)

Rahmenvorgabe LPF S3 „Personenbezogene Führungskompetenzen im Rahmen der Organisationsstruktur entwickeln

	= wird von den Weiterbildungsstätten ausgefüllt

Weiterbildung Funktionsweiterbildung zum Führen und Leiten einer Pflege- oder Funktionseinheit in der Akut- und Langzeitpflege			
Modulname Personenbezogene Führungskompetenzen im Rahmen der Organisationsstruktur entwickeln			
Modultyp Spezialisierungsmodul	**Modulkennnummer** LPF S3		
Präsenzzeit 180 Stunden theoretische WB	**Selbststudium** 180 Stunden	**Workload** 360 Stunden	**Leistungspunkte** 12

Modulbeschreibung/ Didaktische Kommentierung

In diesem Spezialisierungsmodul setzen sich die Teilnehmenden mit ihren personenbezogenen Führungskompetenzen und den Managementstrukturen des Unternehmens auseinander.
Management bezeichnet die Aufgaben Zielsetzung, Planung, Organisation, Führung und Kontrolle.
Demnach ist die Führungskompetenz ein Teilsegment der Managementkompetenz.
Personenbezogene Führungskompetenzen sind in diesem Zusammenhang übergeordnet zu sehen. Welche Kompetenzen muss dementsprechend eine Führungsperson haben um den Blick von der Metaebene durchzuführen? Personenbezogene Führungskompetenzen können sein: Kompetenz zur lösungs- und zielorientierten Herangehensweise, Beratungskompetenz und zum Beispiel die Kompetenz, Strukturen zu überdenken. Relevant ist hier die kooperative Zusammenarbeit mit der Pflegedienstleitung und Führungspersonen anderer Berufsgruppen, um das eigene Unternehmen aus der „Bottom-up-Sicht“ zu betrachten. Diesbezüglich ist es für die Führungsperson eines Bereiches von Bedeutsamkeit, sich mit der Organisation bzw. Institutionsethik des Unternehmens zu beschäftigen.

Menschen schaffen, sind und erhalten Organisation. Eine Organisationsethik muss also immer eine Ethik an und für die Mitglieder, also die beteiligten Menschen sein. Darüber hinaus berührt die Organisationsethik die Wirtschaftsethik. Zum einen führt sie die ordnungspolitische Wirtschaftsethik an. Die Politik schafft Rahmenbedingungen für die Wirtschaft, ist also moralisches Korsett. Dieses Korsett verhindert die völlige moralische Beliebigkeit des Handelns hinsichtlich wirtschaftlicher Interessen.[23]

In der ersten Moduleinheit werden die Teilnehmenden dazu befähigt, ihre Organisation in ihrer Rolle als Führungsperson zu „beeinflussen“. Die Teilnehmenden kennen die Bedeutung von Integration und Partizipation. Sie implementieren in Absprache mit der Pflegedienstleitung innovative Konzepte und professionelle Pflegemodelle. Die Teilnehmenden unterstützen somit die aktuellen Pflegeforschungen zur evidenzbasierten Praxis und nehmen ihren Verantwortungsbereich wahr.
In der zweiten Moduleinheit beschäftigen sie sich mit den Prozessen des Change- und Projektmanagements ihrer Einrichtung. Sie definieren Bereichsziele in pflegerischer und ökonomischer Hinsicht und nehmen Prozessen der Veränderung in diesen Bereichen gegenüber eine kritisch-konstruktive Haltung ein und beteiligen sich lösungsorientiert an deren Umsetzung. In Absprache mit der Pflegedienstleitung/-Direktion beteiligen sie sich an Projekten, die über Bereichs- und

[23] Vgl. Streck, M. (2006): Organisationsethik im Spannungsfeld von Wirtschafts-und Unternehmensethik. München: Herbert Utz Verlag.

Einrichtungsstrukturen hinausgehen und tragen somit zur Attraktivitätssteigerung der eigenen Einrichtung bei.

In der dritten Moduleinheit erlangen die Teilnehmenden Sicherheit in ihrem Handeln bezüglich rechtlicher und arbeitsorganisatorischer Fragestellungen.

Modulverantwortliche(r)/Dozenten:

Modulprüfung
Präsentation der Zwischenergebnisse der Projektarbeit

Moduleinheiten

LPF S3-ME1:	Die Führungsposition einer Pflege- und Funktionseinheit in der Organisation wahrnehmen	80 Stunden
LPF S3-ME2:	Prozesse des Changemanagements und Projektmanagements gestalten	60 Stunden
LPF S3-ME3:	Rechtssicheres Handeln im Führungsverhalten innerhalb der Organisation realisieren	40 Stunden

LPF S3-ME 1: Die Führungsposition einer Pflege- und Funktionseinheit in der Organisation wahrnehmen

Handlungskompetenz

Die Teilnehmenden erarbeiten sich verschiedene Konzeptionen im Rahmen des Managements. Hierbei beachten sie insbesondere die Beteiligung der pflegenden Mitarbeitenden, Menschen mit Pflegebedarf und Mitarbeitenden anderer Berufsgruppen. Sie sind offen für neue Konzepte und wenden dementsprechend transformative Führung im Rahmen ihres Bereiches an. Ihren Mitarbeitenden sind sie zugewandt und integrieren sie in ihre kommunikativen Prozesse. Die Teilnehmenden leben eine offene Informationskultur und sind sich der Herausforderung bewusst. Sie stellen innerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches bzw. Kompetenzbereiches sicher, dass die Schlüsselrolle des Pflegedienstes wahrgenommen wird und für andere sichtbar ist.

Sie analysieren in diesem Zusammenhang die Bedeutung der berufsständischen und berufspolitischen Institutionen z.B. das Kammerwesens, die Gewerkschaften, die DKG, die Berufsverbände bzw. die Pflegegesellschaften und übertragen dies in ihre tägliche pflegerische Arbeit. Die Teilnehmenden stellen die Relevanz der Selbstverwaltung der Pflege gegenüber ihren Mitarbeitenden dar. Sie beschäftigen sich mit dem Nutzen von Verordnungen und der dadurch gesicherten Qualitätssteigerung der Pflege sowie der Gleichbehandlung der Mitarbeitenden.

Sie reflektieren Möglichkeiten in ihrer eigenen Einrichtung, um berufspolitische Strukturen mitverantwortlich zu implementieren und dadurch unter anderem die Profession als wissenschaftliche Disziplin präsent zu machen, um eine Gleichberechtigung der Pflegenden zu ermöglichen.

Lernergebnisse

Wissen

Die Teilnehmenden …

- unterscheiden im Rahmen ihrer eigenen Führungsrolle verschiedene Managementkonzeptionen.
- erörtern Managementkonzeptionen und Managementregelkreise und setzen diese zur kooperativen Problemlösung ein.
- erörtern die relevanten ethischen Prinzipien im Rahmen ihres Bereichsmanagements.
- kennen den Begriff Corporate Identity sowie den Begriff Lean Management und übertragen diese auf die Managementprinzipien ihres Bereiches.
- wissen die Bedeutung bzw. den Einsatz von diversen Unternehmensstrategien von allgemeinen und sozialen Einrichtungen und setzen sich mit dem Leitbild des Unternehmens auseinander.
- kennen die Bedeutung der Pflege in ihrer Schlüsselrolle für die Gesundheitsversorgung und für die Akut- sowie ambulante und stationäre Langzeitpflege.
- verstehen die wesentlichen Elemente des Pflegeprozesses und setzen diese in Bezug zum Bereichsmanagement.
- erörtern ihren Mitarbeitenden gegenüber entsprechende Maßnahmen im Rahmen des Pflegeprozesses innerhalb ihres Bereiches.
- kennen verschiedene Konzepte der pflegerischen Beratung und vermitteln diese in ihrem Handeln als Führungsperson.
- beschreiben evidenzbasierte Pflege- und Betreuungskonzepte in ihrem Unternehmen.
- erörtern evidenzbasierte Betreuungskonzepte und prüfen deren Anwendung auf das pflegerische Setting ihres Bereiches.
- beschreiben relevante Rahmenbedingungen, um evidenzbasierte und gerontopsychiatrische Pflege- und Betreuungskonzepte in ihrer Institution anzuwenden.

- stellen innovative Konzepte im Rahmen der Krankenhausführung am Beispiel des „Magnethospitals“ dar.
- beschreiben ihre Position und Aufgabe als Führungsperson im Mitarbeiterlebenszyklus.
- verstehen die Bedeutung einer Berufsorganisation zur Bündelung der Interessen ihrer Mitarbeitenden.
- erörtern die Bedeutung von Kammerwesen, Gewerkschaften und Berufsverbänden bezüglich ihrer eigenen Institution.
- kennen ihre Führungsverantwortung gegenüber den pflegenden Mitarbeitenden, Menschen mit Pflegebedarf und Mitarbeitenden anderer Berufsgruppen.
- wissen um unterschiedliche Führungswerkzeuge und Instrumente und können deren Führungsrelevanz beschreiben
- kennen Grundlagen der „Führung 4.0“ (Führen in der digitalen Welt).
- beschreiben aktuelle Denkweisen und Geschäftsmodelle im Rahmen des Konzeptes der „Führung 4.0“.

Können

Die Teilnehmenden …

- wenden transformative Führungskonzepte im Rahmen ihres Bereiches an.
- stellen die professionelle Durchführung des Pflegeprozesses unter Beachtung der vorbehaltenen Tätigkeiten sicher.
- wenden im Rahmen ihrer Führungsverantwortung Prüf- und Qualitätssicherungssysteme im Rahmen des Pflegeprozesses adäquat an.
- setzen innovative Konzepte um, um eine professionelle Pflege im Rahmen des Qualitätsmanagements zu gewährleisten.
- wenden innovative Konzepte zur Mitarbeiterbindung (z.B. Konzept Magnethospital) an.
- vermitteln die Bedeutung der berufspolitischen Arbeit als Führungsperson ihres Bereichs gegenüber ihren Mitarbeitenden.
- setzen sich mit Berufsordnungen bezüglich der Belange ihrer Mitarbeitenden auseinander.
- erläutern Möglichkeiten der Hilfestellung durch Gewerkschaften, Berufsverbände und Landespflegekammern gegenüber ihren Mitarbeitenden.
- nehmen Führungsverantwortung gegenüber den pflegenden Mitarbeitenden, Menschen mit Pflegebedarf und Mitarbeitenden anderer Berufsgruppen wahr und agieren als Garant für eine gute Pflege, Versorgung und Betreuung.
- nutzen die ihnen bekannten Führungswerkzeuge situationsbezogen im Sinne einer ziel- und lösungsorientierten Führungsintervention
- nutzen die Grundlagen der Führung 4.0 und zeigen eine große Bereitschaft Führung 4.0 ethisch verantwortlich umzusetzen.

Einstellungen/Werte/Haltungen

Die Teilnehmenden …

- entwickeln eine Kooperationsfähigkeit zu Vorgesetzen, um ihre Ziele im Rahmen der Organisation zu verwirklichen
- nutzen die Talente und Potenziale der Mitarbeitenden, um diese einerseits zu fordern und zu fördern bzw. andererseits gesetzte Ziele für den Bereich zu erreichen.

- nehmen Konflikte mit Mitarbeitenden und Auszubildenden als Lernsituation sowie als Chance zur persönlichen Weiterentwicklung wahr.
- reflektieren ihr eigenes Zeitmanagement im Rahmen ihres zu verantwortenden Bereiches und im Zusammenhang mit den zeitlichen Ressourcen des Unternehmens.
- sind offen gegenüber neuen Strukturen im Rahmen des Krankenhausmanagements und gegenüber berufspolitischen Strukturen.
- sind bereit, ein berufspolitisches Interesse zu zeigen und diese Haltung ihren Mitarbeitenden zu vermitteln.
- sind bereit für eine kritische, reflektierte und wissensbasierte Auseinandersetzung mit berufspolitischen Interessen ihrer Mitarbeitenden.
- erfassen und reflektieren professionelle Pflege in ihrer Schlüsselfunktion im Gesundheitswesen.
- gehen auf die Erwartungen, Rückmeldungen der Patienten, Bewohner aufmerksam ein und sorgen für die Erfüllung dieser.
- sehen sich als Garant für die Anliegen der pflegenden Mitarbeitenden, Menschen mit Pflegebedarf und Mitarbeitenden anderer Berufsgruppen.
- finden für sich eine sinnvolle, zukunftsfähige Balance in der Nutzung von papiergebunden und digitalen Informationen und verstehen die Anliegen, Wünsche, Ängste der pflegenden Mitarbeitenden, der Menschen mit Pflegebedarf und der Mitarbeitenden anderer Berufsgruppen.
- sind offen für neue Denkweisen bezüglich eines Konzeptes wie Führung 4.0.

Empfohlene Inhalte

- …

Methodenempfehlung/Lehrformen

- …

Anregungen zur Praxisaufbereitung am Lernort Weiterbildungsstätte

- …

Curriculare Schnittstellen/Querverweise

Die curricularen Schnittstellen bestehen zwischen den einzelnen Moduleinheiten des Spezialisierungsmoduls „LPF S3: Personenbezogene Führungskompetenzen im Rahmen der Organisationsstruktur entwickeln“.
Bezüglich der Gesprächsführung bestehen weitere Schnittstellen zu den Basismodulen „B1-ME1: Interaktion“ und „B2-ME2: Ethisches Handeln“. Bezüglich der Führungsposition einer Organisation besteht eine Schnittstelle zu „LPF 2-ME2: Organisations- und Personalentwicklung interdisziplinär gestalten“.

Literaturhinweise

Empfohlene Literatur in Büchern:

Bechtel, P. et. al. (2017): Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe- Lösungsansätze, Strategien, Chancen, 2. Aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin: Springer- Verlag GmbH.

Becker, M.; Labucay, I. (2012): Organisationsentwicklung. Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management. Stuttgart, Schäffer- Poeschel- Verlag.

Frodl, A. (2017): Gesundheitsbetriebslehre- Betriebswirtschaftslehre des Gesundheitswesens, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer – Gabler- Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Jendrszok, U.; Raiß, M. (2017): Die Bundespflegekammer – Mehr Autonomie –mehr Anerkennung: Warum eine Selbstverwaltung für Pflegende so wichtig ist. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Kraft,T. (2015): Lean Management im Krankenhaus- Konzept und praxisorientierte Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer Gabler, Springer Fachmedien GmbH.

Tewes, R. (2015): Führungskompetenz ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsberufen, 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer- Verlag.

Weimann, E.; Weimann, P. (2012): High performance im Krankenhausmanagement- Die 10 wichtigsten Schritte für eine erfolgreiche Klinik- mit 64 Abbildungen und 26 Tabellen. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Empfohlene Literatur in online-Fachzeitschriften

Maucher, Helene (2017): Auf dem Weg zum Magnetkrankenhaus. In: Die Schwester/ Der Pfleger, Ausgabe 4. Unter: https://www.bibliomed-pflege.de (nur registrierte Nutzer)

LPF S3-ME 2: Prozesse des Changemanagements und Projektmanagements professionell gestalten

Handlungskompetenz

Die Teilnehmenden können selbstverantwortlich und strukturiert Projekte durchführen, die im Rahmen des Changemanagements eines Unternehmens zu verwirklichen sind. Sie tragen damit aktiv zur Organisationsentwicklung bei. Im Hinblick auf die Organisationsziele wissen die Teilnehmenden um die Bedeutung wechselseitiger Organisationsprozesse. Sie übertragen im Sinne der transformationalen Führung die Ziele der Organisation auf das Werteverständnis und die Interessenlagen ihrer Mitarbeitenden und deren Menschen mit Pflegebedarf. Je nach Setting gestalten sie ihre eigene Organisationsstruktur in enger Zusammenarbeit mit der Pflegedienstleitung und achten hierbei auf eine gute interdisziplinäre Zusammenarbeit. Sie nehmen Potenziale, Ressourcen und Widerstände wahr, sehen diese als Chance für eine individuelle Weiterentwicklung und verbessern kontinuierlich das Prozessmanagement ihres Bereiches. Somit optimieren sie kontinuierlich Prozesse in der Bereichsorganisation. Die Teilnehmenden reagieren sowie agieren bei Problemen sowie Krisen konstruktiv unter Einsatz von qualitätssichernden Maßnahmen. Sie arbeiten aktiv an der Um-/ und Neugestaltung mit und sind sich dabei den Herausforderungen von Veränderungsprozessen bewusst. Sie entdecken die Möglichkeiten und Grenzen von Prozessen des Changemanagements. Die Teilnehmenden evaluieren anhand von den vorab festgelegten Messkriterien durch kontinuierliche Überprüfung der Prozesse, die Erfolge ihres Change- und Projektmanagements.

Lernergebnisse

Wissen

Die Teilnehmenden …

- kennen die Phasenmodelle des Changemanagements.
- kennen Führungswerkzeuge und Instrumente zur Ausgangsbewertung des Change- Prozesses und Methoden der Konzeption der Change- Maßnahmen.
- wissen um die unterschiedlichen Auswirkungen des Change-Prozesses auf die Mitarbeitenden und sind in der Lage dies zu erkennen und führungsrelevante Maßnahmen zu benennen.
- benennen Unternehmensziele in ihrer eigenen Organisation und orientieren sich bei Change-Prozessen im eigenen Bereich an diesen Zielen.

- erläutern verschiedene Strukturmerkmale des Projektmanagements.
- kennen die Prozessschritte des Projektmanagements.

Können

Die Teilnehmenden …

- sind in der Lage auf der Grundlage des Phasenmodells des Changemanagements, den Prozess des Changemanagements auftragsbezogen zu planen, umzusetzen und zu evaluieren.
- entwickeln eigenständig Organigramme im Rahmen der Aufbauorganisation einer sozialen Einrichtung und achten auf eine gute interdisziplinäre Zusammenarbeit.
- gehen mit Widerständen, Ängsten, Talenten, Potenzialen, von Seiten der Mitarbeitenden und Auszubildenden im Rahmen des Changemanagements adäquat um.
- ermitteln den Personalbedarf im Rahmen des Personalmanagements.
- erstellen Stellenbeschreibungen für ihre eigene Führungsposition als Leitung einer pflegerischen Einheit.
- wenden die Schritte und Methodik des Projektmanagements zielerreichend an und beteiligen die Betroffenen.

Einstellungen/Werte/Haltungen

Die Teilnehmenden …

- sind sich über den Phasenverlauf des Changemanagements bewusst, gehen auf die Ängste ein und fördern bei den Mitarbeitenden das Commitment.
- identifizieren sich mit den Projekten, die sie im Rahmen ihrer Organisation umsetzen.
- sind offen gegenüber kritischen Mitarbeitenden, die innerhalb der Organisation Änderungen durchführen wollen.
- verstehen Projekte als Beitrag zur Organisations- und Qualitätsentwicklung.

Empfohlene Inhalte

- …

Methodenempfehlung/Lehrformen

- …

Anregungen zur Praxisaufbereitung am Lernort Weiterbildungsstätte

- …

Curriculare Schnittstellen/Querverweise

Die curricularen Schnittstellen bestehen zwischen den einzelnen Moduleinheiten des Spezialisierungsmoduls „LPF S3: Personenbezogene Führungskompetenzen im Rahmen der Organisationsstruktur entwickeln“.

Außerdem bestehen Schnittpunkte zu dem Spezialisierungsmodul „LPF S1-ME2: Die Rolle der Führungsperson in den Pflegefachberufen wahrnehmen“. Außerdem können verschiedene Schnittstellen zu allen Moduleinheiten des Spezialisierungsmoduls „S2: Unternehmerisch – strategische Kompetenz fördern, entwickeln und anbahnen“ gezogen werden.

Literaturhinweise

Empfohlene Literatur in Büchern

Albrecht D. M., Töpfer, A. (Hrsg.) (2016): Handbuch Changemanagement im Krankenhaus: 20-Punkte Sofortprogramm für Kliniken- Erfolgskonzepte Praxis- & Krankenhaus-Management. Berlin: Springer- Verlag.

Beil-Hildebrandt, M. B. (2014): Changemanagement in der Pflege - Gestalten und Verhalten von und in Gesundheitsorganisationen. Bern: Verlag Hans Huber.

Bohnet-Joschko, S. (Hrsg.) (2007): Wissensmanagement im Krankenhaus- Effizienz- und Qualitätssteigerungen durch versorgungsorientierte Organisation von Wissen und Prozessen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/ GWV Fachverlage GmbH.

Harsch, M. (2018): Multiprojektmanagement im Krankenhaus- Prozesse, Methoden, Strukturen. Wiesbaden: Springer-Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

LPF S 3-ME 3: Rechtssicheres Handeln im Führungsverhalten innerhalb der Organisation realisieren

Handlungskompetenz

Die Teilnehmenden treten sicher bezüglich rechtlicher Belange und Nachfragen ihrer Mitarbeitenden, Menschen mit Pflegebedarf und Mitarbeitenden anderer Berufsgruppen auf. Sie fühlen sich kompetent, in der Durchführung ihrer Arbeitsaufgaben innerhalb der Organisation im Rahmen ihrer Position und bearbeiten diese rechtlich bezogenen Arbeitsaufgaben nach rechtskonformen Vorgaben unter Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte. Sie setzen sich mit den relevanten rechtlichen Bestimmungen intensiv auseinander und wenden diese adäquat in ihrem täglichen Handeln an. In diesem Zusammenhang sind sie mit den wesentlichen Rechtsquellen der einzelnen Rechtsgebiete vertraut. Sie kennen ihre Grenzen und nehmen anlassbezogen entsprechende Rechtsexpertise beratend und unterstützend in Anspruch. Sie reflektieren ihr Handeln, stehen offen Veränderungen gegenüber oder passen ihr Handeln entsprechend an.

Lernergebnisse

Wissen

Die Teilnehmenden …

- kennen rechtliche Bedingungen in verschiedenen Rechtsgebieten im Rahmen ihrer Funktion als Führungsperson ihres Bereiches.
- erörtern relevante Inhalte bezüglich rechtlicher Rahmenbedingungen an ihrem Arbeitsort.
- beschreiben die wesentlichen Elemente der Pflegeleistungen an ihrem Arbeitsort.
- kennen arbeitsrechtliche Voraussetzungen, um den Mitarbeitenden ein professionell pflegerisches Arbeitsfeld zu ermöglichen.
- kennen die Rechte der Menschen mit Pflegebedarf.
- beschreiben rechtliche Grundlagen, die den Personenstand betreffen.
- kennen Möglichkeiten, um gemeinsam mit der Pflegedienstleitung entsprechend rechtlich fundierte Konzepte zu erstellen.
- kennen Rechtsformen der Gesundheitseinrichtungen und deren pflegerischer Leistungen.

Können

Die Teilnehmenden …

- handeln in ihrer Führungsposition mit juristischen Hintergrundkenntnissen professionell und berücksichtigen ethische Grundsätze soweit dies erforderlich ist.
- beziehen anlassbezogen juristische beratende Expertise ein.
- unterstützen und beraten Mitarbeitende, Menschen mit Pflegebedarf und Mitarbeitende anderer Berufsgruppen im Rahmen von rechtlichen Fragen.

- vertreten bei Bedarf die rechtlichen Ansprüche der Mitarbeitenden und der Menschen mit Pflegebedarf gegenüber Dritten.
- wenden relevante Elemente der rechtlicheren Verordnungen in ihrer Institution an.
- kooperieren mit externen Stellen bezüglich Leistungserbringung in der professionellen Pflege.
- nehmen rechtliche Veränderungen im Gesetzesbereich wahr und leiten entsprechenden Handlungsbedarf davon ab.

Einstellungen/Werte/Haltungen

Die Teilnehmenden …

- empfinden eine Rechtssicherheit in ihrem täglichen Führungsverhalten und spiegeln dies auch ihren Mitarbeitenden wider.
- achten nach ethischen Gesichtspunkten auf die Sicherheit ihrer Mitarbeitenden und der Menschen mit Pflegebedarf.
- fühlen sich verantwortlich für das adäquate Handeln ihrer Mitarbeitenden.
- erkennen die Befugnisgrenzen ihrer Position.

Empfohlene Inhalte

- …

Methodenempfehlung/Lehrformen

- …

Anregungen zur Praxisaufbereitung am Lernort Weiterbildungsstätte

- …

Curriculare Schnittstellen/Querverweise

Die curricularen Schnittstellen bestehen zwischen den einzelnen Moduleinheiten des Spezialisierungsmoduls „LPF S3: Personenbezogene Führungskompetenzen im Rahmen der Organisationsstruktur entwickeln“. Außerdem bestehen Schnittstellen zu „LPF S2-ME1: An der Steuerung und Weiterentwicklung des eigenen Arbeitsfeldes in Bezugnahme zur Unternehmensstrategie mitwirken“ und zu „LPF S2-ME2: Organisation- und Personalentwicklung interdisziplinär gestalten“. Hier dienen insbesondere qualitätssichernde Aspekte und Aspekte der Akkreditierung als relevante Berührungspunkte.

Literaturhinweise

Empfohlene Literatur in Büchern

König, J. (2014): Tagespflege und der MDK: Rechtssicher handeln - korrekt dokumentieren - effizient organisieren. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft.

Empfohlene Literatur in Online- Zeitschriften

Von Boehmer, A. (2019): Rechtssicher Handeln in der Pflege, aktuelle Urteile- rechtliche Absicherung- wirtschaftlicher Erfolg. Esslingen: PPM- Verlag.