

Barbara Klein, Petra Gaugisch, Hildegund Wulfgramm

# Selbstbewertungssystem



## Gesundheitsförderung in der Altenpflege

### Element

**Information, Organisation und Arbeitsinhalt**



## Element Information, Organisation und Arbeitsinhalt

### 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"/>	<input type="checkbox"/>	1 Finden regelmäßige Dienstbesprechungen statt und ist die Weitergabe der Informationen gesichert?	Dienstbesprechungen sind fester Bestandteil der Arbeit. Es wird sichergestellt, dass die Informationen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen.
A	B		
C	D		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 Findet ein Informationsaustausch und eine Zusammenarbeit der verschiedenen Funktionsbereiche z.B. Pflege und Hauswirtschaft sowie zwischen den Wohnbereichen statt?	Es finden funktions- und wohnbereichsübergreifende Besprechungen statt. Probleme werden gemeinsam bearbeitet. Eine gegenseitige Unterstützung ist möglich.
A	B		
C	D		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 Haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit sich fachlich und persönlich auszutauschen?	Die Einrichtung fördert den fachlichen und persönlichen Wissensaustausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
A	B		
C	D		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 Findet eine systematische Einarbeitung und Anleitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt?	Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden systematisch eingearbeitet und angeleitet.
A	B		
C	D		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 Sind die Funktionen und Verantwortlichkeiten in der Einrichtung klar festgelegt?	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, was zu ihrem Aufgabenbereich gehört. Die Verantwortlichkeiten sind klar festgelegt.
A	B		
C	D		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6 Entspricht die Personaleinsatzplanung dem Arbeitsaufkommen?	Die Personaleinsatzplanung entspricht dem Arbeitsaufkommen. Arbeitspitzen und Leerlaufzeiten werden vermieden.
A	B		
C	D		

Frage	Qualitätsstandard	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
7 Sind die Arbeitsschichten in einem ausgeglichenen Verhältnis bezüglich der Qualifikation und der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammengesetzt?	Die Arbeitsteams in den verschiedenen Schichten sind so zusammengesetzt, dass die Qualifikation und die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem ausgewogenen Verhältnis steht.				
8 Kann die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner durchgeführt werden?	Die Arbeit wird bewohnerorientiert durchgeführt.				
9 Sind die Arbeitsaufgaben so gestaltet, dass es weder durch Über- noch durch Unterforderung zu gesundheitlichen Problemen kommt?	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich durch die ihnen zugeordneten Aufgaben und Arbeitsinhalte weder über- noch unterfordert.				
10 Verfügen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Handlungsgestaltungs- und Entscheidungsspielraum, der ihren Qualifikationen entspricht?	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können die Arbeitsabläufe und die Arbeitstätigkeiten in ihrer täglichen Arbeit planen und gestalten. Sie können entsprechend ihren Qualifikationen entscheiden.				

## **Erläuterungen zum Element Information, Organisation und Arbeitsinhalt**

### **Allgemeines**

Im Themenbereich Information/Kommunikation geht es vor allem darum, wie die Kommunikations- und Informationsstrukturen der Einrichtungen gestaltet sind. Innerbetriebliche Kommunikation und Information sind wichtige Faktoren im Hinblick auf das Betriebsklima und einen reibungslosen Arbeitsablauf.

Im Themenbereich Organisation geht es v.a. darum, die Arbeitsorganisation im Hinblick auf Belastungs- und Entlastungsfaktoren zu diskutieren. Das Themengebiet beinhaltet die Aufbau- und Ablauforganisation und das Arbeitsvolumen. Ziel ist es, Arbeitsbelastungen zu vermindern und besser zu verteilen, Arbeitsspitzen und Leerlaufzeiten zu entschärfen. Des Weiteren wird thematisiert, ob die Personaleinsatzplanung dem Arbeitsaufkommen entsprechend gestaltet ist.

Zu den belastungsvermindernden Ressourcen gehören ein ausreichender Handlungs- und Gestaltungsspielraum ebenso wie eine angemessene Entscheidungsbefugnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieser Themenkomplex wird im Bereich Arbeitsinhalt ebenso thematisiert wie die Aufgabenvielfalt und die Über- und Unterforderungssituationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **Frage 1**

Über ausreichend Informationen zu verfügen, ist eine grundlegende stressvermindernde Ressource. Mangelnde Informationen über die Bewohnerinnen und Bewohner oder überbetriebliche Vorgänge kann bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Unsicherheit und Belastung führen. Informationsdefizit ist ein häufiger Grund für Konflikte im Team. Vor allem Teilzeitkräfte klagen immer wieder über ein Informationsdefizit.

Regelmäßige Team- oder Dienstbesprechungen (laut MDK 1x im Monat) dienen der Informationsvermittlung und sorgen für Transparenz in der Einrichtung. Bei den Dienstbesprechungen geht es nicht nur um die Bewohnerinnen und Bewohner, sondern um übergeordnete Themen wie z.B. Arbeitsorganisation, Neuerungen in der Einrichtung, Information von den Führungskräften, Zusammenarbeit mit der Hauswirtschaft usw. Dienstbesprechungen sind für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtend und daher Arbeitszeit. Eine moderierte Dienstbesprechung sorgt für einen strukturierten Ablauf und ein Ergebnisprotokoll sichert die Inhalte der Besprechungen. Damit möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Besprechungen teilnehmen können, ist es hilfreich, die Termine in einem regelmäßigen Turnus zu planen und rechtzeitig im Dienstplan bekannt zu geben. Anregungen aus dem Team zur inhaltlichen Gestaltung der Besprechungen fördern die Mitgestaltung und fachliche Diskussion. Jutta König schlägt folgendes Verfahren für Teambesprechungen vor:

### **Häufigkeit**

Regelmäßig einmal wöchentlich

### **Dauer**

Durchschnittlich 45 Minuten bis maximal eine Stunde

### **Termin**

Fester Wochentag im Dienstplan markiert

### **Teilnehmende**

- Alle Pflegekräfte, die im Dienst sind
- Pflegekräfte, die dienstfrei haben, können freiwillig teilnehmen
- Pflegekräfte, die im Urlaub sind, sollten nur in Ausnahmefällen teilnehmen
- Pflegekräfte, die teilzeitbeschäftigt sind, sollten mind. einmal monatlich teilnehmen

### Inhalte

- Fallbesprechungen
- Organisatorisches
- Ergebniskontrolle der letzten Vereinbarungen/Besprechungen
- Sonstige Themen (Konflikte etc.)

### Gesprächsleitung

- Wohnbereichsleitung oder andere Mitarbeiterin bzw .Mitarbeiter
- Tagesordnung festlegen und abarbeiten
- Protokollant bzw. Protokollantin benennen

### Protokoll

- Bei jeder Besprechung
- Teilnehmende aufführen
- Ergebnissicherung (wer macht was bis wann?)
- Lese- und Gegenzeichnungspflicht für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nichtteilgenommen haben
- Kenntnisnahme durch Pflegedienstleitung

### Rahmenbedingungen

- Ruhiger Raum, Sitzplatz für alle
- ›Klingeldienst‹ festlegen, Arbeitsatmosphäre (Besprechungen sind keine zusätzlichen Pausen)

(König, 2003)

In Abgrenzung zur Dienstbesprechung dient die Übergabe dem Informationsaustausch über die Bewohnerinnen und Bewohner. Sie findet täglich bei Schichtwechsel statt. In den Einrichtungen existieren unterschiedliche Modelle der Übergabe mit unterschiedlicher Dauer und Beteiligung. Wenn bei der Übergabe alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt sind, wird der Informationsaustausch untereinander gesteigert. Ein interessantes Modell der Übergabe wird im Hamburger Pflegezentrum Bahrenfeld durchgeführt. In Bahrenfeld dauert die Übergabe eine Stunde und hat neben der Übergabe der Bewohnerinnen und Bewohner wechselnde Themenschwerpunkte wie z.B. Fallbesprechungen, Vorstellung der Pflegeplanung usw. (Voß, 2003)

### Frage 2

Eine reibungslose Zusammenarbeit der unterschiedlichen Funktionsbereichen wie z.B. Pflege und Hauswirtschaft ist für eine gute Pflegequalität und für ein gutes Betriebsklima wichtig. Schnittstellen müssen gut koordiniert und Kommunikations- und Informationsstrukturen vorhanden sein. Werden auftretende Konflikte zwischen den Berufsgruppen nicht gelöst und ist die Kommunikation durch Missverständnisse und fehlende Information geprägt, kann die Arbeitszufriedenheit und Motivation langfristig leiden. Wohnbereichs- und berufsgruppenübergreifende Besprechungen fördern das Verständnis füreinander und optimieren die Arbeitsprozesse. Für die Umsetzung von wohnbereichs- und berufsübergreifenden Besprechungen können z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Hauswirtschaft zu den Dienstbesprechungen oder bei Bedarf zu den Übergaben eingeladen werden.

### Frage 3

Den fachlichen Wissensaustausch zu fördern, steht im betrieblichen Interesse und erfordert die Bereitstellung ausreichender Ressourcen. Dienstübergaben, Teambesprechungen, bewohnerbezogene Fallbesprechungen, Fachliteratur und Fachdatenbanken sowie interne Fort- und Weiterbildung sind Maßnahmen, um Wissen in der Einrichtung zu fördern. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bringen Abwechslung in den Arbeitsalltag der Pflegenden und können gezielt die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiterentwickeln. Es muss sichergestellt sein, dass dieses Wissen wiederum in die Einrichtung eingebracht werden kann. Dazu kann u.a. auch der persönliche und informelle Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dienen.

#### **Frage 4**

Die Förderung der Beschäftigten beginnt mit einer systematischen Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist ein wesentlicher Faktor für die Berufszufriedenheit. Ziel der Einarbeitung ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der neuen Aufgabe vertraut zu machen. Ziele und Werte der Einrichtung werden vermittelt und interne Regelungen und organisatorische Abläufe erläutert. Überforderungssituationen in der Anfangszeit können so vermieden werden. Ein Konzept für die Einarbeitung gewährleistet ein systematisches Vorgehen. Hilfreich sind Einarbeitungspläne und Checklisten. Gute Praxis bei der Einarbeitung sind die Zuweisung einer Mentorin oder eines Mentors, die Berücksichtigung der Einarbeitungszeit im Dienstplan und die Möglichkeit, in einem Zwischen- und Abschlussgespräch zu reflektieren (u.a.: BAuA, 2002).

#### **Frage 5**

Klar definierte Rollen und Arbeitsaufgaben erhöhen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unklarheit über formelle und informelle Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt zu Unsicherheit und psychischer Belastung. In diesem Zusammenhang sind auch Rollenkonflikte zu nennen, die aus widersprüchlichen Arbeitsanforderungen entstehen (u.a.: BAuA, 2001).

In Einrichtungen der stationären Altenhilfe zeigt sich immer wieder, dass die Aufgaben- und Entscheidungsübertragung an die Hilfskräfte und Auszubildenden je nach Wohnbereich oder gar Schichtzusammensetzung variieren. Stellenbeschreibungen dienen der Abgrenzung der Aufgabenbereiche und zur Transparenz der Zuständigkeiten (König, 2004). Klare Stellenbeschreibungen und Absprachen können in diesem Zusammenhang helfen, Konflikte und Unsicherheit zu vermeiden. Stellenbeschreibungen sind die schriftliche Festlegung aller mit einer Funktion verbundenen Aufgaben und Befugnisse, ihrer Qualifikationsanforderungen sowie ihrer Einordnung in den Gesamtbetrieb der Einrichtung. Der Inhalt bezieht sich auf die jeweilige Stelle und nicht auf den einzelnen Stelleninhaber.

Neben den formalen Anforderungen müssen die unausgesprochenen Erwartungen geklärt werden. Unausgesprochene Erwartungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z.B. Leisten von Überstunden oder Übernahme von Aufgaben, die nicht der Qualifikation entsprechen, können latenten Druck auf die Beschäftigten ausüben.

#### **Frage 6**

Die zunehmenden Anforderungen an die Altenhilfe führen zu einer Arbeitsverdichtung und zu erhöhtem Zeitdruck. Arbeiten unter Zeitdruck kann zu stressbedingten Krankheiten und Unfällen führen. Arbeitsspitzen sind in den Einrichtungen vor allem am frühen Vormittag und am späten Nachmittag festzustellen. Gestaffelte Anfangs-, End- und Pausenzeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Arbeitsspitzen entzerren und die Arbeitsbelastung besser verteilen. Auch kann die Arbeit schnittstellenübergreifend neu organisiert werden, wie z.B. durch das Einbeziehen der Hauswirtschaft bei den Mahlzeiten der Bewohnerinnen und Bewohnern. Eine höhere Flexibilisierung der Aufsteh-, Essens- und Zu-Bett-Gehzeiten sind weitere Maßnahmen, um die Arbeitsspitzen und Leerlaufzeiten auszugleichen und gleichzeitig eine Bewohnerorientierung zu erreichen. (BGW-DAK, 2003)

#### **Frage 7**

Die Arbeitsschichten müssen in einem ausgeglichenen Verhältnis bezüglich der Qualifikation und der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammengesetzt sein.

Nur so ist eine fachlich kompetente und kontinuierliche Grund- und Behandlungspflege durchführbar und eine Überlastung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann vermieden werden. Eine ausgeglichene Schichtbesetzung und das Einhalten der gesetzlichen Vorgaben muss auch am Wochenende und an den Feiertagen gewährleistet sein. Die Fachaufsicht durch Pflegefachkräfte muss rund um die Uhr gewährleistet sein. Der Fachkräfteanteil beträgt wie in der Heimpersonalverordnung gefordert mindestens 50 Prozent (König,2003).

#### Frage 8

Bewohnerorientierung benötigt zum einen die Bereitschaft der Pflegenden auf die Bedürfnisse und Wünsche der Bewohnerinnen und Bewohner einzugehen und zum anderen Rahmenbedingungen, die eine flexible Gestaltung der Arbeitsabläufe ermöglichen. Hierzu zählen z.B. flexible Essenszeiten sowie individuelle Schlafens- und Aufstehzeiten. Pflegemodelle, die stärker an den Bedürfnissen der Bewohnerinnen und Bewohner ausgerichtet sind und eine möglichst selbstständige Lebensführung zum Ziel haben, erreichen oft durch die höhere Bewohnerzufriedenheit auch eine Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Umgang mit zufriedenen und selbstständigeren Bewohnerinnen und Bewohnern bedeutet gleichzeitig auch eine Entlastung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine bewohnerorientierte Pflege entspricht meist den Erwartungen und Ansprüchen, die Pflegenden an ihren Beruf haben.

#### Frage 9

Diese Frage zielt darauf, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich sowohl bezüglich ihres Arbeitsinhaltes als auch ihres Arbeitsumfangs überfordert bzw. unterfordert fühlen. Dauerhafte Über- und Unterforderung kann Stress verursachen und wirkt sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Sowohl bei der Unterforderung als auch bei der Überforderung werden die individuellen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten nicht im geeigneten Maß berücksichtigt. Überforderung in der Arbeit kann mit Versagensängsten einhergehen. Unterforderung kann u.a. entstehen durch:

- zu wenig Arbeit
- mangelnde Abwechslung bei der Arbeit
- zerstückelte Arbeit (In der Altenhilfe trifft dies bei der klassischen Funktionspflege zu)
- Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können bei der täglichen Arbeit nicht eingesetzt werden. Gemeint sind hierbei die beruflichen und die persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen (soziale Kompetenzen).

Überforderung bezieht sich auf:

- zu viele Arbeitsaufgaben
- hohen Zeitdruck
- zu hohe Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (zu schwere Aufgaben)
- zu häufige Arbeitsunterbrechungen.

Um Über- und Unterforderung zu vermeiden, muss die Arbeit vielseitig und abwechslungsreich sein. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen können. Wenn sie Neues dazu lernen und Aufgaben und Verantwortung übertragen bekommen, bleibt die Arbeit spannend. So könnten z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit besonderer pädagogischen Kompetenz vermehrt bei der Anleitung von Schülerinnen und Schülern eingesetzt werden. (BAuA,2001)

Um Zeitdruck vorzubeugen, sollte die Aufgabe gleichmäßig verteilt werden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Vorgesetzten und die Kolleginnen und Kollegen unterstützt werden. Diese Fragestellung wird innerhalb der Elemente gesondert bearbeitet. (Siehe Frage 6 in diesem Element und Element Führungsverhalten)



**Frage 10**

Neben der Vielseitigkeit der Arbeit ist der Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielraum über den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz verfügen, eine zentrale Ressource zur Verminderung von Stress. Handlungs- und Gestaltungsspielraum zeigen sich, wenn Pflegende ihre tägliche Arbeit im Rahmen einer bewohnerorientierten Pflege z.B. hinsichtlich der Reihenfolge der Tätigkeiten, dem Arbeitstempo und der Vorgehensweise selbst planen und gestalten können. Ein Handlungs- und Gestaltungsspielraum zeigt sich auch in der Einflussnahme auf die Zuteilung einer Arbeitsaufgabe.

Ein angemessener Entscheidungsspielraum misst sich daran, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen ihrer Kompetenz Entscheidungen selbstständig fällen können.



## Literatur

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

König, J.: Was die PDL wissen muss. Das etwas andere Qualitätshandbuch in der  
Altenpflege. Hannover: SchlüterscheVerlagsgesellschaft, 2003

König, J.: Der MDK – Mit dem Gutachter eine Sprache sprechen. Alles über die Ein-  
stufungspraktiken und die Qualitätsprüfung nach § 80 SGB XI des Medizinischen  
Dienstes der Krankenkassen sowie anhängende Prozesse der Qualitätssicherung.  
5. aktual. und erweiterte Auflage. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft, 2004

Voß, L.: Jeder kommt zur rechten Zeit, in: Altenheim 8/2003, S. 18–23

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**