

Strategie und Umsetzung in der stationären Altenpflege

Respekt – Die Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit

Andreas Bögel, Sara Bode & Birger Dreher

Wir wissen aus zahlreichen Studien, welcher Gewinn ein gutes Arbeitsklima ist. Neben der Steigerung der Effektivität der Beschäftigten fördert es die psychische Gesundheit, die Verbundenheit zum Unternehmen, die Hilfsbereitschaft, die Identifikation mit dem Unternehmen und einen erhöhten Eigenbeitrag von Mitarbeitenden. Auch der Ruf und die Attraktivität des Unternehmens werden dadurch positiv beeinflusst. Unser Wissen stößt aber in der kontrollierten und zielgerichteten Stärkung des Arbeitsklimas an seine Grenzen. Womit soll man beginnen, wie soll man verfahren, wenn die Qualität der täglichen Zusammenarbeit verbessert werden soll?

Wir haben uns gemeinsam mit einer stationären Altenpflegeeinrichtung in die Umsetzung gewagt. Das Barbara-Uttmann-Stift der Maternus-Gruppe in Schöneheide hat Respekt als Erfolgsfaktor erkannt. Die Einrichtungsleitung ist überzeugt davon, dass die Qualität im Umgang miteinander das wichtigste soziale Gut für das Unternehmen ist. Es galt nun, einen Prozess der Umsetzung in Gang zu bringen, angefangen damit, in

Die Sicht der Mitarbeitenden als Ausgangspunkt

Die erste Arbeitsgruppe setzte sich zusammen aus Mitarbeitenden der Pflege und der Hauswirtschaft. Durch ihre unterschiedlichen Blickwinkel konnten verschiedene Sichtweisen und Bedürfnisse, aber auch die Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden.

Es wurde mit einer Konkretisierung des Respekt-Begriffes begonnen. Die Teilnehmenden brachten die normativ-ethischen Grundsätze von Respekt in Verbindung mit verschiedenen Situationen und Vorgängen im Arbeitsalltag.

Der Kern respektvollen Verhaltens besteht für die Mitarbeitenden in der grundsätzlichen Achtung des Gegenübers und dem Interesse an ihm/ihr. Geäußert wird dies beispielsweise in den täglichen Situationen positiver wie negativer Kritik aneinander. Diese Situationen entstehen ständig und wie von selbst. Jede Kritik soll sachlich sein und die Stärkung des anderen zum Ziel haben. Auch Lob und Anerkennung für Geleistetes sollen bewusster Bestandteil von kritischen Rückmeldungen sein.

Erkannt wurde auch, dass derjenige, der die Bedürfnisse des anderen sieht, diese anerkennt, in seinem Handeln berücksichtigt und so zwischenmenschliche Gerechtigkeit, Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft fördert.

In der Reflexion der alltäglichen Arbeitspraxis gestand man sich aber auch ein, dass der respektvolle Umgang nicht selbstverständlich genug ist. Besonders in stressigen Situationen, wie bei Überlastung, unklarer Aufgabenteilung oder unter Zeitdruck, kann respektvolle Zusammenarbeit zu einer Herausforderung werden.

Leitsätze für Respekt in der Zusammenarbeit

Ausgehend von der Erörterung normativ-ethischer Grundsätze und Situationsbeschreibungen zu respekt-

Besonders in stressigen Situationen, wie bei Überlastung ... kann respektvolle Zusammenarbeit zu einer Herausforderung werden.

der Belegschaft ein Bewusstsein für die Bedeutung des respektvollen Umgangs zu schaffen.

Dieser Schritt wurde zunächst mit zwei Workshops unternommen. Erstes Ziel der Veranstaltungen war es, den normativ-ethischen Aspekt von Respekt zu diskutieren und zu einem einheitlichen Verständnis von Respekt zu gelangen. Anschließend wurden die theoretischen Grundlagen genutzt, um in die Reflexion der alltäglichen Arbeitspraxis einzusteigen.

Beispiel eines Leitsatzes

(abgewandelt)

Regel: Wir wollen berücksichtigen, dass wir anderen oftmals mit Vorurteilen gegenüber treten. Das soll nicht dazu führen, dass wir sie ausgrenzen oder in irgendeiner Form in ihrem Wert abstufen.

Situation: Das Bereichsdenken, beispielsweise in der Hauswirtschaft und der Pflege, kann dazu führen, dass man sich voneinander entfernt und abgrenzt. Wenn man einander aber hilft, z.B. durch das Abräumen der Tische, können sehr gute Beziehungen entstehen.

voller Zusammenarbeit wurden schließlich in einer Diskussion unter den Teilnehmenden Leitsätze gebildet, die als Handlungsinventar für einen respektvollen Umgang dienen können. Hier wurden Qualitätsmerkmale respektvoller Zusammenarbeit zwischen Kollegen, aber auch zwischen Mitarbeitenden und deren Führungskräften beschrieben. Jeder Leitsatz wurde mit einer alltäglichen Situation unterlegt, so dass er durch das Nachvollziehen seiner Anwendung eigentlich erst richtig verständlich wird. Die Mitarbeitenden waren insgesamt zufrieden damit, dass es in der eigenen Einrichtung bereits eine hohe Qualität im Umgang miteinander gibt. Dennoch gibt es, wie immer, auch hier an manchen Stellen Anlässe zur Stärkung respektvollen Umgangs.

Führungskräfte planen Umsetzungsaktivitäten

Am zweiten Tag wurde mit den Führungskräften der Einrichtung darüber diskutiert, was Respekt ausmacht. Schnell konnte festgestellt werden, dass die Vorstellungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte nicht wesentlich voneinander abwichen. Die Führungskräfte haben daraufhin die Leitsätze aus dem Mitarbeiterworkshop durchgearbeitet, ihre Denkprozesse nachvollzogen und sie dann weiterentwickelt.

Damit die Leitlinien nicht nur auf dem Papier existieren, sondern in der Einrichtung leben, entwarfen die Führungskräfte erste Schritte einer Umsetzung. Die Leitsätze werden nun von den Teilnehmenden im Rahmen von Dienstbesprechungen in ihre Bereiche weitergetragen. Dort sollen sie erneut diskutiert und ggf. mit typischen Situationen des jeweiligen Arbeitsbereichs illustriert werden. Das Augenmerk soll auf den Potenzialen respektvollen Verhaltens liegen und grundsätzlich positiv motiviert sein. Wenn man überein gekommen ist, welche Leitsätze in welcher Formulierung grundsätzlich von allen befürwortet werden, werden sie unternehmensintern veröffentlicht. Dies sind erste Schritte. Anschließend müssen neue Ideen entwickelt und verwirklicht werden.

Konditionen und Konsequenzen respektvoller Zusammenarbeit

Eine wichtige erste Erkenntnis der Diskussionen zu respektvollem Umgang ist, dass er durch zweierlei gefährdet werden kann: zum einen durch sich verschlechternde kommunikativ-soziale Kompetenzen in Stresssituationen, zum anderen durch mangelnde Anerkennung von Andersartigkeit. Menschen sind nicht gleich. Respekt fußt aber darauf, dass Menschen sich als gleichwertig verstehen. Ich nehme mein Gegenüber zwar als anders wahr, erkenne ihn aber mit seinen Gaben, Gefühlen und Gedanken als ebenbürtig an. Ungleichheit darf nie zu Ungleichwertigkeit führen.



Andreas Bögel, Einrichtungsleitung in Schönheide

Die kommenden Schritte im Barbara-Uttmann-Stift werden darauf abzielen, diesen Veränderungsprozess in Gang zu halten und nicht abreißen zu lassen. Indem wir diese Leitlinien veröffentlichen, wollen wir unser Handeln und Tun messen lassen und transparent machen. Und wir möchten deutlich machen, dass diese Gedanken eines respektvollen Umgangs bei allen Lebensäußerungen des Alltags eine Rolle spielen. Dass dazu sowohl ein langer Atem als auch immer wieder das Scheitern gehören, müssen wir wissen, um den Mut nicht zu verlieren. Uns muss klar sein, dass für diesen Wandel Mut zur Veränderung, Liebe zum Nächsten und Geduld auch mit sich selbst wichtige Voraussetzungen sind. Dennoch möchten wir nicht mehr zurück, da wir davon überzeugt sind, dass Respekt die Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit ist.

Ein ehrlich gelebter respektvoller Umgang untereinander und gegenüber unseren Kunden soll ein Qualitätsmerkmal unserer Arbeit sein und wird als ein wesentlicher Erfolgsfaktor unsere Arbeit effektiver und einfacher machen.

Andersartigkeit muss respektiert werden. Wir haben es in jeder Einrichtung mit vielen Menschen unterschiedlicher Prägung und sozialer Herkunft zu tun. Ein jeder hat persönliche Beweggründe, die aus seiner Sicht sinnvoll und handlungsleitend sind. Andersartigkeit gibt es in Arbeitsbereichen, Qualifikationen, verschiedenen hierarchischen Ebenen, aber auch bei den »Kunden« (also bei Heimbewohnern und deren Angehörige) und unseren »Dienstleistern« (also bei Ärzten, Therapeuten, Handwerkern, Lieferanten usw.).



Andreas Bögel
Einrichtungsleiter in
Schönheide



Sara Bode
Personal- und
Organisationsberaterin



Birger Dreher
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter, IEGUS
Institut

Letztlich sind all diese Menschen, so unterschiedlich sie auch sind, Beschäftigte desselben Unternehmens bzw. in einem Netz von Beziehungen und Abhängigkeiten verwoben. Die Überwindung der Unterschiede führt zur Ausbildung einer Gemeinschaft. Respektvoller Umgang ist daher ein notwendiger Weg hin zur Gemeinschaft. Wie können notwendige Kompetenzen und wie kann die Anerkennung von Andersartigkeit gestärkt werden? Beides, sowohl Kompetenzen als auch die respektvolle Haltung, kann nur über Erfahrungen ausgeprägt werden, die dem Menschen unter die Haut gehen und ihn von innen heraus verändern. Solche Erfahrungen können sein:

- Vertrauen, das belohnt und nicht missbraucht wird (es schafft Freiheit zu kreativem Handeln)
- Offenheit, die nicht ausgenutzt wird (sie macht uns doch verletzlich)
- Positiver Umgang mit Fehlern und Kritik (sie lassen uns Mut schöpfen zum Risiko und zur Übernahme von Verantwortung)

Wissensvermittlung hat hier ihre Grenze erreicht. Die bessere Einsicht verändert nicht das Verhalten, auch keine positiven Anreize, auch keine Drohungen – es sind die neuen Erfahrungen, die unsere Einstellung zu etwas ändern oder die uns kompetenter machen. Erfahrungen macht man z.B. in einem Verfahren des Job Rotation, in Rollenspielen, in Krisengesprächen oder im Unternehmenstheater.

Es gibt vier zentrale Voraussetzungen für die kulturelle Veränderung in einem Unternehmen. Drei haben wir schon beschrieben: 1. Die Einrichtungsleitung muss glaubhaft hinter dem Thema und dem Vorsatz stehen. 2. Die Gemeinschaft muss über Respekt im Umgang miteinander sprechen und die normativ-ethische Grundlage formulieren. 3. Es müssen Interventionen gestaltet werden, die Andersartigkeit erfahrbar machen und die unter die Haut gehen. Die vierte Voraussetzung ist besonders anspruchsvoll und verlangt jeder Organisation etwas ab, das heutzutage rar ist: Zeit.

Die Haltungen und Kompetenzen von Menschen lassen sich nicht schnell verändern. Noch etwas länger dauern kulturelle Veränderungen in Unternehmen. Ein solches Vorhaben, wie die Stärkung von Respekt in der Zusammenarbeit darf nicht als Projekt verstanden werden. Es handelt sich um eine Kultur der Zusammenarbeit, und Kultur muss gepflegt werden. Die Pflege kann und soll kontrolliert stattfinden. In vielen Unternehmen kann man beobachten, wie Kultur sich selbst überlassen wird. Schwerpunkte sind nicht auszumachen. Es gibt kein Konzept zur Gestaltung des Wertgefüges, welches eine solche Kultur – den Gemeinschaftsgeist – ausmacht.

contec optimiert ihr Beratungs- und Unterstützungsangebot Insolvenzgefahr – trotz demografischen Wandels

Thorsten Böger

Die Pflegebranche gilt als eine der Wachstumsbranchen in der Bundesrepublik Deutschland. Die Begründungen hierfür sind weithin bekannt: Neben einer zunehmend alternden Gesellschaft leben immer mehr Menschen in Einzelhaushalten, so dass bei eintretender Pflegebedürftigkeit eine Unterstützung aus der Familie entsprechend seltener möglich ist. Da die Pflege von Angehörigen immer noch vorrangig von den weiblichen Familienmitgliedern geleistet wird, ist auch die starke Zunahme der Frauen-Erwerbsquote in den letzten Jahrzehnten ein gewichtiges Argument für den langfristigen Erfolg des Geschäftsmodells »Professionelle Pflege«.

Insbesondere für die stationäre Pflege scheint dies aber immer weniger zuzutreffen. Die Auslastung vollstationärer Dauerpflegeeinrichtungen ist seit 2001 von 90% auf inzwischen weniger als 87% gesunken. Erschwerend kommt hinzu, dass auf Grund des Fachkräfteman-

gels in der Pflege insbesondere bei den Personalkosten starke Steigerungen zu erwarten sind. Aber auch von den Kreditinstituten droht weiteres Ungemach. Aufgeschreckt von der aktuellen Auslastungsentwicklung und einer restriktiveren Kreditvergabepolitik ist davon