



## Arbeits- und Schulungsmaterialien zur Pflege-Charta für die Pflegepraxis

---

### ▶ Modul 4

#### Rahmenbedingungen für würdevolle Pflege gestalten

### ▶ Begleitbogen

#### Rahmenbedingungen für würdevolle Pflege gestalten

Um eine gute Pflegequalität leisten zu können, benötigen Pflegende gute Arbeitsbedingungen. Mit einer engagierten Personal- und Führungsarbeit können Verantwortliche in Pflegeeinrichtungen und -diensten erheblich zu motivierenden und gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen. Mit einer umfassenden Personal- und Organisationsentwicklung werden wesentliche Rahmenbedingungen für eine würdevolle Pflege gestaltet.

Das in Modul 4 zusammengestellte Material unterstützt Pflegekräfte, insbesondere in leitenden Positionen, Qualitätsbeauftragte und Geschäftsführungen sowie Heimleitungen bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen würdevoller Pflege.

Die von INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit, [www.inqa.de](http://www.inqa.de)) herausgegebenen Handlungshilfen geben konkrete Tipps und Anregungen für die Praxis ambulanter Dienste und stationärer Pflegeeinrichtungen zu folgenden, die Arbeitsbedingungen betreffende, Themen:

- ▶ Zeitdruck und Zeitmanagement
- ▶ Kommunikationskultur
- ▶ Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen in der Altenpflege.

#### Anwendungsrahmen der INQA-Handlungshilfen

**Leitungsrunden:** Schlagen Sie in der Leitungsrunde ausgewählte Methoden zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für eine würdevolle Pflege in Ihrer Einrichtung vor und diskutieren Sie, wie Sie diese in Ihrer Organisation anwenden wollen (z. B. interne und externe Workshops zur Selbstbewertung, Gesundheitsförderung, Kommunikationstraining, Zeitmanagement). Stellen Sie sicher, dass im Anschluss an diese Maßnahmen Vereinbarungen festgehalten werden, wie Sie kurz-, mittel- und langfristig die Rahmenbedingungen für eine würdevolle Pflege in Ihrer Einrichtung verbessern wollen (z. B. Maßnahmen zur internen und externen Personal- und Organisationsentwicklung). Vereinbaren Sie, wer für dieses Projekt verantwortlich ist und wer einen ersten Projektplan erstellt. Verfolgen Sie die konkrete Umsetzung und achten Sie darauf, dass sich bei diesen Maßnahmen keine „Kultur der Folgenlosigkeit“ etabliert, wenn diese nicht ausreichend umgesetzt werden.

**Qualitätszirkel:** Stellen Sie im Qualitätszirkel mithilfe der Materialien Instrumente und Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen einer würdevollen Pflege in Ihrer Einrichtung vor. Präsentieren Sie den Mitgliedern die Zielsetzung der Leitungsebene hinsichtlich Personal- und Organisationsentwicklung. Sammeln Sie weitere Vorschläge aus der Gruppe. Diskutieren Sie die Vorgehensweisen/Methoden, die Sie in Ihrer Organisation anwenden wollen bzw. angewendet werden sollen. Vereinbaren Sie weitere Schritte und Aufgaben/Verantwortlichkeiten.

## Beispiele für Methoden

### a) Zeitmanagement

Arbeiten unter häufigem Zeitdruck kann krank machen. Neben einer knapp bemessenen Personaldecke, können krankheits- und anderweitig bedingte Personalausfälle den Zeitdruck erhöhen. Mit steigendem Zeitmangel entstehen weitere Gefahren für die Gesundheit durch Unfälle und Verzicht auf Hilfsmittel. Eine zusätzliche Belastung entsteht, wenn Pflegekräfte mit ihren beruflichen Wertvorstellungen und Ansprüchen an die Qualität der Arbeit in Konflikt geraten. Nicht nur die Gesundheit der Pflegekräfte, auch das allgemeine Betriebsklima leidet, wenn Pausen nur unregelmäßig gemacht werden und zu wenig Zeit für Kommunikation genutzt wird.

Beispiele für Reflexionsfragen in intern oder extern moderierten Workshops  
(Quelle: INQA-Pflege Arbeitshilfe (2010): Zeitdruck in der Pflege reduzieren)

- ▶ *Sammlung von strukturellen Ursachen von Zeitdruck:* Was sind die Ursachen für Zeitdruck in Ihrer Einrichtung (z.B. hinsichtlich Arbeitsmittel und Dokumentation, Umsetzung von Vorschriften, Personal und Führung, Arbeitsorganisation, Umgangsformen, Kooperation mit verschiedenen Einrichtungen)? Verursachen Lücken in der internen Kommunikation oder mit externen Kooperationspartnern regelmäßig Mehrarbeit oder verzögern Abläufe? Was muss wer und wann wissen; wer muss mit wem regelmäßig sprechen? Mit welchen konkreten Maßnahmen kann die externe und interne Kommunikation verbessert werden?
- ▶ *Tätigkeitsanalyse:* Wann fallen welche Tätigkeiten an? Wo und wann treten Arbeitsspitzen auf? Können zum Beispiel zeitlich unabhängige Tätigkeiten in Zeiten mit geringerer Arbeitsbelastung verschoben werden? Wie viel Zeit wird tatsächlich für einzelne Tätigkeiten verbraucht? Wer übernimmt in welchem Umfang welche Tätigkeiten? Wodurch und wann treten Störungen und Unterbrechungen auf – wie können Schnittstellenprobleme zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen und mit externen Kooperationspartnern beseitigt werden?
- ▶ *Zeitmanagement und Pausenkultur:* Ist es in Ihrer Einrichtung üblich, regelmäßig Pausen zu machen und steht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dafür ein geschützter Pausenraum zur Verfügung?

### b) Kommunikationskultur

Gute Pflege ist nicht ohne eine gute, vertrauensvolle und offene Kommunikation möglich. Generell ist die Betriebsatmosphäre so gut oder so schlecht wie die Kommunikation innerhalb der Einrichtung sowie mit externen Kooperationspartnern und Angehörigen. Die intensiv in der Pflege diskutierte Frage der Wertschätzung hängt wesentlich von einer konstruktiven, offenen Kommunikationskultur in Ihrer Einrichtung ab. Eine wertschätzende Kommunikation trägt zur Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei und ist eine wichtige Basis für eine würdevolle Pflege.

Beispiele für Reflexionsfragen zum Kommunikationskonzept in Ihrer Einrichtung

(Quelle: INQA-Pflege Arbeitshilfe (2010): Kommunikation und Interaktion in der Pflege; INQA-Pflege Arbeitshilfe (2010): Gute Führung in der Pflege).

- ▶ *Besprechungskultur:* Oft klagen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über unproduktive Besprechungen mit endlosen Diskussionen und wenigen Ergebnissen. Wie ist die Situation in Ihrer Einrichtung: Sind Besprechungen in Ihrer Einrichtung so gut organisiert, dass rechtzeitig mit einer klaren Tagesordnung eingeladen wird, pünktlich angefangen und geendet wird, die Besprechungen ohne Unterbrechungen maximal 1 Stunde dauern, die Entscheidungen und Maßnahmen protokolliert und ihre Umsetzung spätestens in der kommenden Besprechung überprüft wird? Sorgen Sie dafür, dass alle wichtigen Punkte zeitnah in den Besprechungen auch zur Sprache kommen? Fordern Sie regelmäßig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu auf, die Tagesordnung zu ergänzen?

- ▶ *Wertschätzung und konstruktive Kritik:* Wie stellen Sie sicher, dass sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Arbeit wertgeschätzt fühlen und sich kontinuierlich fachlich weiter entwickeln können? Achten Sie darauf, dass bei Rückmeldungen zwischen der Person und ihrem Verhalten unterschieden wird und sie so ausschließlich Rückmeldungen zu ihrem pflegerischen Verhalten und Handeln und nicht zu ihrer Person an sich bekommen? Gehört es zur Kommunikationskultur in Ihrer Einrichtung, Rückmeldungen ausreichend zeitnah und mit konkreten Beispielen belegt zu geben, so dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus ihnen lernen können? Achten Sie darauf, bei Rückmeldungen, Verallgemeinerungen zu vermeiden („immer“, „nie“, „alle“)? Wertschätzen Sie nicht nur gelungene Ergebnisse, sondern auch Fortschritte?
- ▶ *Fehlerkultur und Beschwerdemanagement:* Wie stellen Sie sicher, dass (Beinahe-) Fehler und Beschwerden offen kommuniziert und konstruktiv für die Verbesserung der Qualität genutzt werden? Akzeptieren Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass zur Qualitätssicherung eine offene Fehlerkultur entscheidend ist und belohnen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die offen über ihre (Beinahe-) Fehler berichten? Wenn Fehler aufgetreten sind, suchen Sie nach Fehlerursachen und Lösungsmöglichkeiten, nicht nach Schuldigen? Richten Sie anschließend Ihr Verhalten konsequent danach aus, zukünftige Fehler zu vermeiden, statt Schuld zuzuweisen? Geben Sie selbst offen Ihre Fehler zu?
- ▶ *Fallkonferenzen:* Gibt es in Ihrer Einrichtung systematisch vor- und nachbereitete Fallbesprechungen mit verpflichtender Teilnahme und Moderation? Folgen diese Fallbesprechungen einem klaren auf maximal 1,5 Stunden zeitlich begrenzten Ablauf, wie (1) Fallvorstellung, (2) Diskussion, (3) Definition von gemeinsamen Zielen und Wegen im Umgang, (4) Festlegen gemeinsamer Maßnahmen. Wird die Umsetzung dieser Maßnahmen systematisch auf Basis des Protokolls kontrolliert oder hat sich bei Ihnen eine „Kultur der Folgenlosigkeit“ eingeschlichen, wenn beschlossene Maßnahmen „im Sande verlaufen“?

### c) Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung in der Altenpflege

Der Arbeitsalltag in der Pflege kann die Gesundheit der Pflegekräfte belasten und zu Beschwerden führen, wie chronische Kopfschmerzen, Rückenleiden, Schlafstörungen bis hin zu Depressionen. Für gesunde Arbeitsbedingungen, einschließlich einer gelingenden Arbeitsorganisation sind in erster Linie Träger und Leitungen der Pflegeeinrichtungen und -dienste verantwortlich; aber auch professionelle Pflegekräfte selbst haben die Pflicht, für gute Arbeitsbedingungen einzutreten und eine gute Pflegequalität zu gewährleisten.

Mit einem Selbstbewertungssystem für eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung können Einrichtungen der Altenhilfe selbst bewerten, wie gut gesundheitsförderliche Strukturen und Strategien eingeführt sind und im zweiten Schritt Maßnahmen zur Verbesserung entwickeln und umsetzen. Belastungs- und Entlastungsfaktoren können zielgerichtet identifiziert werden. So können Lernprozesse und langfristige Bewusstseins- und Verhaltensänderungen der Pflegekräfte angeregt und nachhaltige Strukturen zur Gesundheitsprävention in Ihrer Einrichtung geschaffen werden.

Die einzelnen Elemente des Selbstbewertungssystems können Sie in intern oder extern moderierten Workshops schrittweise und strukturiert nach folgenden Themenblöcken bearbeiten: (1) Arbeitszeit, Betriebsklima, Unfallverhütung, (2) Information, Organisation, Arbeitsinhalt, (3) Führungsverhalten, Umgang mit Belastungen.

Details: INQA-Pflege Initiativkreis Gesund Pflegen (2005): Selbstbewertungssystem für eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung in der Altenpflege.

Zur Vorbereitung und Ablauf siehe: INQA-Pflege Initiativkreis Gesund Pflegen (2006), Bericht Nr. 13, Gute Arbeitsgestaltung in der Altenpflege.