



L A U T G E D A C H T

wegweiser zur umsetzung der patientenrechte

Pflegestandards definieren genügt nicht, sie müssen auch umgesetzt werden!

Im Mittelpunkt steht das Pflegepersonal

Dr. Martina Mautner Markhof

Der Erfolg eines Unternehmens hängt heute von seiner wichtigsten Ressource - seinen Mitarbeitern - ab. Das gilt für Pflegeeinrichtungen ganz besonders!

Das schönste Pflegeheim, die beste Ausstattung, die großartigsten Angebote sind ohne Wert, wenn das Pflegepersonal nicht motiviert arbeitet.

Um sich in einem Pflegeheim wohl fühlen zu können, erwartet der Heimbewohner vom Pflegepersonal Fachwissen, Kompetenz, vor allem aber liebevolle Zuwendung, Empathie, Respekt, Freude und eine positive Grundeinstellung. Diese Anforderungen können nur jene Mitarbeiter leisten, die sich selbst an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen und Sinn in ihrer Tätigkeit sehen. Das heißt, das Wohl des Heimbewohners hängt vor allem mit der Zufriedenheit des Pflegepersonals auf seinem Arbeitsplatz ab. Die Praxis sieht leider anders aus: der Großteil des Pflegepersonals ist ausgepowert, hat jede Freude am Job verloren und geht immer häufiger in Krankenstand, oder wechselt den Beruf.

Häufige Ursachen dafür sind:

Unklarheiten in der Auswahl:

Nicht jeder Mitarbeiter passt in jedes Heim bzw. in eine bestimmte Station!

So wie es unterschiedliche Schwerpunkte in Heimen gibt, so gibt es unterschiedliche Charaktere und Vorlieben von Mitarbeitern.

Hier gilt es, bereits in der Ausbildung Schülern die Möglichkeit zu geben, sich selbst in Bezug auf den kommenden Beruf kennen zu lernen, das heißt, eigene Stärken, Schwächen und Vorlieben zu definieren. Ebenso ist ein realistisches Bild vom kommenden Beruf zu vermitteln.

Die Pflegeeinrichtung muss wiederum nicht nur für zukünftigen Heimbewohner und seinen Angehörigen die Schwerpunkte und Kultur des Hauses klar definieren, sondern eben auch für den zukünftigen Mitarbeiter. Dieser muss wissen, was ihn erwartet, damit er sich bewusst für diesen Job

Impressum

Im Letter LAUT GEDACHT stellen namhafte und erfahrene Experten Überlegungen zur Umsetzung der Patientenrechte an. Der Letter erscheint unregelmäßig, in der >NÖ Edition Patientenrechte<, seit Juli 2001 auf www.patientenanwalt.com zum Download.

Herausgeber: NÖ Patienten- und Pflegeanwaltschaft, A 3109 St. Pölten, Rennbahnstrasse 29

Tel: 02742/9005-15575, Fax: 02742/9005-15660, E-mail: post.ppa@noel.gv.at

Für den Inhalt verantwortlich: Der Letter dieser Reihe repräsentiert jeweils die persönliche Meinung des Autors. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Herausgeber und Autoren lehnen jede Haftung ab.

© Copyright: Dieser Letter und sein Inhalt sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck oder auch nur auszugsweise Weiterverwendungen nur mit Zustimmung des Herausgebers. Zitate mit voller Quellenangabe sind zulässig.

entscheiden kann. Dazu ist Kenntnis des Heimcharakters, der genauen Stellenbeschreibung und der Erwartung des Vorgesetzten notwendig.

Auch die Führungskraft, die das Einstellungsgespräch führt, braucht diese genaue Beschreibung, um ihrerseits professionell beurteilen zu können, ob der Kandidat die gewünschten Voraussetzungen mitbringt.

In der Praxis fehlt es hier sehr oft an der Klarheit in der Kommunikation. Gerade Erwartungen an den Mitarbeiter werden nicht oder ungenügend ausgesprochen. Folge ist, dass sich der Mitarbeiter noch so bemühen kann und der Vorgesetzte unter Umständen trotzdem nicht zufrieden ist, da der Mitarbeiter nicht „erraten“ hat, was von ihm gewünscht wurde. Das führt zu Unzufriedenheit auf beiden Seiten.

Unterschiedliche bzw. widersprüchliche Ansprüche an das Pflegepersonal:

Wünsche und Interessen von Heimbewohnern, Angehörigen, Einrichtung und Träger gehen oft auseinander. Wem soll man es nun recht machen?

Der Heimbewohner als Kunde ist der Wichtigste, aber auch der Schwächste im Bund. Druck kommt sehr oft von den Angehörigen, die genau wissen wollen, was ihrer Mama, Oma, ihrem Papa, Opa, gut tut. Druck kommt aber auch vom Träger, der die Rahmenbedingungen vorgibt und letztlich von der Einrichtung, die wirtschaftlich erfolgreich agieren muss. Daher werden in der Praxis sehr oft die Interessen der anderen verfolgt.

Dies führt häufig zur Unzufriedenheit des Pflegepersonals, da sein Ziel das Wohl des Heimbewohners ist. Jede Ausrichtung ihrer Arbeit, die diesem Ziel nicht entspricht, führt zu täglichem Frust, negativem Stress und Leidensdruck.

Auch innerhalb des Hauses kommt es nicht selten zu widersprüchlichen Anforderungen, Instanzenzüge sind nicht klar, Kompetenzen werden nicht überall eingehalten, Schwierigkeiten mit der internen Kommunikation treten auf und es gibt kein einheitliches Konflikt- und Beschwerdemanagement.

Zur Führungsaufgabe zählt daher:

- Erstellen eines Leitbildes:
- Inhalt: Wer sind wir? Unser Ziel und unsere Aufgaben? Wie gehen wir miteinander um? Was ist uns wichtig?
- Klare Kompetenzverteilung
- Krisen- und Beschwerdemanagement
- Schulung in Kommunikation und Konfliktlehre
- Einheitliches Informationssystem im Haus
- Diese Maßnahmen werden nur greifen, wenn sie auch überall eingehalten werden. Daher ist es Aufgabe der Führungskraft, darauf zu achten und es gegebenenfalls einzufordern.

Kultur des Hauses

Unter Kultur versteht man die Gesamtheit der typischen Lebensformen größerer Gruppen einschließlich der sie tragenden Geistesverfassung, besonders der Werteeinstellung. Die Kultur einer Einrichtung ist gleich der Identifikation der einzelnen Mitglieder zu dieser Einrichtung. Der Erfolg

Pflegestandards definieren genügt nicht, sie müssen auch umgesetzt werden!

Autor: Dr. Martina Mautner Markhof

erschienen: April 2007

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

einer Organisation steht in Zusammenhang mit seiner Kultur. Motivation, Engagement, Fortschritt, Leistungsbereitschaft, Einsatz, Eigenverantwortung, Freude, Stolz, Vertrauen sind nur einige Merkmale im Verhalten von Mitarbeitern einer positiven Kultur in einer Organisation.

Was brauchen Mitarbeiter um sich Wohl fühlen zu können, um motiviert, engagiert und eigenverantwortlich ihrer Arbeit nachgehen zu können:

- Lob, Anerkennung der erbrachten Leistung
- Wertschätzung und Respekt
- Vertrauen
- Spaß
- Verantwortung
- Klare Strukturen
- Sinn in ihrer Arbeit
- Angenehmes Arbeitsklima

Daher ist es Führungsaufgabe, Werte für das gesamte Haus zu definieren und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeiter angesprochen fühlen.

Sinn und Wertvorstellungen sind nicht vorschreibbar. Jeder muss sie individuell für sich bejahen können. So kann eine professionelle Kulturentwicklung nur ein Prozess von und mit allen Mitarbeitern eines Hauses sein.

Die Praxis zeigt, dass an der positiven Kultur eines Hauses am wenigsten gearbeitet wird. Ergebnis davon sind demotivierte Mitarbeiter, zunehmende Krankenstände und Misstrauen und Mobbing gehen einher mit hoher Fluktuation.

Pflegeeinrichtungen sind ständigen Veränderungen ausgesetzt. Sie müssen im Stande sein, sich den unterschiedlichen und immer wieder neuen gesellschaftspolitischen Anforderungen zu stellen.

Nichts geschieht aber von selbst, immer gehört aktives Handeln dazu! Nur diejenigen werden erfolgreich sein, die damit Schritt halten können.

Oft ist der realistische, objektive Blick auf das Ganze durch das ohnehin schon große Arbeitspensum und die zum Teil tägliche Routinearbeit getrübt.

Dazu kann die neutrale Betrachtungsweise eines Außenstehenden hilfreich sein.

Wie das funktionieren kann, soll an einem Beispiel aus der Praxis gezeigt werden:

Ausgangssituation:

Zusammenlegung mehrerer Heime

Abschottung einzelner Stationen – keine Identifikation mit dem ganzen Haus

Kaum Zusammenarbeit unter den Stationen bzw. Abteilungen, kaum gegenseitige Unterstützung

Zu wenig Berührung mit der Führung des Hauses

Leitbild wird nicht gelebt

Pflegerichtlinien werden nicht konsequent eingehalten;

Kompetenzen sind nicht durchgängig geklärt bzw. werden nicht eingehalten

Informationsfluss im Haus klappt nicht

Anordnungen von Führungskräften können nicht nachvollzogen werden, daher oft Unwillen bei der Durchführung

Pflegestandards definieren genügt nicht, sie müssen auch umgesetzt werden!

Autor: Dr. Martina Mautner Markhof

erschienen: April 2007

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

Keine Konfliktkultur bzw. kein Krisenmanagement
 Kaum Vertrauen untereinander; zu wenig Anerkennung und Wertschätzung von Führungskräften an Mitarbeitern
 Zu viele Gerüchte und zu wenig direkte Kommunikation

Analyse:

Wie überall sonst auch, verläuft das Zusammenwachsen verschiedener Kulturen nicht reibungslos und birgt meist Konfliktpotenzial in sich. Es gilt hier ein aktives Zugehen auf die Problemstellung und nicht das Zuwarten und Hoffen, es werden sich die Störfaktoren von selbst in Wohlgefallen auflösen. Je schneller durch gezielte Maßnahmen eine neue Kultur für das Haus entwickelt und Vertrauen zueinander geschaffen wird, desto weniger Probleme (Gerüchte, Misstrauen, Abteilungsdenken, Demotivation) häufen sich in der Zwischenzeit an. Wenn sich das Klima erst einmal verschlechtert hat, ist eine, im nach hinein, gesetzte Korrektur bereits schwieriger bzw. längerfristig notwendig.
 Die oben genannten Punkte sind ganz typische Störfaktoren nach einer Fusion ohne Begleitmaßnahmen.

Zieldefinition:

Information über die Zielvorgaben des Heimleiters samt Leitbild an alle Mitarbeiter des gesamten Haus
 Alle Mitarbeiter am Prozess der Umsetzbarkeit des Leitbilds teilnehmen lassen = jede Stimme zählt und wird ernst genommen
 Probleme und Konflikte aufarbeiten
 Offene Themen besprechen
 Meinungs austausch im ganzen Haus
 Abteilungsdenken verhindern- jeder soll mit jedem können; Haus gesamt sehen
 Vertrauen zueinander herstellen und gegenseitiges Kennen lernen in allen Bereichen und Hierarchieebenen
 Meinungen aller Mitarbeiter zusammenfassen und in konkrete Maßnahmen umwandeln
 Maßnahmenkatalog für alle zugänglich und nachvollziehbar machen
 Für die Umsetzung und Einhaltung des Maßnahmenkatalogs Sorge tragen

Maßnahmen:

Coachen des Heimleiters
 Gespräche mit den Stationsleitern/innen
 Moderation in den einzelnen Stationen
 Vorbereitung der Präsentation der Stationsarbeiten
 Anonyme Fragebögen für die Abteilungen erstellen und zusammenfassen
 Moderation der einzelnen Abteilungen nach Bedarf
 Planungsteam installieren
 Vorbereitung der Planungsteamkonferenz
 Planungsteamkonferenz

Pflegestandards definieren genügt nicht, sie müssen auch umgesetzt werden!

Autor: Dr. Martina Mautner Markhof

erschienen: April 2007

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

Dokumentationsmappe erstellen
Endbericht mit Vorausblick an Heimleiter

Ergebnisse:

Konkreter Maßnahmenkatalog = zu folgenden Themen wurden Ergebnisse in der Konferenz ausgearbeitet:

- Grundwerte des Hauses
- Kompetenzverteilung
- Einheitlicher Infofluss im Haus
- Bewusster Umgang mit Konflikten
- Einführung ergebnisorientierte, wertschätzende Gespräche
- Stärken des Hauses in Bezug auf die Heimbewohner/innen
- Ressourcen, Ausbildung und Schüler

Beobachtungen danach:

Die erfolgten Maßnahmen haben nicht nur zu konkreten umsetzbaren Maßnahmen geführt, sondern haben darüber hinaus das Klima unter den Mitarbeitern maßgebend ins Positive verändert. Nach der Beseitigung eines reinen Abteilungs-(Stationen) –Denken war es nun möglich, Mitarbeiter untereinander auszutauschen, ganze Stationen zu verlegen und Stationsleiter untereinander zu tauschen. Dies ist alles ohne große Probleme und mit viel Verständnis aller Beteiligten geschehen - vor einem halben Jahr unvorstellbar. Mitarbeiter sind motiviert, fühlen sich anerkannt, wissen um die Bedeutung jedes Einzelnen und haben Gelegenheit sich kennen zu lernen.

Die anfangs bestehende Kluft zwischen Leitung und Mitarbeitern konnte behoben werden. Regelmäßige Gespräche einzelner Mitarbeiter mit der Heimleitung wurden eingeführt.

Vor allem wurde Vertrauen zueinander geschaffen – besonders in die Fähigkeit schwierige Situationen gemeinsam zu bewältigen.

Dauer des Prozesses: ½ Jahr

Moderatorenteam: Julia Kuderna, Dr. Martina Mautner Markhof

Dr. Martina Mautner Markhof
Mautner Markhof KEG
Reichsratsstrasse 11 / 4. Stock
A - 1010 Wien
Email: Mediation.MM@aon.at
Tel.: +43 1 408 37 29
Mobil: 0664 610 78 15
www.km-consulting.at

Pflegestandards definieren genügt nicht, sie müssen auch umgesetzt werden!

Autor: Dr. Martina Mautner Markhof

erschienen: April 2007

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

Über den Autor: Frau Dr. Martina Mautner Markhof

11.5.1958 in Wien geboren, verheiratet, 3 Kinder;

1976 Matura Gymnasium der Dominikanerinnen

1984 Promotion Doktor Juris in Wien

1980 – 1984 Ferialjobs in einem Wirtschaftsverlag

1984 – 1985 Rechtspraktikant:

1986 – 1987 Mitarbeit in einem Wirtschaftsverlag

seit 1986 Erfahrung in sozialen Einrichtungen

seit 1997 Ausbildung zum Mediator

Dezember 1998 Abschluss der Ausbildung in Mediation nach den Richtlinien der Arbeitsgemeinschaft für lösungsorientiertes Konfliktmanagement

Supervisionen: Dr. Wolf, Prof. Bastine

Zusätzliche Ausbildung:

Jänner 1998: Familienrecht für Mediatoren/innen

Mai 1998: Mediation bei Paaren mit hohem Konfliktpotential

Sept. 1998: Themen und Anwendungsgebiete der Mediation/ Umwelt- und Wirtschaftsmediation

Okt. 1998: Seminar „Gesprächsdynamik in der Mediation“

Nov. 1998: Wirtschaftsmediation

März 1999: Wirtschaftsmediation und Verhandlungsmanagement

Sept. 1999: Ausbildung zum Mitarbeiter des Effizienz-Moderator-Simulators (EMS)

Oktober 1998 Gründung der Mautner Markhof Mediation KEG, neben Mediation im Familien- u. Wirtschaftsrecht umfasst ihre Tätigkeit:

Vorträge, Seminare, Schulungen und Workshops in verschiedenen Organisationen, Verbänden, Wirtschaftsunternehmen, sozialen Einrichtungen

Seit Frühjahr 1999 Spezialisierung auf dem Gebiet der Konfliktlösung im Arbeitsverhältnis, Konfliktmanagement- Präventivmaßnahmen, Mobbing; vor allem in Betrieben und Krankenanstalten

Pflegestandards definieren genügt nicht, sie müssen auch umgesetzt werden!

Autor: Dr. Martina Mautner Markhof

erschienen: April 2007

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.