

Bessere Arbeitsbedingungen in der Pflege

Der Pflegebevollmächtigte der Bundesregierung Andreas Westerfellhaus hat die Notwendigkeit zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erkannt und Ende 2018 das „Pilotprojekt zur Umsetzung guter Arbeitsbedingungen in der Pflege“ ins Leben gerufen. **Hier mehr zur Umsetzung.**

Relevanz von Pflegemanagern in allen Settings

Der Ansatz von Pflegemanagement kann in der Regel mit einer Optimierung von Arbeitsbedingungen für beruflich Pflegende einhergehen, insbesondere dann, wenn mit stetig steigenden Anforderungen angesichts der Patienten- und Bewohnerversorgung zu rechnen ist. Im Arbeitsalltag von Pflegenden spielt das Pflegemanagement immer dann eine wesentliche Rolle, wenn es beispielsweise um die Anpassung von Arbeitsprozessen oder auch Arbeitszeiten geht. Häufig werden Führungskräfte auch mit Fragen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder etwa zum betrieblichen Gesundheitsmanagement konfrontiert: Wie und in welchem Arbeitsumfeld kann ich nach meiner Elternzeit wieder beruflich einsteigen? In welchem Beschäftigungsumfang kann ich auf meine Station oder meinen Wohnbereich zurück? Welche Angebote zur Gesunderhaltung kann ich zielführenderweise wahrnehmen ...

Pflegemanager sind direkte Ansprechpartner für ihre Mitarbeiter in allen Lebenslagen. Gleichzeitig tragen sie die Verantwortung für die Organisation in allen Arbeitsbereichen der Pflege. Auch die Koordination an Schnittstellen darf nicht außer Acht gelassen werden. So koordinieren Führungskräfte in Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen, etwa mit Ärzten, Therapeuten oder Hauswirtschaftlern, die Synchronisation aller für die Genesung und Versorgung von Pflegebedürftigen wichtigen Prozesse und Strukturen. Ziel ist eine kontinuierliche Abstimmung mit allen relevanten Beschäftigten und in der Folge die Steigerung oder auch Sicherstellung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und



Abb. 1 Physischer Instrumentenkoffer. Quelle: ©Curacon

der zu versorgenden Menschen in allen Settings von Pflege.

Die Relevanz von Pflegemanagern wird an dieser Stelle deutlich: Arbeitszufriedenheit, synchronisierte Arbeitsprozesse und eine optimale Versorgungsqualität resultieren aus der Arbeit von Führungskräften. Treten diese Merkmale nicht in Erscheinung, fällt möglicherweise ein Ausbleiben von Managementtätigkeiten auf.

Instrumentenkoffer von und für Pflegemanager

Der Pflegebevollmächtigte der Bundesregierung hat die Notwendigkeit zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Langzeitpflege erkannt und Ende 2018 das „Pilotprojekt zur Umsetzung guter Arbeitsbedingungen in der Pflege“ ins Leben gerufen. In seinem Auftrag wurden kleine und mittelgroße Pflegeeinrichtungen aktiv dabei unterstützt, ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. 25 ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen durften teilneh-

men. Insbesondere Einrichtungsleitungen und Pflegedienstleitungen aus stationären Pflegeeinrichtungen sowie Geschäftsführer/Pflegedienstleitungen und deren Stellvertretungen aus ambulanten Pflegediensten wurden zur Anwendung von bewährten Führungsinstrumenten geschult und bei der selbständigen Umsetzung dieser Instrumente mittels eines, auf die Bedarfe der Einrichtung zugeschnittenen Instrumentenkoffers von erfahrenen Beratern vor Ort begleitet (vgl. Abb. 1).

Eine umfassende Literaturrecherche, Beratungserfahrungen der für dieses Projekt ausgewählten Berater und Erkenntnisse aus einem Workshop mit Fach- und Berufsverbänden halfen in einem ersten Schritt, klassische Personalführungsinstrumente zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erarbeiten und in 30 pragmatische Handlungsleitfäden zu überführen. Daraus wiederum konnten acht unterschiedliche Handlungsfelder abgeleitet werden (vgl. Abb. 2). Parallel dazu wurden potentielle

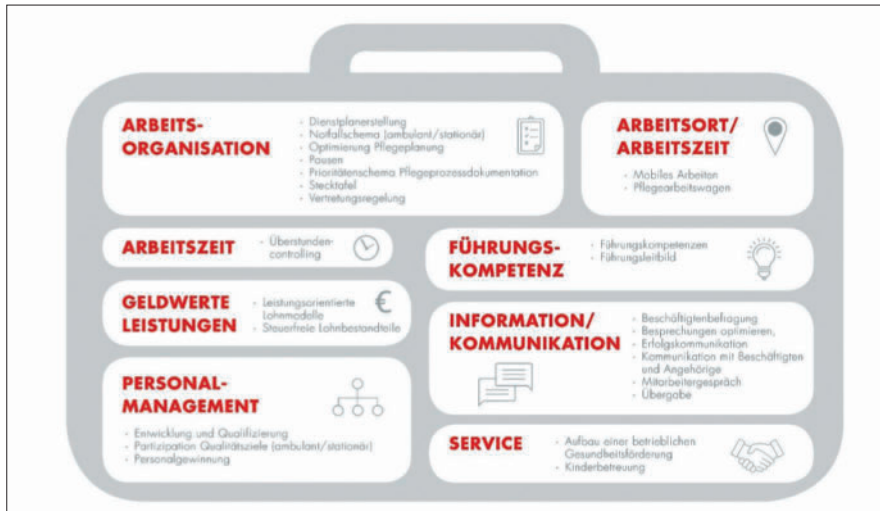


Abb.2 Alle Handlungsfelder im Überblick. Quelle: ©Curacon

Einrichtungen gesucht, die die Mindestanforderungen von max. 80 Klienten bei ambulanten und max. 60 Mitarbeitern bei stationären Pflegeeinrichtungen erfüllten. Von insgesamt 176 Bewerbern wurden 25 Pflegeeinrichtungen in allen 16 Bundesländern – unter der Maßgabe einer hohen Heterogenität – ausgewählt. So wurden unterschiedliche Versorgungs- und Trägerarten sowie die Lage der Einrichtung (ländlich/städtisch) bei der Auswahl berücksichtigt.

In einem zweiten Schritt wurden die jeweiligen Beratungs- und Optimierungsbedarfe analysiert. Diese Analyse beinhaltete eine Strukturbefragung, eine Mitarbeiterbefragung und mindestens ein Interview mit Führungskräften vor Ort. Auf Grundlage der Auswertungsergebnisse konnten den Einrichtungen somit passende Führungsinstrumente für die selbstständige Anwendung des Instrumentenkoffers empfohlen werden. Regionale Schulungen und Vor-Ort-Beratung an drei Tagen durch erfahrene Berater ermöglichten den Führungskräften folglich eine autodidaktische Anwendung der Leitfäden.

Identifizierte Handlungsfelder entsprachen Kompetenzen der Führungskräfte

Sowohl die Literaturrecherche, als auch die Erfahrungen der Berater waren wesentliche Faktoren zur Entwicklung des Instrumentenkoffers. Klassische Instrumente, wie etwa die Dienstplanerstellung, die Stecktafel oder auch die Personalgewinnung, weckten bei den Führungskräften in der Schulung zum Instrumentenkoffer und vor Ort in der Beratung Vertrauen und nahmen potentielle Ängste, die im Zuge einer Pilotierung hätten entstehen können, z.B. verbunden mit der Frage, ob Mitarbeitende die neu angewendeten Instrumente auch wirklich akzeptieren werden.

Diese vertrauten Instrumente verdeutlichten gleichzeitig, dass mit der Erprobung klassischer Instrumente geprüft werden kann, ob eine signifikante Einwirkung auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten tatsächlich erfolgt. Dennoch sollten auch innovative Ansätze, wie etwa digitale Anwendungen oder Technikeinsatz (Robotik, Bionik, etc.) im Arbeitsfeld von Managern relevant werden. Dem Pflegebevollmächtigten

war es wichtig, diejenigen Führungsinstrumente im zeitlich begrenzten Pilotprojekt zu erproben, die auch im Rahmen des Projektes von Wohnbereichsleitungen und/oder Pflegedienstleitungen angewendet und umgesetzt werden konnten. Mithilfe eines Scoring-Systems wurden die relevanten Instrumente für den Projektzeitraum herausgearbeitet. Die Fülle an möglichen Instrumenten konnte somit nach Kriterien wie etwa Akzeptanz, Koffertauglichkeit, Kostenneutralität und Zufriedenheitseffekt im Projektzeitraum auf die 25 relevantesten Führungsinstrumente reduziert werden. Die wissenschaftlichen Ergebnisse zu diesem Pilotprojekt verdeutlichten zudem, dass die Instrumente nicht nur die Kompetenzen der beratenen Führungskräfte unterstützten, sondern auch eine signifikante Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten hatten. Ein vom Pflegebevollmächtigten nun initiiertes bundesweites Rollout des Projektes soll zukünftig noch mehr Führungskräften Unterstützung in ihrem Arbeitsalltag bieten, um die Arbeitsbedingungen in der Pflege flächendeckend und nachhaltig zu verbessern.

Literaturquellen:

<https://www.pflegebevollmaechtigter.de/attraktive-pflegeberufe-details/projekt-zur-umsetzung-guter-arbeitsbedingungen-in-der-pflege-.html> (aufgerufen am 22.10.2020)



Annemarie Fajardo, Dipl.-Pflegerw. (FH) und M.Sc. Wirtschaftspsychologie, Unternehmensberaterin bei Curacon und stellv. Vorsitzende im Bundesverband Pflegemanagement.