

DIE WIRKSAMKEIT VON BERATUNG IN PFLEGE- EINRICHTUNGEN

Wissenschaftliche Ergebnisse verdeutlichen Wirksamkeit von Beratung im Pilotprojekt des Pflegebevollmächtigten

TEXT: ANNEMARIE FAJARDO

MITHILFE VON BERATUNG ZU GUTEN ARBEITSBEDINGUNGEN IN DER PFLEGE

Vor dem Hintergrund eines bundesweiten Rollouts zur Umsetzung guter Arbeitsbedingungen in der Pflege, hat der Pflegebevollmächtigte, Staatssekretär Andreas Westerfellhaus, im Jahr 2018 ein Pilotprojekt initiiert, das insbesondere auf die Schulung und Beratung von Führungskräften in der stationären und ambulanten Altenpflege abzielte, um dadurch bessere Arbeitsbedingungen für professionell Pflegenden zu schaffen. Den Unternehmensberatern von CURACON gelang es, für dieses Pilotprojekt 25 stationäre und ambulante Einrichtungen in allen Bundesländern zu gewinnen und deren Führungskräfte, von der Wohnbereichsleitung bis zur Geschäftsführung, mithilfe eines dafür entwickelten Instrumentenkoffers, zu beraten. Der Instrumentenkoffer bestand aus 31 Leitfäden, die auf klassischen Führungsinstrumenten basieren, wie etwa die Dienstplangestaltung, die Pausenregelung oder etwa Mitarbeiter- und Anhängigengespräche (vgl. Abb. 1). Dieser Koffer ist Hauptbestandteil des Pilotprojekts gewesen und um diesen drehte sich sowohl die Schulung der Führungskräfte, wie auch deren Beratung – stets mit dem Ziel, die Arbeitszufriedenheit der professionell Pflegenden zu optimieren.

Grundsätzlich sind klassische Führungsinstrumente wesentliche Bestandteile von Weiterbildung und/oder Studium eines jeden Pflegemanagers, die

auch praktisch erprobt und regelmäßig ausgeführt werden, sofern entsprechende Ressourcen für die Ausführung vorhanden sind. Aus Kostengründen ist es für kleine und mittelständische Unternehmen häufig problematisch, externe Beratung für das Pflegemanagement einzukaufen, so dass weitergebildete bzw. studierte Pflegemanager zum Beispiel auf dem (selbst) erworbenen Wissen oder auf Netzwerkarbeit ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung aufbauen müssen. In der Regel entscheiden sich kleine und mittelständische Unternehmen für kostengünstige und niedrigschwellige Beratungsleistungen, die den Führungskräften bei Bedarf zur Verfügung gestellt werden.

WIRKSAMKEIT VON BERATUNG WURDE AUF DEN PRÜFSTAND GESTELLT

Das Pilotprojekt beabsichtigte, mit der inkludierten Beratungsleistung für die Führungskräfte der teilnehmenden Einrichtungen, genau diesen Beratungsbedarf zu decken, denn häufig ist es so, dass Führungskräfte z. B. mangels zeitlicher Ressourcen, die zur Verfügung gestellte Beratung nicht immer nutzen können. Voraussetzung für die Inanspruchnahme der im Projekt angebotenen Beratungsleistungen war eine zuvor wahrgenommene Schulung zur selbstständigen Anwendung des entwickelten Instrumentenkoffers. Die teilnehmenden Führungskräfte erhielten neben dem physischen Instrumentenkoffer auch die Möglichkeit, im Rahmen

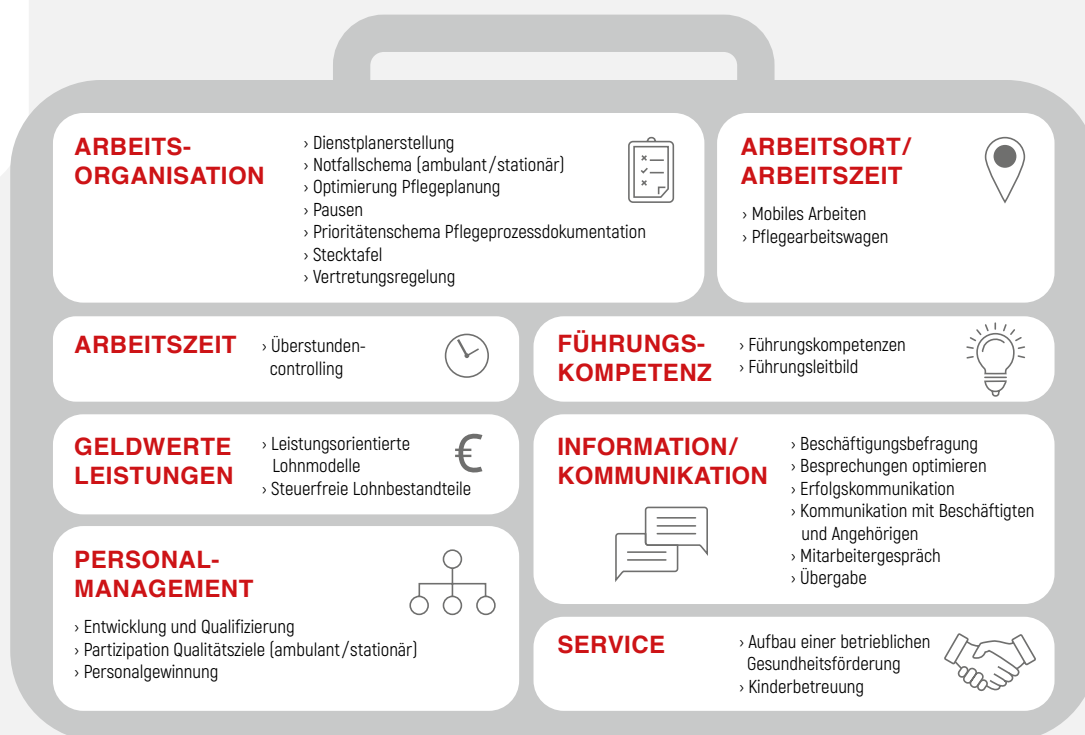


Abbildung 1: Alle entwickelten Leitfäden inkl. der daraus abgeleiteten Handlungsfelder (Quelle: CURACON)

einer Gruppenarbeit entsprechende Fallbeispiele mithilfe der passenden Leitfäden zu lösen (vgl. Abb. 2). Außerdem erhielten sie auf der Basis von zuvor durchgeführten Interviews, einer Struktur- und einer Mitarbeiterbefragung, entsprechende Leitfadeneempfehlungen, um sich innerhalb der vorgegebenen Zeit von sechs Monaten auf die empfohlenen und damit eingegrenzten Leitfäden zu konzentrieren und ihre Umsetzung zu veranlassen. Die anschließende Beratung, durch erfahrene Berater mit Pflegeerfahrung, erfolgte innerhalb dieser sechs Monate an drei unterschiedlichen Tagen vor Ort in der Pflegeeinrichtung. Sie war davon gekennzeichnet, die Führungskräfte bei der Umsetzung der Leitfäden zu unterstützen, z. B. mithilfe von Einzelcoachings, Gruppensupervisionen oder auch Arbeitsortbegehungen.

Um die tatsächliche Wirksamkeit der u. a. durchgeführten Beratung zu ermitteln, begleitete das BQS Institut (Institut für Qualität & Patientensicherheit) das Pilotprojekt als wissenschaftlicher Evaluator. Untersucht wurden die wesentlichen Bestandteile des Pilotprojektes: a) die Eignung des Instrumentenkoffers, b) die Passung der Schulung inkl. des Schulungskonzeptes sowie c) die Eignung der Implementierungsstrategie, die aus einer Bedarfsanalyse, der Schulung sowie der Beratung bzw. Umsetzungsbegleitung bestand.

Die wissenschaftliche Begleitung umfasste insgesamt drei Arbeitspakete, von der Erstellung des Evaluationsdesigns, über die Datenerhebung vor und nach der Implementierung der Leitfäden, bis hin zur Erstellung des Evaluationsberichtes inkl. Bewertung der zuvor aufgestellten Evaluationshypothesen. Zur Analyse des Monitorings der Implementierung bzw. der externen Beratung wurden zum Beispiel Fragen zum Angebot gezielter Unterstützungsmaßnahmen wie etwa Supervisionen, zur Effektivität dieser Maßnahmen oder auch zu den Unterschieden in der Häufigkeit der angewandten Maßnahmen formuliert und mithilfe von Experteninterviews bzw. schriftlichen Befragungen erfasst. Die Globalhypothesen, die sich insbesondere mit der Wirksamkeit der Beratung auseinandersetzten, waren die Hypothesen H4 (»Die Implementierungsstrategie ist geeignet, die Projektziele zu erreichen«) und H5 (»Es erfolgt eine wirksame Unterstützung der Umsetzung des Projektes«). Mithilfe von weitergehenden Detailhypothesen sind Detailfragen entwickelt worden, die beispielsweise auf die individuellen Bedarfe der Pflegeeinrichtungen sowie auf die Risiken der Implementierung eingingen (BQS Institut Evaluationsbericht, 2020). ▶



Abbildung 2: Physischer Instrumentenkoffer (Quelle: CURACON)

EIN VOLLER ERFOLG: WIRKSAMKEIT DER BERATUNG KONNTE BESTÄTIGT WERDEN

Die Auswertungsergebnisse zu den beiden vorher genannten Hypothesen machen deutlich, dass die Unterstützung der Führungskräfte innerhalb der Implementierungsstrategie erfolgreich war. So konnte das BQS Institut mittels Expertenbefragung die Globalhypothese H4 bestätigen, da die Zusammensetzung aus Bedarfsanalyse, Schulung und anschließender Umsetzungsbegleitung von den Experten befürwortet wurde. Weiterhin konnte auch die Globalhypothese H5 bestätigt werden. Diese Hypothese bezog sich hauptsächlich auf die Umsetzungsbegleitung vor Ort in den Pflegeeinrichtungen sowie auf den telefonischen Support durch die Berater von Curacon. 87% der befragten Führungskräfte stimmten der Aussage voll bis eher zu, dass die begleitende externe Beratung vor Ort (Coaching) für die Durchführung des Projektes sehr hilfreich gewesen ist. Außerdem empfanden es 84% der befragten Führungskräfte als hilfreich, dass sie auch telefonische Rückfragen an die Berater stellen konnten.

Die persönliche Befragung durch das BQS Institut vor Ort zeigte, dass neben der eigentlichen klassischen Beratung durch bestimmte Beratungsmethoden auch die individuelle Beratung sowie die Persönlichkeit und Erfahrung der Berater eine große Rolle im Projekt gespielt haben. Vor Ort meldeten Einrichtungsleitung, Pflegedienstleitung und stellvertretende Pflegedienstleitung beispielsweise zurück, dass die Beraterin authentisch, methodisch-sehr vielfältig und über die Leitfäden hinaus beratend unterstützt hat. Außerdem erhielten die Führungskräfte sehr viele »handwerkliche Tipps«,

die teilweise direkt umgesetzt werden konnten. Doch nicht nur die Beratung alleine führte im Zuge des Coachings vor Ort zum Erfolg. Es gehörte auch die verantwortungsvolle Projektdurchführung durch die Projektverantwortlichen in der Einrichtung dazu, die zum Beispiel u. a. dafür sorgten, dass sie ihre Mitarbeitenden über das Projekt informierten und jeder einzelnen Führungskraft aus ihren Führungsteams den (digitalen) Instrumentenkoffer kurzfristig zur Verfügung stellten.

Mitarbeitende, die bereits vorher vielfach über unterschiedliche Kommunikationskanäle zum Pilotprojekt und zu den geplanten Veränderungsprozessen informiert wurden, haben deutlich effizienter in der Beratung mitmachen können, da ein gewisses Verständnis für Veränderungen im Vorfeld entwickelt werden konnte, als Mitarbeitende, die tendenziell weniger Informationen zum Projekt erhalten hatten. Darüber hinaus war die Eigenmotivation der am Projekt beteiligten Leitungskräfte ein wichtiges Kriterium für die Inanspruchnahme der telefonischen Beratung, die jeweils zwischen den drei angesetzten Beratertagen genutzt werden konnte. Somit waren diejenigen Führungspersonen begünstigt, die sehr viel Eigeninitiative mitbrachten und ein hohes Interesse an den Umsetzungsprozessen hatten, da sie dadurch deutlich häufiger in den Austausch mit den Beratern gingen (BQS Institut Evaluationsbericht, 2020).

DIE WIRKSAMKEIT DER BERATUNG WIRKTE SICH AUF DIE ARBEITSZUFRIEDENHEIT AUS

In den Abschlussgesprächen mit den beteiligten Führungskräften meldeten viele zurück, dass sie nach Beendigung des Projektes in jedem Fall mit

den Leitfäden weiterarbeiten möchten, auch wenn sie dafür mehr Zeit investieren müssten, als ihnen tatsächlich zur Verfügung steht. Durch das Projekt fühlten sich die meisten von ihnen in ihren Führungsaufgaben bestärkt, ihre eigenen Managementansätze mit neuen Ideen weiterzuentwickeln und für ihre Mitarbeitenden über das Projekt hinaus an besseren Arbeitsbedingungen zu arbeiten. Gleichwohl haben die externen Berater den Führungskräften Mut gemacht, das Projekt und die Leitfäden für eine nachhaltige Veränderung, z. B. im Bereich der Kommunikation mit den Angehörigen mit Checklisten zu arbeiten, im Bereich der Arbeitsorganisation mit einer Stecktafel zu arbeiten oder etwa die Monatsdienstpläne fortan von den Mitarbeitenden schreiben zu lassen, zu nutzen. Doch wie wirksam war die Beratung tatsächlich und hat sich das Projekt wirklich positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ausgewirkt?

Mithilfe der wissenschaftlichen Evaluation durch das BQS Institut konnte nachgewiesen werden, dass sich das Pilotprojekt und damit auch die externe Beratung positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkte. Hierfür wurde die Globalhypothese H6 (»Die Arbeitsbedingungen haben sich während der Laufzeit des Projektes verbessert«) aufgestellt, um zu prüfen, ob die Arbeitsbedingungen mithilfe der im Projekt verwendeten Bestandteile, wie etwa die Schulung und Beratung der Führungskräfte, verbessert werden konnten. Die dazugehörigen Detailfragen bezogen sich insbesondere auf den Auswirkungsgrad der Instrumente auf die Arbeitsbedingungen oder auch auf den Veränderungsgrad der Mitarbeiterzufriedenheit während des Projektes. Die meisten der Interviewten bejahten zum Beispiel die Frage, ob und inwieweit die implementierten Maßnahmen die Arbeitsbedingungen verbessert haben. Sie meldeten in diesem Zusammenhang zurück, dass etwa die Überstunden besser kontrolliert und geregelt werden könnten, der Dienstplan verlässlicher geworden sei und Krankenstände um ein Vielfaches zurückgegangen seien.

Entscheidend sind jedoch die Mitarbeiterbefragungen, die sowohl vor und auch nach der Implementierung der Leitfäden durchgeführt wurden. Hier wird deutlich, dass die befragten Beschäftigten nach der Implementierung der Leitfäden etwas zufriedener mit den Arbeitsbedingungen an ihrem Arbeitsplatz waren. So stieg der Anteil der Befragten bei der Frage, wie zufrieden sie insgesamt mit den Arbeitsbedingungen an ihrem Arbeitsplatz sind mit »voll und ganz«, um zwei Prozentpunkte von 15% auf 17% bei der zweiten Befragung. Der Anteil der Be-

fragten bei derselben Frage, die mit »überwiegend« antworteten, stieg um vier Prozentpunkte von 44% auf 48% bei der zweiten Befragung. Das Pilotprojekt beweist damit, dass der Instrumentenkoffer in Kombination mit Schulung und Beratung von Führungskräften vor Ort die Arbeitsbedingungen von professionell Pflegenden verbessert hat.

AUCH DER PFLEGEBEVOLLMÄCHTIGTE WURDE VON DER WIRKSAMKEIT ÜBERZEUGT

Die wissenschaftlichen Ergebnisse sollten nicht nur dem Nachweis der Wirksamkeit des Pilotprojektes dienen, sondern vielmehr eine Entscheidungsgrundlage darstellen, die entwickelten Maßnahmen und gewonnenen Erkenntnisse in die Fläche zu bringen. Der Pflegebevollmächtigte hat diese durchweg positiven Ergebnisse daher zum Anlass genommen, einen Rollout auf der Basis des Pilotprojektes auf den Weg zu bringen, der ca. 750 ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen in allen 16 Bundesländern sowie ca. 50 Berater umfasst. Die speziell für das bundesweite Projekt ausgewählten Berater werden, nach dem Vorbild des Pilotprojektes, Führungskräfte bei der Implementierung empfohlener Leitfäden unterstützen und beraten. Jede Pflegeeinrichtung, die an der grundsätzlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Pflege interessiert ist und Ressourcen hat, an diesem Projekt teilzunehmen, sollte daran teilnehmen. Die Effektivität dieses Projektes ist schließlich wissenschaftlich belegt, so dass sich die Teilnahme am Folgeprojekt in jedem Fall lohnt.

Weitere Informationen

Weitere Informationen zum Pilotprojekt sowie zum Folgeprojekt des Pflegebevollmächtigten finden Sie unter www.pflegebevollmaechtigter.de.

Gender-Hinweis: Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in diesem Beitrag darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Männer, Frauen und Diverse in gleicher Weise und sind als geschlechtsneutral zu bewerten. ♦



Annemarie Fajardo

Managerin
Unternehmensberatung
bei CURACON

Foto: CURACON