

Barbara Klein, Petra Gaugisch, Hildegund Wulfgramm

Selbstbewertungssystem



Gesundheitsförderung in der Altenpflege

Element

Führungsverhalten, Umgang mit Belastungen

Element Führungsverhalten, Umgang mit Belastungen

Vergabe der Punktwerte

- A Die Anforderungen werden nicht erfüllt.
- B Die Anforderungen werden ansatzweise erfüllt.
- C Die Anforderungen werden überwiegend erfüllt.
- D Die Anforderungen werden vollständig erfüllt.

	Frage	Qualitätsstandard
<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	1 Pflegen die Führungskräfte einen mitarbeiter- und mitwirkungsorientierten (partizipativen) Führungsstil?	Die Führungskräfte kommunizieren die Pläne und Zielsetzung der Einrichtung. Sie ermutigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich an Entscheidungen und Maßnahmen zu beteiligen, die ihre Arbeit, ihren Arbeitsplatz und die Einrichtung betreffen.
<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	2 Motivieren, unterstützen und fördern die Führungskräfte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der beruflichen und persönlichen Entwicklung?	Die Führungskräfte erkennen die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie unterstützen und fördern diese gezielt durch Aufgabenübertragung sowie Fort- und Weiterbildung.
<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	3 Wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermittelt, was von ihnen erwartet wird und erhalten sie eine Rückmeldung über ihre geleistete Tätigkeit?	Die Leistungserwartungen werden von den Führungskräften klar formuliert und die Zielerreichung in regelmäßigen Personalgesprächen überprüft.
<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	4 Sind die Anweisungen der Führungskräfte klar und eindeutig formuliert?	Anweisungen durch die Führungskräfte sind klar und eindeutig formuliert.
<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	5 Erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unterstützung bei beruflichen und privaten Problemen und Konflikten durch die Führungskräfte?	Die Führungskräfte unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Lösung von beruflichen und privaten Problemen und Konflikten. Sie stehen hinter ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Frage	Qualitätsstandard	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
6 Stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genügend Hilfsmittel zur körperlichen Entlastung zur Verfügung?	Hilfsmittel stehen in ausreichender Menge und ortsnah zur Verfügung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, wie sie einzusetzen sind und wenden diese an.				
7 Ist das Arbeitsumfeld der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergonomisch gestaltet?	Das Arbeitsumfeld der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ergonomisch gestaltet z. B. sind die Betten höhenverstellbar, es steht genügend Platz zum Einsatz von Hilfsmitteln zur Verfügung und die Einrichtung ist barrierefrei gestaltet.				
8 Bestehen Angebote und Maßnahmen zur körperlichen Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in rückenschonende Arbeitstechniken (z.B. Kinästhetik) geschult und wenden diese an. Schulungen zur Rückengymnastik werden durchgeführt.				
9 Erhalten suchtgefährdete und suchterkrankte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unterstützung?	Es besteht eine klare Regelung zum Umgang mit und zur Unterstützung von suchtgefährdeten und suchterkrankten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das Thema Sucht ist kein Tabuthema in der Einrichtung.				
10 Erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unterstützung und Schulung im Umgang mit schwierigen Situationen?	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden im Umgang mit schwierigen Situationen geschult und unterstützt z.B. Gewaltanwendung, Betreuung demenziell Erkrankter, Sterben und Tod.				
11 Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem persönlichen Umgang mit Stress geschult und unterstützt?	Es bestehen Angebote zur Verarbeitung von Stress wie z.B. Fortbildungs- und Gesprächsangebote, Supervision und Entspannungstechniken.				

Erläuterungen zum Element Führungsverhalten, Umgang mit Belastungen

Allgemeines

Eine entscheidende Rolle zur Vermeidung von Stress spielt der Führungsstil in den Einrichtungen der stationären Altenhilfe. In diesem Themenkomplex geht es vor allem um die Fragen, wie Führungskräfte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Pläne und Zielsetzungen der Einrichtung informieren, sie in Entscheidungsprozesse einbeziehen und sie ermutigen, sich an Veränderungsprozessen aktiv zu beteiligen. Ebenso wird die gezielte Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Fort- bzw. Weiterbildung und Verantwortungsübertragung bearbeitet.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Altenhilfe sind in ihrer täglichen Arbeit hohen körperlichen und psychischen Belastungen ausgesetzt. Der Themenkomplex physische Belastungen zielt auf die Frage der ergonomischen Gestaltung des Arbeitsumfeldes, der zur Verfügung stehenden Hilfsmittel, dem Umgang mit den Hilfsmitteln, aber auch der Kompetenzentwicklung in rückenschonenden Arbeitsweisen. Im Zusammenhang mit den psychischen Belastungen wird nach Schulungs- und Unterstützungsangeboten, nach Angeboten zur Stressvermeidung und -verarbeitung und nach dem Umgang mit dem Thema ›Sucht‹ gefragt.

Frage 1

Ein mitarbeiter- und mitwirkungsbezogener (partizipativer) Führungsstil reduziert Stress und Belastungen am Arbeitsplatz. (BAuA, 2002). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen Ideen ein und gestalten ihren Arbeitsplatz, ihre Arbeit und die Einrichtung aktiv mit. Veränderungsprozesse werden auch durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestoßen.

Zu einem mitarbeiter- und mitwirkungsbezogenen Führungsstil gehören:

- die Information über die Pläne und Zielsetzungen der Einrichtung
- das Einbeziehen der Beschäftigten in Entscheidungen und Maßnahmen, die ihre Arbeit, ihren Arbeitsplatz und die Einrichtung betreffen.
- die Ermutigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge vorzubringen wie z.B. Vorschläge zur Veränderung von Arbeitsabläufen
- das Aufgreifen von Vorschlägen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Diskussion der Vorschläge und soweit möglich die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge.

Instrumente sind u. a.: Arbeits- und Projektgruppen, Qualitätszirkel und ein betriebliches Vorschlagswesen.

Frage 2

Führungskräfte haben dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitgehend entsprechend ihrer Qualifikationen eingesetzt werden. Sie sollen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und ihnen die Möglichkeit der Weiterentwicklung bieten. Dazu gehört die Übertragung von neuen Aufgaben und Verantwortung wie z.B. Beauftragte oder Beauftragter für die Wundversorgung. Führungskräfte müssen die richtige Mitarbeiterin und den richtigen Mitarbeiter für die richtige Arbeitsaufgabe auswählen. Die Arbeitsaufgaben sollte als bewältigbar und gegebenenfalls als Herausforderung und nicht als Über- bzw. Unterforderung empfunden werden. Darüber hinaus sollen Führungskräfte die persönlichen Berufsziele ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen und berücksichtigen. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind Voraussetzungen für die Weiterentwicklung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Frage 3

Unklarheiten bezüglich der Leistungserwartungen und bezüglich der Ziele einer Auf-

gabenstellung kann stressauslösend sein. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen regelmäßig Rückmeldung über die von ihnen geleistete Arbeit. Die Führungskräfte müssen sich regelmäßig Zeit für die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen. Gespräche über den aktuellen Stand der Arbeit, Erfolge und Probleme werden geführt.

Zusätzlich sollte mindestens einmal im Jahr ein Personalgespräch zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt werden. Ziel der Gespräche ist, eine Rückmeldung über das Fähigkeits-, Leistungs- und Persönlichkeitspotenzial zu geben und die Arbeitszufriedenheit zu stärken.

Folgende Themen sollten bei einem Personalgespräch behandelt werden:

- Rückblick auf die vergangene Arbeitsperiode
- Einschätzung der Erfüllung der Leistung und der Ziele aus Sicht der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters und aus Sicht der Führungskraft
- Die Zusammenarbeit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters mit der Führungskraft und mit den Kolleginnen und Kollegen
- Stärken, Schwächen und Potenziale der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters
- Die Arbeitszufriedenheit
- Neue Arbeitsziele und Aufgaben sowie der notwendige Unterstützungsbedarf
- Fachliche, berufliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und -wünsche der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters
- Weiterbildungsbedarf, Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen sowie personelle Einzelmaßnahmen wie z.B. Arbeitszeit, Vergütung

Das Gespräch muss frühzeitig vereinbart werden. Die Ergebnisse des Gesprächs werden schriftlich dokumentiert und als Grundlage für das nächste Mitarbeitergespräch genutzt (Fraunhofer Gesellschaft, München, 2003).

Frage 4

In den Einrichtungen werden Anweisungen oder Arbeitsaufträge häufig nur mündlich an eine Person verteilt und gehen dadurch verloren. Ein Beispiel ist die Handhabung bei der Bestellung von Bedarfsmedikamenten, die häufig nicht geregelt ist. Die Führungskräfte müssen sicher stellen, dass ihre Anweisungen die entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen und umgesetzt werden. Anweisungen oder Anordnungen sind klar und eindeutig zu formulieren. Diese können z. B. als Dienst-anweisung, Standard, Handlungsrichtlinie oder Ergebnisprotokoll verfasst sein.

Frage 5

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in schwierigen Arbeitssituationen Unterstützung durch ihre Führungskräfte erfahren und Fehler zugeben können, bewerten die an sie gestellte Arbeitsaufgaben als weniger stressig (BAuA, 2002).

Leitfragen zu diesem Punkt sind u. a.:

- Nimmt meine Führungskraft meine Belange ernst?
- Kann ich mich auf meine Führungskraft verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird?
- Verhält sich meine Führungskraft in Konfliktsituationen z.B. mit Angehörigen, mir gegenüber loyal, steht sie hinter mir?
- Setzt sich meine Führungskraft für mich ein, soweit es im Rahmen ihrer Möglichkeit liegt?

Frage 6

Hohe körperliche Belastungen können in der Pflege nicht immer vermieden werden. Es gibt aber eine Reihe von Hilfsmittel, die beim Lagern, Bewegen und Mobilisieren der Bewohnerinnen und Bewohner unterstützen. Hilfsmittel müssen in den Einrichtungen in ausreichender Menge vorhanden sein. Obwohl die hohe körperliche Belastung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewusst ist, werden vorhandene Hilfsmittel zu wenig

genutzt. In einer Europäischen Studie gaben ca. 50 Prozent der Befragten aus den Einrichtungen an, dass zu wenig Hilfsmittel vorhanden sind oder nicht genutzt werden. (Simon, 2005). Laut BGW-DAK Gesundheitsreport geben mehr als 40 Prozent der Befragten an, die vorhandenen Hebehilfen nicht zu nutzen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nennen hier den Zeitdruck und enge Räume als Grund (BGW-DAK, 2003).

Um den Einsatz von Hilfsmitteln zu steigern, können z. B. entsprechende Hilfsmittel direkt in den Bewohnerzimmern oder zumindest in deren unmittelbaren Nähe aufbewahrt werden. Auch ist es notwendig, in der Einrichtung eine Kultur zu entwickeln, die den Einsatz von Hilfsmitteln als selbstverständlich betrachtet. Einrichtungsträger, Führungskräfte müssen die Hilfsmittel zur Verfügung stellen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gefordert, diese zu nutzen und verantwortungsvoll mit ihrer Gesundheit umzugehen.

Frage 7

Arbeitsplätze sollten so gestaltet sein, dass Abläufe möglichst reibungslos und mit wenig körperlicher Überanstrengung durchführbar sind. Höhenverstellbare Betten können an die Größe der Pflegenden individuell angepasst werden und erleichtern die pflegerische Arbeit. Eine adäquate Arbeitshöhe wirkt ebenso präventiv Fehlhaltungen des Pflegepersonals entgegen wie eine barrierefreie Gestaltung der Arbeitsumgebung.

Frage 8

Körperliche Belastung durch Heben und Tragen bei der Versorgung, der Mobilisation und Lagerung der Bewohnerinnen und Bewohner erschweren die pflegerische Arbeit. Rückengerechtes Arbeiten ist jedoch erlernbar. Durch ein Fort- und Weiterbildungsangebot und kontinuierliche Schulungen (z.B. Kinästhetik, Bobath, Rückenschule) kann die Anwendung rückenschonender Hebe- und Tragetechniken erlernt werden. In der praktischen Anwendung dieser Techniken können z. B. Mentorinnen und Mentoren und Physiotherapeutinnen und -therapeuten bewohnerbezogene Tipps und Beratung zu Hebe- und Tragetechniken geben und unterstützend wirken.

Neben der rückengerechten Arbeitsweise sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtung ihre Rückenmuskulatur mit gezieltem Training stärken. Dazu eignen sich Rückengymnastik, die in vielen Sportvereinen, spezialisierten Fitness-Centern und von Krankengymnasten angeboten werden. Besonders effektiv ist es, wenn Schulungen zur Rückengymnastik in den Einrichtungen angeboten werden und Rückengymnastik ein fester Bestandteil der täglichen Arbeit in der Einrichtung ist. Möglich wäre dies vor den Pausen oder vor Dienstschluss.

Frage 9

Arbeitsbedingter Stress kann den Missbrauch von Tabak, Alkohol und Medikamenten verstärken und belastet suchtgefährdete und suchterkrankte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in doppelter Hinsicht. Suchtgefährdete und Suchterkrankte brauchen die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen und die der Führungskräfte. Klare Regelungen und Absprachen helfen allen Beteiligten im Umgang mit der Sucht. Schulungen, Beratungen und z.B. Raucherentwöhnungsprogramme sind Möglichkeiten, die als betriebliche Maßnahmen angeboten werden können. Vertrauensvolle Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in der Funktion als Suchtbeauftragte können Ansprechpersonen für Betroffene sein und fördern einen offenen Umgang mit dem Thema Sucht (Arbeitnehmerkammer Bremen, 14/03).

Frage 10

Der Umgang mit Leid, Sterben und Tod und die Anforderungen im Umgang mit demenziell Erkrankten belasten das pflegerische Personal. Dazu kommen häufig Konflikte mit Bewohnerinnen und Bewohnern und deren Angehörigen. Damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Fähigkeiten im Umgang mit schwierigen Situationen weiterent-

wickeln können, benötigen sie die entsprechenden Kompetenzen. Möglichkeiten mit Belastungen professioneller umzugehen sind u.a.:

- Fallbesprechungen, um pflegerisches Handeln zu reflektieren
- Seminare zum Umgang mit Sterben und Tod
- Einführung von Pflegekonzepten für dementiell erkrankte Bewohnerinnen und Bewohner
- Fort- und Weiterbildungsangebote in Konfliktbewältigung (Mediation, Supervision, Beratung)

Frage 11

Ergebnisse der Stressforschung zeigen, dass die Auswirkungen von Stress beeinflussbar sind (Rundnagel, 1998). Durch eine aktive Auseinandersetzung mit ihrer Arbeitssituation können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Ursachen für ihren Stress erkennen, beheben und Maßnahmen zur Stressbekämpfung einleiten. Stress wird besonders negativ erlebt, wenn keine eigene Kontrolle über die stressauslösende Situation möglich ist. Erfolgreich sind Bewältigungsstrategien, die am zugrundeliegenden Problem ansetzen wie z.B.:

- Aussprache bei Konflikten zur Klärung
- Anforderung von Hilfe (Gespräch mit Vorgesetzten)
- Änderung der Arbeitsstrategie
- Veränderung der Arbeitsorganisation
- Supervision

Weitere Strategien zum Stressabbau sind:

- Entspannungstechniken wie z. B. Progressive Muskelentspannung nach Jacobsen, Autogenes Training, Yoga
- Stressmanagementseminare in denen die Teilnehmenden lernen, wie sie Stress erkennen, vermeiden und lösen können
- Zeit- und Selbstmanagement.

Literatur

Arbeitnehmerkammer Bremen: Gesundheit! Am Arbeitsplatz nüchtern, Info 14/03.
www.arbeitnehmerkammer.de, 12.04.2004

BAuA: Gesundheitsschutz 20. Streß im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis.
4. korrigierte Auflage, Dortmund: 2001

BAuA: Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz.
Dortmund: 2002

BGW-DAK: Gesundheitsreport 2003 Altenpflege, Arbeitsbedingungen und Gesundheit
von Pflegekräften in der stationären Altenpflege. Hamburg: 2003

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit: Stress lass nach!
Bewusster Umgang mit Stress. Luxemburg: 2002

Fraunhofer Gesellschaft: Handlungshilfen zur Personalführung. Das Mitarbeitergespräch
in der Fraunhofer Gesellschaft. München: 2003

Simon, M.: Analysepotenziale der NEXT Studie. Benchmarking auf institutioneller
Ebene. Vortragsfolien gehalten auf der NEXT Konferenz in Witten/Herdecke am
25.02.2005

Rundnagel, S.: Stressbewältigung im Arbeitsalltag, Sozialnetz Hessen. 1998,
www.sozialnetz-hessen.de, 12.04.2004

Kontakt:

Petra Gaugisch

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Nobelstraße 12 70569 Stuttgart

Telefon 0711 970-5147

**Thematischer Initiativkreis Gesund Pflegen
der Initiative Neue Qualität der Arbeit**

c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Fabricestraße 8 01099 Dresden

Telefon +49.351.5639-5443 Fax +49.351.5639-5210

gesundpflegen@buaa.bund.de

www.inqa-pflege.de



Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Nöldnerstraße 40-42 D-10317 Berlin

Telefon +49.30.51548-4000 Fax +49.30.51548-4743

inqa@buaa.bund.de

www.inqa.de



Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Friedrich-Henkel-Weg 1-25 D-44149 Dortmund

Telefon +49.231.9071-0 Fax +49.231.9071-2454

poststelle@buaa.bund.de

www.buaa.de