

Fallstudie zu den Pflegezentren Witikon und Riesbach der Stadt Zürich

Stellvertretung im Management

Zu Führungspositionen gibt es häufig Stellvertretungen. Doch was sind eigentlich ihre Aufgaben und Kompetenzen? Und wie zufrieden sind Stellvertreterinnen und Stellvertreter in ihren Funktionen? Eine Projektarbeit, verfasst am Management-Weiterbildungszentrum der FHS St.Gallen (Fachhochschule) zeigt, dass hier für Kliniken noch viel Potential verborgen liegt.

Das verborgene Erfolgspotenzial von Stellvertretungen

In den Pflegezentren der Stadt Zürich wimmelt es von Stellvertretungen. So gibt es stellvertretende Abteilungsleitungen, Stellvertretungen für die Leitung der Pflege, der Hauswirtschaft usw. Offenbar spielen sie im Management eine wichtige Rolle. Das hat zwei Gründe: Die Betriebssicherheit und der Nachwuchs an Führungskräften aus den eigenen Reihen sollen gewährleistet werden. Trotzdem wurden sie bis anhin in der Fachliteratur und in der Fachwelt noch kaum thematisiert. Zu Unrecht, wie die Projektarbeit, verfasst von Matthias Staub, Leiter Stab Pflegezentren Witikon und Riesbach, aufzeigt. Sie rückte die Stellvertretungen in den Fokus und gab ihren Inhaberinnen und Inhabern so eine Gelegenheit, auf ihre Probleme, Chancen und Gefahren hinzuweisen. Dies führte zu interessanten Erkenntnissen und zur Entwicklung konkreter Massnahmen, die schliesslich zu mehr Arbeitszufriedenheit und zu mehr Qualität führen.

Ein grosses Spannungsfeld

Stellvertretungen für Führungspositionen müssen hohen Ansprüchen genügen. Sie müssen überzeugend, kompetent und flexibel die Aufgaben des Stelleninhabers übernehmen können. Und dies je nach Situation in kürzester Zeit. Dabei bewegen sie sich in einem grossen Spannungsfeld: Was ist ihre Aufgabe in Anwesenheit des Chefs? Dürfen sie dann auch Führungsaufgaben wahrnehmen oder warten sie auf der «Ersatzbank»? Wie gut sind die Stellvertretungen auf ihren Einsatz vorbereitet? Wie gut funktionieren die Kommunikation und die Beziehung zum Chef? Gibt es Konflikte? Spielen sie sich gegeneinander aus? Diesen wichtigen und spannenden Fragen ging Matthias Staub in seiner Projektarbeit nach. Auch wenn sich die Umfrage auf einen Betrieb und 15 Personen beschränkte, gibt sie doch interessante Hinweise auf die Situation und Zufriedenheit von Stellvertretungen. «Die Umfrage stiess auf grosses Interesse. Es



war beeindruckend, wie sehr die Stellvertretungen das Interesse an ihrer Tätigkeit und Situation schätzten», erzählt Matthias Staub. Das weist auch darauf hin, dass dieses Thema bis jetzt zu wenig diskutiert wurde. Umso interessanter ist es, einen Einblick darin zu erhalten.

Chancen und Herausforderungen

Die meisten der befragten Personen gaben an, die Stellvertretung zwecks beruflicher Weiterentwicklung und wegen der grösseren Handlungsfreiheit übernommen zu haben. Zudem ist für die Mehrheit kurz- oder mittelfristig eine neue oder höhere Position erstrebenswert. Deshalb verwundert es nicht, dass die meisten Stellvertretungen an ihrer Position die Möglichkeit schätzen, sich langsam an Führungsaufgaben herantasten zu können. Schwierigkeiten wurden von den Befragten verschiedene genannt. Es scheint sich dabei vor allem um Probleme zu handeln, die lediglich bei Einzelnen auftreten. So fehlten einigen führungsrelevante Informationen aus erster Hand, andere fühlten sich zwischen der Leitung und den Mitarbeitenden im Sandwich. Und manche wünschen sich eine intensivere Einführungsphase. Die grösste Herausforderung lag für viele Stellvertretungen in der Kommunikation: schwierige Mitarbeitergespräche zu führen, Teamkonflikte zu lösen,

Entscheidungen zu treffen und rechtzeitig und adressatengerecht zu informieren. Weiter wurden der Rollenwechsel vom Teammitglied zur Stellvertretung und Mehrfachbelastungen als Herausforderungen bezeichnet.

Gegenseitige Loyalität ist sehr wichtig

Besonders hoch ist gemäss der Umfrage die Loyalität zwischen Stellvertretung und Leitung.

MAS in Health Service Management

Der MAS in Health Service Management bereitet die Absolventinnen und Absolventen für Führungsaufgaben im Gesundheitswesen vor oder dient dazu, bestehende Leaderpositionen weiter auszubauen. Dafür besuchen die Studierenden die drei Zertifikatslehrgänge «Management und Politik im Gesundheitswesen», «Unternehmensführung im Gesundheitswesen» sowie «Leadership und Führung im Gesundheitswesen». Jeder dieser Zertifikatslehrgänge kann auch einzeln besucht werden. Die Ausbildung in diesen drei Bereichen dauert rund 60 Tage, wobei in Mehrtagesblöcken unterrichtet wird. Zusätzlich gilt es eine Masterarbeit zu verfassen und Prüfungen zu bestehen. Weitere Informationen sind im Internet unter www.fhsg.ch/mas-hsm erhältlich.

Für die Befragten ist dies eine sehr wichtige Voraussetzung, damit die Zusammenarbeit und schliesslich der Betrieb gut funktionieren. Auch die Akzeptanz bei den geführten Teammitgliedern, bei anderen Abteilungen und bei Externen wurde als hoch eingestuft. Positiv bewertet wurde auch der Informationsfluss. So gibt es wöchentlich oder monatlich einen Austausch mit der Leitung. Handlungsbedarf gibt es allerdings bei der Definition der Aufgaben. Da wünschen sich die Befragten noch mehr Klarheit. Zudem möchten sie bei wichtigen Mitarbeitergesprächen und Kadertagungen vermehrt anwesend sein. Persönlichen Entwicklungsbedarf sehen die Stellvertretungen im Bereich fachliches und berufsspezifisches Wissen sowie in der Führungsausbildung.

Fazit: Es besteht viel Zufriedenheit

Insgesamt sind die befragten Stellvertreterinnen und Stellvertreter zufrieden mit ihrer beruflichen Situation. Besonders positiv sind ihre hohe Akzeptanz in ihrem Arbeitsumfeld und die gegenseitige Loyalität zu den Leitungen. Handlungsbedarf gibt es bezüglich Einführung, klarer Aufgabendefinition und Kommunikation. Hier könnten einheitliche Strukturen, Vorgaben



Portrait
Matthias Staub ist 37 Jahre alt und Leiter Stab bei den 2009 fusionierten Pflegezentren Witikon und Riesbach in Zürich.
Nachdem er in Witikon fünf Jahre als Abteilungsleiter tätig war, beschäftigte er sich als Projektleiter mit dem Aufbau eines ISO-zertifizierten Qualitäts- und Umweltsystems in Witikon sowie mit der Umstellung von BESA auf RAI-NH in allen Pflegezentren der Stadt Zürich.
Seit 2009 leitet er den Bereich Stab, der neben Qualitäts-, Umwelt- und Gesundheitsmanagement die Bereiche Aus-, Fort- und Weiterbildung, Veranstaltungsmanagement, Abteilungsübergreifende Aktivierungstherapie, Sozialberatung/Bettendisposition, Freiwilligenarbeit, Einkauf/Logistik, Arbeitssicherheit und die Hauszeitung umfasst. Die Projektarbeit zur Rolle der Stellvertretung im Management verfasste er im Rahmen des Studiums MAS in Health Service Management an der FHS St.Gallen.

und Checklisten sowie geeignete Weiterbildungen die Situation noch verbessern. Die Resultate der Projektarbeit zeigen, wie sehr sich eine Auseinandersetzung mit der Thematik lohnt. Wenn sich die Arbeitszufriedenheit der Stellvertretungen verbessert und sie die leitenden Personen optimal vertreten können, dann steigt auch die Arbeitsqualität des gesamten Betriebs.

Weitere Informationen

Matthias Staub, Leiter Stab
Pflegezentren Witikon und Riesbach
Kienastewiesweg 2
8053 Zürich
Telefon 043 443 03 88
matthias.staub@zuerich.ch
www.stadt-zuerich.ch/pflegezentren



... die professionelle Hautpflegeserie bei irritierter, sensibler, trockener und schuppender Haut.

Ihr dline®-Lieferant in der Schweiz
Lohmann & Rauscher AG
CH-9230 Flawil, Badstrasse 43 | Tel.: 071-394-9494

Die dline®-Pfllegeserie erhalten Sie im medizinischen Fachhandel oder direkt unter www.dline.ch
Spezielle Beratung für problematische Hautareale erhalten Sie unter dline®-INFOLINE: **044-865-8108**

ARTIKEL DES MONATS LipBalsam!



...FÜHLEN SIE IHRE LIPPEN LACHEN!

