

Österreichische Zeitschrift für

PFLEGERECHT

Zeitschrift für die Heim- und Pflegepraxis und Krankenanstalten

GuKG, Arbeitsrecht & Anstaltenrecht

Novelle zum ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz

Pflegegeld & Sozialrecht

Daten zum Pflegegeld

HeimAufG & UbG

Zustimmung zur Freiheits-einschränkung und deren Erlöschen

Haftung, Kosten & Qualität

Kinder zur Kasse!

pflgerecht.manz.at

MANZ

Dr.ⁱⁿ Anita Buchegger-Traxler, MPH

Johannes Kepler Universität Linz, Abteilung für Pädagogik und Pädagogische Psychologie

Qualität der Arbeit – Gestaltungsmöglichkeiten für „Gute Arbeit“ und „Gesunde Führung“

Humane Arbeit mitgestalten. Die Arbeitsbedingungen in der institutionellen Altenbetreuung und -pflege sind von vielfältigen Anforderungen geprägt, die, wenn sie nicht gut bewältigt werden können, als belastend wahrgenommen werden. „Gute Arbeit“ wirkt sich auf die Betreuungs- und Pflegequalität, also die Leistungen für Klienten/-innen und Bewohner/-innen, aus. Arbeit hat ebenso Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen, damit auch auf die Attraktivität einer Einrichtung als Arbeitgeber. Die Verantwortung für die Qualität der Arbeit liegt nicht nur beim einzelnen Beschäftigten, sondern auch in der Führungsebene. In diesem Beitrag werden einige Erkenntnisse im Rahmen der Pflegeetagung 2012 an der AK OÖ¹ zum Nachdenken zusammengefasst.

Demographische und soziale Entwicklungen weisen auf einen erhöhten Bedarf an Betreuung und Pflege älterer und hochaltriger Menschen hin. Auf Seiten der institutionellen Altenbetreuung und -pflege gilt es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Beschäftigten ermöglichen, gute Arbeit zu leisten und ohne gesundheitliche Schäden in Pension zu gehen. Laut Gesundheitsmonitor der Arbeiterkammer Oberösterreich können sich in Pflegeberufen Beschäftigte in geringerem Ausmaß (32%) als die Gesamtzahl der unselbstständig Beschäftigten (54%) vorstellen, bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter zu arbeiten. Beschäftigte in Pflegeberufen nennen in einem höheren Ausmaß körperliche und seelische Belastungen, die sie auch vermehrt auf die Arbeit zurückführen. Trotz Krankheit zur Arbeit zu gehen, ist für 43% der Pflegekräfte selbstverständlich. Gründe dafür sind „Pflichtgefühl den Kollegen gegenüber“, „Hatte keine Vertretung, niemand sonst konnte die Arbeit erledigen“.² Diese Fakten weisen deutlich auf Handlungsbedarf in dieser Branche hin und verlangen ein Nachdenken über die herrschenden Arbeitsbedingungen.

Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit

Aus arbeitswissenschaftlichen Studien ist bekannt: Gute Arbeitsbedingungen führen zu größerer Arbeitszufriedenheit und wirken sich positiv auf die Gesundheit der Beschäftigten aus. „Gute Arbeit“ im beruflichen Alltag braucht entsprechende Rahmen- und Arbeitsbedingungen, dazu gehört ua die Qualität und Verantwortung von Führung. Exemplarisch für diese Erkenntnisse sei hier die 3Q-Studie erwähnt.³ Negative Wirkgrößen auf gute Arbeit und damit einhergehend die Gesundheit der Beschäftigten sind zB Zeitdruck, Konflikte zwischen Qualität der Arbeit und verfügbarer Zeit, keine Delegationsmöglichkeiten, geringe Handlungsspielräume, hohe Anforderungen, mangelnde Unterstützung durch das Team und/oder die Vorgesetzten. Viele der angesprochenen Faktoren fallen in den Aufgabenbereich der Führungskräfte. Gelingt es einer Organisation, die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen zu gewährleisten, so schätzen diese auch die Qualität ihrer geleisteten Pflegearbeit zufriedenstellend ein. Als bedeutende Faktoren für eine gute Arbeit

und damit die Attraktivität einer Einrichtung kristallisieren sich die Anforderungen am Arbeitsplatz (Arbeitsinhalte), die Arbeitsorganisation (Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Entwicklungsmöglichkeiten, Führung) und das soziale Arbeitsumfeld (Kollegen/-innen) heraus.

„Gute Arbeit“ braucht Rahmenbedingungen und gute Qualität von Führung.

Sinnfindung und Arbeitsvermögen

Human Quality Management® bzw. humanökologische Führung⁴ liefert interessante Ansätze für Führungskräfte, den

¹ Mehr dazu: www.arbeiterkammer.com/online/tagungsrueckblicke-50677.html?mode=711&STARTJAHR=2008 ² Vgl. Arbeiterkammer Oberösterreich (AK OÖ), Der Österreichische Arbeitsgesundheitsmonitor. Zur Lage der Beschäftigten in Pflegeberufen. Statistische Daten und Forderungen der Arbeiterkammer (2012). ³ Schmidt/Hasselhorn, Gesundheitsrisiko Altenpflege. Ein Projekt zur Verbesserung der Qualität in Altenpflegeeinrichtungen, pflegen: Demenz 5/2007, 31; Schmidt/Palm/Dichter/Hasselhorn, Bessere Arbeitsbedingungen – höhere Pflegequalität. 3Q-Studie: 54 Johanniter Altenheime setzen auf betriebliche Interventionsmaßnahmen, Altenheim 8/2009, 12; Schmidt/Dichter/Müller/Hasselhorn, 3Q-Studie. „Und es gibt sie ...“ Woran erkennen Pflegende attraktive Einrichtungen in der stationären Altenpflege? Die Schwester Der Pfleger 02/2010, 60. Mehr Details zu dieser Studie unter: www.3q.uni-wuppertal.de/ ⁴ www.ibg.co.at/

Mitarbeitern/-innen eine gesunde Leistungsfähigkeit zu ermöglichen. Gesundheit wird als komplexe bio-psycho-soziale Ordnung, im Sinne von Salutogenese (dh Gesundheitsentstehung), verstanden. Dauerhafte Überforderung, gekoppelt mit Sinnverlust, kann krank machen. Sinnverlust hat Widerwillen, Ausstiegsgedanken, Aggression, Depression bis hin zu psychosomatischen Erkrankungen zur Folge.

Gesunde Mitarbeiter/-innen gehen mit Anforderungen effizient um, sie empfinden ihre Arbeit als sinnvoll, sind gesund und bleiben dem Unternehmen erhalten bzw weisen weniger Krankenstandstage auf. Gute Arbeit wird von Menschen dann erbracht, wenn sie sich dabei erfüllen, entwickeln und verwirklichen. Ein **Kohärenzgefühl in der Arbeit** ermöglicht es, „gesund“ mit belastenden Situationen umzugehen. Kohärenz bedeutet die Erfüllung von drei Bedingungen: Eine Situation muss für eine Person **verstehbar**, wertvoll bzw **sinnerfüllend** und **beherrschbar** sein. Verstehbar sind Ereignisse, wenn sie als geordnet und kontrollierbar wahrgenommen werden. Sinnerfüllend sind Aufgaben im Leben, mit denen ein positiver Sinn verbunden wird. Beherrschbar sind Situationen, die mit geeigneten Ressourcen bewältigt werden können. Auch soziale Unterstützung fördert den Kohärenzsinn. In diesem Sinn fördert Arbeit die Gesundheit, wenn sie ein Miteinander und kein Nebeneinander oder Gegeneinander ist. Die Förderung des Arbeitsvermögens ist der strategische Kern der humanökologischen Führungsaufgaben.

„Gute Arbeit“ braucht einen Sinn und ein Miteinander.

Gesundheitsförderliche Führung

Die Qualität der Führung hat nachhaltigen Einfluss auf die Energie, die Gesundheit und die Motivation der Mitarbeiter/-innen. Menschengerechtes Leben und Arbeitsleben in einem humanökologischen Verständnis zeichnet sich durch drei Faktoren aus:

- **Zusammenarbeit:** Wir sind Mit-Menschen und entwickeln uns in Beziehungen zu anderen. Arbeit, in Form von Zielen, Kunden/-innen, Kollegen/-innen, fordert und fördert uns. Zusammenarbeit lässt die Leistungsfähigkeit der Gruppe wachsen. Führungsziel ist unter diesem Faktor die Einbeziehung der

Mitarbeiter/-innen in Angelegenheiten des Unternehmens. Organisationsentwicklung ist als Prozess zu verstehen, Kommunikation ist ein wichtiger Aspekt bei der Personalentwicklung. Der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin sollte für sich sagen können: *„Ich darf diese Arbeit machen.“*

- **Sinnfindung und Selbstwert:** Wir sind Sinn-Wesen und wollen in unserer Arbeit auch etwas Wichtiges tun, wir wollen mit Interesse arbeiten. Die Aufgabenerfüllung ist besser, wenn die Aufgabe auch uns erfüllt, dh wenn sie uns wichtig ist. Mitarbeiter/-innen brauchen auch Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten, um ihre jeweiligen Kompetenzen adäquat einzusetzen. Geforderte und geförderte Mitarbeiter/-innen finden einen Sinn in ihrer Tätigkeit. Der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin sollte sich denken: *„Ich will diese Arbeit, sie bedeutet mir etwas.“*

- **Arbeitsbewältigung:** Der Mensch ist ein Organismus, mit psychischen und biologischen Gesetzmäßigkeiten. Eine optimale Arbeitsbewältigung bzw Arbeitsfähigkeit ist gegeben, wenn Verausgabung bei Leistung und Regeneration der Ressourcen in einem Gleichgewicht stehen. In den Gedanken des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin sollte sein: *„Ich kann diese Arbeit schaffen.“*

Sind diese drei Faktoren auch tatsächlich gelebt, erlaubt diese Arbeit, gerne und gesund bis zur Pension zu arbeiten. Die Herausforderung von humanökologischer Führung liegt im Zusammenführen von *„Ich darf“* (Zusammenarbeit), *„Ich will“* (Sinnstiftung und Selbstwert) und *„Ich kann“* (Arbeitsbewältigung).

Mit Hilfe eines vom IBG (Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement) entwickelten Instruments „Human Work Index“ (HWI) ist es möglich, das Arbeitsvermögen der Mitarbeiter/-innen, definiert als Mögen (Sinn) und Vermögen (Bewältigung) zur Zusammenarbeit, zu messen. Die drei Dimensionen Zusammenarbeit, Sinnfindung und Arbeitsbewältigung werden in Form einer standardisierten Mitarbeiterbefragung erhoben und einer statistischen Auswertung unterzogen. Das Ergebnis sind Indexwerte, anhand derer die Ausprägung dieser drei Dimensionen dargestellt werden kann. Ressourcen und Belastungen werden sichtbar. Diese IST-Analyse

schafft die Basis für Maßnahmen und notwendige Interventionen und die Entwicklung von Strategien. Wichtig ist dabei, diesen Prozess zu dokumentieren – damit werden Entscheidungen transparent. Die Hypothese, dass die Höhe des HWI mit Gesundheit und Wohlbefinden, Wertschöpfung und dem Verbleib im Arbeitsbereich korreliert, konnte in vielen Unternehmen, die mit diesem Instrument arbeiten, bestätigt werden. Mit dem Human Work Index ist es möglich, wichtige Erkenntnisse über das Arbeitsklima und die Mitarbeiter/-innen-Motivation zu erhalten, die für das Managementteam, die Betriebsräte/-innen und die Mitarbeiter/-innen selbst interessant sind. Es können Prognosen für den Verbleib einer Belegschaft erstellt werden. Der HWI ist als persönlicher Kompass für die Arbeitsführung geeignet, er ist aber auch ein strategischer Personenindikator für nachhaltige Lebensführung. Der HWI ist der zentrale Maßstab im Human Quality Management, im Führungsansatz zur nachhaltigen Entwicklung des Arbeitsvermögens einer Belegschaft in einem Unternehmen, das die Führungsziele, die Organisationsentwicklung, die Gesundheitsförderung sowie die Personalentwicklung integriert.⁵

Humanökologisches Arbeitsleben heißt Zusammenarbeit, Sinnfindung und Arbeitsbewältigung.

Gesamt betrachtet lässt sich zusammenfassen: „Gute Arbeit“ ist im Rahmen einer humanökologischen Führung möglich, humanökologisch als gesundheitsförderlich verstanden. Zum Gelingen braucht es gegenseitige Wertschätzung – einerseits zwischen den Mitarbeitern/-innen untereinander aber va Wertschätzung von den Führungskräften – und Rücksichtnahme auf individuelle Bedürfnisse, klare Verantwortlichkeiten, Kommunikation und Transparenz, Einbeziehung der Organisation als ganzheitliches System. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass gesunde Führung nachhaltige Wirkung in Form von zufriedenen und motivierten Mitarbeitern/-innen hat.

ÖZPR 2012/152

⁵ Karazman, Das Potenzial des Human Work Indexes, papier aus österreich 7 – 9/10/2010, 24 (27).

Zum Thema

Über die Autorin

Dr.ⁱⁿ Anita Buchegger-Traxler, MPH, ist Mitarbeiterin an der Johannes Kepler Universität Linz, Abteilung für Pädagogik und Pädagogische Psychologie. Kontaktadresse: Johannes Kepler Universität Linz, Altenbergerstraße 69, 4040 Linz. Tel: +43 (0)70 2468-3795, E-Mail: anita.buchegger-traxler@jku.at, Internet: <http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at>

Literaturtipps

Arbeiterkammer Oberösterreich (AK OÖ), Der Österreichische Arbeitsgesundheitsmonitor. Zur Lage der Beschäftigten in Pflegeberufen. Statistische Daten und Forderungen der Arbeiterkammer (2012); Karazman, Das Potenzial des Human Work Indexes, papier aus österreich 7 – 9/10/2010, 24; Schmidt/Hasselhorn, Gesundheitsrisiko Altenpflege. Ein Projekt zur Verbesserung der Qualität in Altenpflegeeinrichtungen, pflegen: Demenz 5/2007, 31; Schmidt/Palm/Dichter/Hasselhorn, Bessere Arbeitsbedingungen – höhere Pflegequalität. 3Q-Studie: 54 Johanniter Altenheime setzen auf betriebliche Interventionsmaßnahmen, Altenheim 8/2009, 12; Schmidt/Dichter/Müller/Hasselhorn, 3Q-Studie. „Und es gibt sie ...“ Woran erkennen Pflegende attraktive Einrichtungen in der stationären Altenpflege? Die Schwester Der Pfleger 02/10, 60.

Links

Pflegetagung 2012 an der AK OÖ:

www.arbeiterkammer.com/online/tagungsrueckblicke-50677.html?mode=711&STARTJAHR=2008

3Q-Studie:

www.3q.uni-wuppertal.de/

Human Quality Management® bzw humanökologische Führung:

www.ibg.co.at/