
New Work im Krankenhaus

Julia Mayer · Andrea Ellermeyer ·
Laura Gerken · Maria Kitzmantel
(Hrsg.)

New Work im Krankenhaus

Shared Governance in der Pflegepraxis



Springer

Hrsg.

Julia Mayer
Pflegedirektion, Universitätsmedizin
Mannheim
Mannheim, Deutschland

Laura Gerken
Klinik und Poliklinik für Neurochirurgie,
TUM Klinikum Rechts der Isar
München, Deutschland

Andrea Ellermeyer
Pflegedirektion, TUM Klinikum Rechts der
Isar
München, Deutschland

Maria Kitzmantel
Pflegedirektion, TUM Klinikum Rechts der
Isar
München, Deutschland

ISBN 978-3-662-70409-7

ISBN 978-3-662-70410-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-70410-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort 1 – Silke Grossmann, Pflegedirektorin TUM Klinikum Rechts der Isar

Liebe Leserinnen und Leser,

in Anbetracht der aktuellen strukturellen Bedingungen der Krankenhäuser in Deutschland, der Situation der Pflege und der diesbezüglichen Prognosen ist klar, dass mit den traditionellen Methoden allein die Probleme nicht lösbar sind. Es braucht eine gemeinsame Idee und innovative Strategie.

Nachhaltige Veränderung erfordert jedoch Zeit, Offenheit für neue Ansätze, Vertrauen in die Beteiligten und bestmögliche Unterstützung.

Als Pflegedirektorin bin ich stolz, dass in diesem Buch eine Pflege- und Praxisentwicklung vorgestellt wird, der eine Shared-Governance-Struktur und die Etablierung eines erfolgreichen Traineeprogramms für die eigenen Mitarbeitenden zu grunde liegen. Das Verständnis von gemeinsamer Führung in engagierten Teams konnte sich über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweg entwickeln.

In der Versorgungspraxis ermöglicht der für unser Haus neue Ansatz den Trainees die Identifikation von Interessen und ein grundlegendes Verständnis für die verschiedenen Verantwortungsbereiche sowie den Führungspersonen die Erkennung der Potenziale ihrer Mitarbeitenden. Dies führt zur Entwicklung neuer und interessanter beruflicher Perspektiven für die Pflegenden. Die Pflegeteams machen die Erfahrung, dass Veränderung möglich und spannend ist – und dass Pflege ein toller Beruf ist.

Der Wandel geht weiter, sodass auch zukünftig neue Impulse zu erwarten sind.

Das Buch ist für die Praxis geschrieben und kann Ihnen Anregung und konkrete Hinweise geben, die bekannten Wege zu verlassen und zusammen mit Ihrem Team Neues zu probieren.

München
August 2024

Silke Großmann

Geleitwort 2 – Christine Vogler, Präsidentin des Deutschen Pflegerates

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

herzlich Willkommen. Ein weiteres Buch über New Work. Braucht es das? Ist nicht schon alles geschrieben? Dazu weitere spannende Fragen zur Moderne: Krankenhaus als ein interprofessionell agierender Ort, der sich an den Patient*innen orientiert und sich ohne Hierarchie, dafür aber mit Ausrichtung am Können der verschiedenen Berufsgruppen stets selbst evaluiert und verbessert? Und am Ende der Anspruch „Arbeit als Teil eines guten und erfüllten Lebens“! Ist so etwas denkbar?

Ja – so etwas ist denkbar und auch machbar. Aber es braucht u. a. dieses Buch und Sie als Leser*innen und Umsetzer*innen.

Die Arbeitswelt unterliegt in den letzten Jahren einem massiven Wandel. Klassische Karrierewege gibt es kaum noch, das Arbeiten rückt zugunsten der Sinnfrage und des Lebens in den Hintergrund. Einflüsse der Digitalisierung, der Globalisierung, des demografischen Wandels, der Komplexität unserer Systeme und des Klimawandels fordern einen neuen Blick auf Arbeit und Leben (Schermuly, 2021). Der Begriff des „New Work“ prägt bereits seit einigen Jahren die Diskussionen zu künftigen Arbeits- und Lebenswelten. Am 10.08.2024 zeigt Google 3.550.000 Mio. Ergebnisse bei Eingabe von „New Work im Gesundheitswesen“. Bei „New Work“ werden gar 22,6 Mrd. Treffer angezeigt. Als Frithjof Bergmann und sein Team zu Beginn der 80er-Jahre im Rahmen der großen Umbrüche in der Autoindustrie begannen, neue Arbeitsmodelle zu entwickeln, ahnten Sie vielleicht nicht, wie sehr Ihre New-Work-Modelle, die dazu dienen sollten, der drohenden Massenarbeitslosigkeit zu begegnen, die Arbeitswelt verändern sollten.

Die Idee? Arbeit sollte anders verteilt werden, dem Menschen dienen, ihn fördern und unterstützen – ein Teil des Lebens werden (Bergmann, 2004). Fast 40 Jahre später hat sich der Begriff „New Work“ weiterentwickelt. Wir finden verschiedenste Perspektiven, Definitionen und Interpretationen von New Work. New Work ist im Management angekommen. Dämon et al. beschreiben es in einem Satz: „New Work zwischen Selbstverwirklichung, Kundenzentrierung und Performance“ (S. 28). So unterschiedlich wie die Arbeits- und Lebenswelten sind, so unterschiedlich ist auch die Interpretation und Umsetzung von „New Work“.

Aber wir finden in allen Weiterentwicklungen gleichbleibende Kernaussagen: Abflachung der Hierarchien, moderne partizipative und transformationale Führungs-kulturen und eine umfangreiche und selbstverständliche Mitarbeiter*innen-beteiligung (Dämon et al., 2023). Denn am Ende soll das Prinzip des New Work dazu dienen, im Rahmen des globalen Fachkräftemangels Mitarbeitende zu finden und zu halten. Eben Arbeit als Teil eines guten und erfüllten Lebens.

Mit Blick auf unsere Lebenswelten im Krankenhaus trifft New Work auf ein traditionelles, hierarchisches und auf sich selbst beharrendes System. Das ist eine Herausforderung – und die vier Herausgeberinnen haben sich dieser Aufgabe aus unterschiedlichen Perspektiven gestellt: Alle vier arbeiten im Krankenhaus und tragen Verantwortung für das, was sie tun. Und sie wollen verändern. Das merkt man dem Buch an – es spricht aus dem Leben und zeigt, dass Veränderung ein-treten kann, ohne New Work zu trivialisieren oder als Modebegriff aufzunehmen. Die Herausgeberinnen und Autorinnen richten den Blick auf die Pflege, ihre Be-deutung und den Zusammenhang von New Work und Veränderung. Dabei nehmen sie die Aspekte der Transformation auf und brechen diese auf die verschiedenen Arbeitsebenen eines Krankenhauses herunter – Anwendung und Impulse für Ma-nagement, Lehre und Praxis. Und das nicht nur im Hier und Jetzt, sondern mit Blick nach vorn. Auch die berühmte Frage zur Nachhaltigkeit und der Bedeutung für die Zukunft wird gestellt und bearbeitet.

New Work macht Mut, Mitarbeitenden Vertrauen zu schenken, und befähigt Organisationen, aus der Vision der Zukunft heraus heute damit zu beginnen, neue Wege zu gehen. Aber es braucht uns zur Umsetzung.

Dieses Buch kann bewegen – lassen Sie sich inspirieren und, wenn Sie es wol-len, liebe Leser*innen – machen Sie sich auf den Weg. Ein Stück Handwerkszeug halten Sie gerade in Ihren Händen.

Berlin
August 2024

Christine Vogler

Literatur

- Bergmann, F. (2004), *Neue Arbeit, neue Kultur*. Arbor.
Dämon, K., Eversloh, S., Sauberschwarz, L. & Weiß, L. (2023), *NewWorkPlay-Book*, Franz Vahlen Verlag.
Schermuly, C. (2021), *New Work – Gute Arbeit gestalten*. 3. Aufl. Haufe.

Vorwort – Julia Mayer, Andrea Ellermeyer, Laura Gerken, Maria Kitzmantel

Liebe Leser*innen,

wir freuen uns, Ihnen dieses Buch zu „New Work im Krankenhaus – Shared Governance in der Pflegepraxis“ vorzustellen. Die Ideen von New Work und Shared Governance fördern eine Arbeitskultur, die auf gemeinsamer Entscheidungsfindung und Verantwortungsübernahme auf allen Ebenen der Pflege basiert, was in diesem Buch ausführlich dargestellt wird. Das hier vorgestellte Modell erlaubt Pflegefachpersonen, ihre Expertise und Erfahrung aktiv in die Gestaltung von Versorgungsprozessen und -strukturen einzubringen. Dies führt nicht nur zu einer höheren Zufriedenheit unter den Pflegenden, sondern auch zu einer verbesserten Patient*innenversorgung.

Die Idee zum Projekt und zu diesem Buch hatte Julia Mayer, eine impulsgebende Pflegemanagerin. Dabei überzeugte uns das Konzept der Gemeinsamen Führung (Shared Governance) mit der partizipativen Einbindung des Teams, das in Magnet®-Krankenhäusern erfolgreich umgesetzt wird. Die dringende Notwendigkeit, in Zeiten des Pflegenotstands innovative Ansätze zu versuchen sowie die Ideen von New Work motivierten uns, dieses Projekt anzugehen.

Wir, vier engagierte Frauen aus verschiedenen Disziplinen – eine Managerin, zwei Pflegewissenschaftlerinnen und eine Psychologin –, machten uns gemeinsam auf, neue Wege zu gehen. Daher setzten wir in einer Zeit, in der die Pflege vor enormen Herausforderungen steht, das in Deutschland innovative Konzept der Shared Governance um und entwickelten ein Traineeprogramm für Pflegefachpersonen, das auf dem Konzept der Shared Governance basiert. Außerdem bieten wir ein spezielles „Learneeprogramm“ für Auszubildende und Studierende der Pflege an. Die zukünftigen Kolleginnen und Kollegen werden dadurch auch mit innovativen Ansätzen sozialisiert.

Am TUM Klinikum Rechts der Isar, unserem gemeinsamen Arbeitsort, gab man uns das Vertrauen, diese Ideen in die Praxis umzusetzen. Unser Dank gilt allen Mitautor*innen, die durch ihre wertvollen Beiträge aus der Praxis dieses Buch bereichern. Besonderer Dank geht an die Pflegedirektorin Silke Großmann und den Direktor der Klinik und Poliklinik für Neurochirurgie, Univ.-Prof. Dr. med. Bernhard Meyer. Ihre Unterstützung und Offenheit ermöglichten maßgeblich den Erfolg dieses Projekts.

Unser Buch richtet sich an alle, die in den Bereichen Pflegemanagement, Pflegewissenschaft, Pflegepädagogik und Qualitätsmanagement tätig sind. Unser Ziel ist es, Sie zu inspirieren und zu motivieren, neue Führungs- und Entwicklungsmodelle umzusetzen, um die Patient*innenversorgung zu verbessern, Karrierewege zu fördern und dringend benötigtes Pflegepersonal zu gewinnen.

Inhaltsverzeichnis

1 Innovation und Entwicklung als Erfolgsfaktor in der Pflege	1
Andrea Ellermeyer	
1.1 Die Bedeutung von New Work in der Pflege	1
1.2 Kompetenzerfassung und Kompetenzentwicklung als Schlüssel zum Erfolg	8
1.3 Die Entwicklung von Karrierewegen in der Pflege	14
1.4 Praxisentwicklung erfordert Rollenentwicklung	19
Literatur	22
2 New Leadership in der Pflege	25
Andrea Ellermeyer, Maria Kitzmantel, Julia Mayer, Laura Gerken und Esther Pausch	
2.1 Transformationale Führung als Voraussetzung für erfolgreiche Leader*innen	25
2.2 Modelle der Führung: Shared Governance und Shared Leadership	28
2.3 Implementierung von Shared Governance	41
2.4 Die Bedeutung der psychologischen Beratung bei der Umsetzung von Shared Governance	51
2.5 Leadership als innovationstreibende Kraft	54
Literatur	57
3 Effektives Pflegemanagement für die Zukunft der Pflege	61
Julia Mayer, Franziska Berghoff, Hannah Duffner, Maria Kitzmantel, Andrea Ellermeyer, Jan Baron, Laura Gerken, Esther Pausch und Franziska Praxenthaler	
3.1 Personalausstattung – gesetzliche Grundlagen und pflegepolitische Bestrebungen	62
3.2 Wandel der Finanzierungsstrukturen in der akutstationären Versorgung	65
3.3 Pflegerische Personalbemessung im Krankenhaus	69
3.4 Dienstplan- und Ausfallmanagement im Rahmen der Shared Governance und eines Trainee- und Learneeprogramms	79
3.5 Modernes Leadership – Kommunikation neu denken	84

3.6	Der Zukunft voraus mittels Shared-Governance-Dashboard und Pflegeforschungsregister	89
Literatur		94
4	Kreatives Qualitäts-, Risiko- und Chancenmanagement	99
Laura Gerken, Stefanie Reisinger, Andrea Ellermeyer, Regina Weinzierl, Julia Mayer, Nora Kobertz, Elena Wuzel und Ronny Czäczine		
4.1	Fehlerkultur als Leadershipaufgabe	100
4.2	Benchmarking und Qualitätsindikatoren in Deutschland	104
4.3	Benchmarking und Qualität in der akutstationären Versorgung . . .	109
4.4	Erhebung von Qualitätsindikatoren in den Alltag der stationären Versorgung integrieren	112
4.5	Qualität im Rahmen evidencebasierter Versorgung	114
4.6	Interaktiv Lernen im Room of Horrors	116
Literatur		120
5	New Learning: Pädagogik als Führungsaufgabe etablieren	125
Maria Kitzmantel, Christine Gruber, Ivonne Mohr, Nicole David, Theresa Siegler, Stefanie Reisinger und Julia Mayer		
5.1	Pädagogik in der Praxis - Zwischen Tradition und digitalem Wandel	125
5.2	New Learning – Pädagogische Leitung in der Shared Governance	129
5.3	One Minute Wonder	131
5.4	Best of Impulse einer Ausbildungsstation	139
5.5	Shared Governance im Rahmen der Ausbildung – „Vom Learnee zum Trainee“	144
5.6	Warum sind Pflegewissenschaft und Evidencebasierung in der Pflegepädagogik so wichtig?	148
Literatur		151
6	Hands on – Pflegewissenschaft im klinischen Alltag etablieren	155
Laura Gerken, Andrea Ellermeyer, Ann-Kathrin Jörger und Bernhard Meyer		
6.1	Clinical Leadership im Rahmen der Shared Governance	156
6.2	Pflegevisite – Patient*innen in den Mittelpunkt stellen	158
6.3	Herausforderungen bei der Einführung einer Advanced Practice Nurse in einer Fachdisziplin	160
6.4	Zusammenarbeit mit Pflegeexpert*innen auf Stations- und Bereichsebene	165
6.5	Journal Club Klinische Pflege	167
Literatur		168

7 Das Shared-Governance-Traineeprogramm	171
Julia Mayer, Andrea Ellermeyer, Laura Gerken, Maria Kitzmantel, Hannah Duffner und Jan Baron	
7.1 Aufbruch in die Zukunft: Umsetzung eines Shared-Governance-Traineeprogramms	172
7.2 Beginn des eigentlichen Traineeprogramms und der Umgang mit Instrumenten	184
7.3 Ergebnisse nach drei Jahren Praxisentwicklungsstation am TUM Klinikum Rechts der Isar	193
Literatur	198

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber

Julia Mayer, Bachelor in „Management und Expertise im Pflege- und Gesundheitswesen“; seit 2024 im MHBA-Studium an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg; seit 2024 stellvertretende Pflegedirektorin am Universitätsklinikum Mannheim; 2019 bis 2024 Pflegedienstleitung und Leitung übergeordneter Projekte in der Pflegedirektion am TUM Klinikum Rechts der Isar; davor Führungserfahrung als Stationsleitung in verschiedenen Fachdisziplinen; in 2022 3. Platz als Nachwuchs-Pflegemanagerin, verliehen durch den Bundesverband Pflegemanagement; 2011 bis 2018 Gesundheits- und Kinderkrankenpflegerin auf einer interdisziplinären Intensivstation am Marienhaus Klinikum Saarlouis-Dillingen.

Andrea Ellermeyer, MScN (Univ.), BScN (Univ.), Pflegewissenschaftlerin; seit 2019 Leiterin der Stabsstelle Pflegewissenschaft am TUM Klinikum Rechts der Isar; seit 2022 Lehrbeauftragte für Pflegewissenschaft an der TU München; 2015 bis 2019 Organisationsentwicklung Pflege am Städtischen Klinikum München; langjährig als Fachpflegende für Intensiv- und Anästhesiepflege auf der internistischen Intensivstation des Städtischen Klinikums München-Harlaching, am Kreiskrankenhaus Berchtesgaden und am Kantonsspital Luzern; 1988 examinierte Krankenschwester.

Laura Gerken, Bachelor Pflege, M.Sc. Pflegewissenschaften – Innovative Versorgungskonzepte, Promovendin an der Universität Augsburg und der Katholischen Stiftungshochschule München im Rahmen des Bayrischen Wissenschaftsforums im Verbundkolleg Gesundheit, seit 2021 Advanced Practice Nurse/pflegefachliche Leitung in der Neurochirurgie am TUM Klinikum Rechts der Isar, 2019 bis 2021 wissenschaftliche Mitarbeiterin in einem Innovationsfonds-Projekt an der Katholischen Stiftungshochschule München, 2011 bis 2019 Gesundheits- und Krankenpflegerin am Klinikum der Universität München und dem Universitätsklinikum Hamburg- Eppendorf, 2011 Krankenpflegeexamen.

Maria Kitzmantel, M.Sc. Neurokognitive Psychologie und M.A. in Pädagogik, Psychologie und Kinder- und Jugendpsychiatrie. Organisationspsychologin der Pflegedirektion am TUM Klinikum Rechts der Isar, seit 2009 dort Mitarbeiterin. 2012 bis 2013 Lehrauftrag an der Fakultät für Sport- und Gesundheitswissenschaft, Technische Universität München. Langjährige Erfahrung als Pflegefachperson in der Psychiatrie am TUM Klinikum Rechts der Isar. Mitglied des Elitenetzwerks Bayern des bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst.

Über die Autoren

Jan Baron Innovation & Entrepreneurship, Moffitt Cancer Center, Tampa, USA

Franziska Berghoff Deutscher Pflegerat e.V., Berlin, Deutschland

Ronny Czäczine Berufsgenossenschaftliche Kliniken Bergmannstrost Halle, Halle (Saale), Deutschland

Nicole David Pflegedirektion, TUM Klinikum Rechts der Isar, München, Deutschland

Hannah Duffner Pflegedirektion, TUM Klinikum Rechts der Isar, München, Deutschland

Andrea Ellermeyer Pflegedirektion, TUM Klinikum Rechts der Isar, München, Deutschland

Laura Gerken Klinik und Poliklinik für Neurochirurgie, TUM Klinikum Rechts der Isar, München, Deutschland

Christine Gruber Klinik und Poliklinik für Neurologie, TUM Klinikum Rechts der Isar, München, Deutschland

Ann-Kathrin Jörger Klinik und Poliklinik für Neurochirurgie, TUM Klinikum Rechts der Isar, München, Deutschland

Maria Kitzmantel Pflegedirektion, TUM Klinikum Rechts der Isar, München, Deutschland

Nora Kobertz Kobertz Healthcare Consulting, Köln, Deutschland

Julia Mayer Pflegedirektion, Universitätsmedizin Mannheim, Mannheim, Deutschland

Bernhard Meyer Klinik und Poliklinik für Neurochirurgie, TUM Klinikum Rechts der Isar, München, Deutschland

Ivonne Mohr Pflegedirektion, TUM Klinikum Rechts der Isar, München, Deutschland

Esther Pausch Klinik und Poliklinik für Psychiatrie und Psychotherapie, TUM Klinikum Rechts der Isar, München, Deutschland

Franziska Praxenthaler Pflegedirektion, TUM Klinikum Rechts der Isar, München, Deutschland

Stefanie Reisinger Klinik und Poliklinik für Neurochirurgie, TUM Klinikum Rechts der Isar, München, Deutschland

Theresa Siegler Pflegedirektion, TUM Klinikum Rechts der Isar, München, Deutschland

Regina Weinzierl Klinik und Poliklinik für Neurochirurgie, TUM Klinikum Rechts der Isar, München, Deutschland

Elena Wuzel Deutsches Herzzentrum der Charité – Campus Virchow Klinikum, Berlin, Deutschland