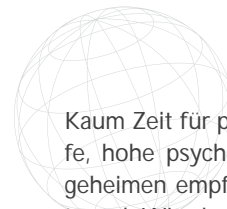


Selbstbestimmtes Arbeiten statt einengender Abläufe

Wie die BKK VBU Pflegeeinrichtungen bei der Weiterentwicklung der Arbeitskultur unterstützt



Kaum Zeit für persönliche Zuwendung, starre Pflegeabläufe, hohe psychische Belastungen. Beschäftigte von Pflegeheimen empfinden ihre Arbeit oft als zehrendes Hamsterrad. Wir glauben: Eine moderne Arbeitskultur kann der Schlüssel sein zu mehr Pflegequalität und mehr Miteinander im Team. Dahinter steckt die Idee, Pflegerinnen und Pflegern mehr Spielraum zu geben. Denn mit all ihren Erfahrungen können sie entscheiden, was sie selbst und die Bewohner brauchen.

Pflegearbeit ist ungeheuer wichtig und sie kann sich auch erfüllend anfühlen. Ansätze dafür liefert die New-Work-Bewegung, bei der Strukturen, Zusammenarbeit und Zuständigkeiten innerhalb einer Organisation hinterfragt werden. Unternehmen aller Branchen machen gute Erfahrungen mit mehr Autonomie. Deshalb unterstützen wir Pflegeeinrichtungen dabei, sich mit ihrer Organisationsstruktur auseinanderzusetzen. Zum Thema Arbeitskultur arbeiten wir eng zusammen mit der Expertin Eva Zweidorf. Sie begleitet Pflegeeinrichtungen auf ihrem Weg zur neuen Wir-Kultur: weg von starren Routinen, hin zu mehr Selbstverantwortung im Pflegeteam.

„Die zentrale Frage ist, auf welcher Hierarchieebene die einzelnen Aufgaben angesiedelt sind.“

Die Pflege bringt viele belastende Anforderungen mit sich. Schichtarbeit zum Beispiel, schweres Heben oder die umfangreiche Dokumentation. Daran können wir in der Regel nichts ändern, organisatorisch und in der Art und Weise der Zusammenarbeit lässt sich jedoch an vielen Schraubchen drehen: „Die zentrale Frage ist, auf welcher Hierarchieebene die einzelnen Aufgaben angesiedelt sind“, erklärt Eva Zweidorf. „Wer macht die Urlaubsplanung? Wer entscheidet,

wie die einzelnen Dienste besetzt werden? Wer initiiert Fortbildungen? Und wer verwaltet das Budget? Diese Themen liegen meist bei der Pflege- oder Stationsleitung, denn Pflegeeinrichtungen sind oft hierarchisch organisiert.“ Die Pflegekräfte arbeiten Tag für Tag mit ihren Patienten. Sie sind die Experten des Unternehmens und können entscheiden, wie viele Hände im Frühdienst gebraucht werden, welchem Mitarbeiter eine Rückenschule guttut und wie Abläufe sinnvoll gestaltet sein müssen. Und warum schreiben die Mitarbeiter den Dienstplan nicht einfach selbst? Schließlich wissen die Kollegen, wer kleine Kinder betreuen muss, und wer auf keinen Fall das nächste Spiel der Nationalelf verpassen darf.

Ziel der neuen Arbeitskultur ist es, Mitarbeiter zu befähigen, selbstbestimmt, verantwortungsvoll und im Team zu entscheiden. Denn mit immer starrer Abläufen kommen wir schwer weiter, gerade weil die Welt immer komplexer wird. Die Patienten werden älter, die Pflege ist deshalb anspruchsvoller, Fachkräfte hingegen sind Mangelware. „Wir brauchen mehr Flexibilisierung an der Schnittstelle zum Kunden. Was braucht der Pflegebedürftige in diesem Moment und was kann ich vielleicht weglassen? Wenn Mitarbeiter nicht gestalten können, drehen sie sich im Hamsterrad“, erklärt Eva Zweidorf.

Stationsleitung als Mentor und Coach des Teams

Alle Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, die für Bewohner und die Angehörigen notwendig sind, werden im Team gebündelt – das ist moderne Arbeitskultur. Auf dem Weg zu mehr Selbstorganisation müssen Pflegekräfte jedoch befähigt und begleitet werden. Wie werden Meetings strukturiert? Wer hat das letzte Wort, wenn es Streit gibt?



Entscheidungen selbst zu treffen und mehr Verantwortung für viele alltägliche Herausforderungen zu übernehmen, muss oft erst gelernt werden. So werden die bisherigen Stationsleitungen Mentor, Trainer und Coach des Teams. Dafür müssen Vorgesetzte loslassen können. Der Prozess erfordert also auf allen Hierarchieebenen den Mut zu großen Veränderungen. Während Vorgesetzte ihren Mitarbeitern vertrauen müssen, sollten Pflegekräfte die neue Freiheit als Chance betrachten. Es gibt dann keinen Chef mehr, der sagt: „Das machst du jetzt so!“

Die Vorteile liegen auf der Hand: Wenn Mitarbeiter ihr Budget selbst verwalten und eigenständig über Fortbildungen, neue Kollegen oder Abläufe entscheiden, steigt auch die Qualität der Pflege. Es ist inspirierend, selbst zu entscheiden, und im besten Fall bleibt mehr Zeit für die Pflege. Gerade bei großen Häusern fragt sich Eva Zweidorf immer wieder: Ist jede Hierarchieebene notwendig? Wieder mehr am Menschen arbeiten, weg von schnell, schnell. „Die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht sich deutlich mit einer selbstbestimmten Arbeitskultur, weil eben der Gestaltungsspielraum wächst. Die Pflegekräfte gehen nicht mehr erschöpft nach Hause, sondern erfüllt. Und das ist ein ganz wichtiger Aspekt in diesem fordernden Beruf“, erklärt Eva Zweidorf. Die Zufriedenheit und der eigentliche Sinn der Arbeit ist ein ganz entscheidender Faktor, um Mitarbeiter an sich zu binden und neue Kräfte zu gewinnen. Dazu kommt: Je größer der Gestaltungsraum der Mitarbeiter, desto besser sind die Wünsche der Bewohner umsetzbar.

Agiles Arbeiten: der Weg zu mehr Qualität

Pflegeheime, die sich kulturell weiterentwickeln wollen, unterstützen wir. Denn als Pflegekasse wünschen wir uns eine menschliche Pflege und zufriedene, gesunde Mitarbeiter. Ihre Arbeit ist für unsere Gesellschaft unverzichtbar und deshalb machen wir uns für sie stark. Arbeitskultur als

Baustein für das betriebliche Gesundheitsmanagement – das ist unsere Vision. Jede Kultur- und Organisationsentwicklung wird von unseren Experten individuell auf die jeweilige Einrichtung abgestimmt. Wir freuen uns auf Einrichtungen, die gemeinsam mit uns die Weichen für gesundes Arbeiten in einer menschengerechten Pflege stellen.



Astrid Salomon

+
Referentin Prävention bei der BKK VBU



Eva Zweidorf

+
Expertin für Unternehmenskultur
Inhaberin Kulturformer