

# **Arbeitsgestaltung und Arbeitssituation bei psycho-mentaler Belastung in der Altenpflege**

gefördert durch die Robert Bosch Stiftung im Rahmen des Programms  
„Gemeinsame Projekte von Hochschule und Praxis“

## **Zeitraum:**

November 2002 bis August 2004

## **Theoriepartner:**

Prof. Dr.-Ing. K. Landau und Dr. Margit Weißert-Horn  
Institut für Arbeitswissenschaft Technische Universität Darmstadt

Leitung: Prof. Dr.-Ing. K. Landau

## **Praxispartner:**

Bremer Heimstiftung, Bremen

## **Projektverantwortliche und Berichterstattung:**

Prof. Dr.-Ing. K. Landau

## 1. Abstract

Die Zielsetzung dieses Projekts bestand in der Ableitung von Gestaltungsansätzen zur Reduzierung der psycho-mentalenen Belastung der Pflegemitarbeiter. Als theoretische Basis diente das Belastungs-Beanspruchungs-Modell (vgl. Bokranz und Landau 1991).

Um die psycho-mentale Belastungs- bzw. Beanspruchungssituation der Pflegemitarbeiter zu optimieren, werden folgende Maßnahmen empfohlen:

1. Belastungen müssen frühzeitig erkannt werden. Dazu dienen Arbeitsplatzbeurteilungen, Mitarbeiterbefragungen sowie Mitarbeiter- und Rückkehrgespräche (vgl. Checklisten im Abschnitt 10.1 als Hilfsmittel).
2. Regelmäßige Gesundheitszirkel sollen zur detaillierten Analyse von Belastungen und zur Erarbeitung von Maßnahmen installiert werden.
3. Der Pflegealltag ist durch eine Vielzahl von Belastungen gekennzeichnet, die es immer geben wird bzw. die in Zukunft noch zunehmen werden. Deshalb müssen die Ressourcen der Mitarbeiter gefördert werden. Einige Ressourcen der Mitarbeiter lassen sich allerdings nur schwer fördern. Deren Vorhandensein muss bereits vor Ausbildungsbeginn bzw. bei Einstellungsgesprächen geprüft werden (vgl. Checkliste im Abschnitt 10.1.2 als Hilfsmittel).
4. Als wesentliche einzelne Maßnahmen gelten die optimierte Arbeitsablauforganisation, z.B. in Form von Pflgetouren, die Vermittlung von Kenntnissen im Umgang mit Zeitdruck, das Einüben der Betreuung von dementen Klienten, die Förderung der Teambildung und -pflege sowie der Gesundheitsvorsorge und -pflege.

### *Schlüsselbegriffe:*

äußere Ressourcen, Beanspruchung, innere Ressourcen, psycho-mentale Belastung

## 2. Ziele

Pflegemitarbeiter in stationären Altenhilfeeinrichtungen sind einer Vielzahl von körperlichen und psycho-mentalenen Belastungen ausgesetzt. Folgen der Belastung können Leistungsminderungen, Beschwerden, Erkrankungen, Unfälle, krankheitsbedingte Fehlzeiten, Arbeitsunzufriedenheit, Burnout (z.B. Maslach 1982) und letztendlich Berufsausstieg des Pflegemitarbeiters sein. Beispielsweise zeigen Berger et al. (2001) in einer Untersuchung, dass der psychische Gesundheitszustand der Altenpflegemitarbeiter um

fast 12 % schlechter als der Vergleichswert der berufstätigen Bevölkerung der Bundesrepublik ist. Zudem leiden Altenpflegemitarbeiter erheblich stärker unter psychosomatischen Beschwerden als die Vergleichsbevölkerung (44 % über dem Durchschnitt).

Auch in Zukunft ist nicht davon auszugehen, dass sich die Situation für die Pflegemitarbeiter verbessert. Der Anteil von zu Betreuenden mit demenziellen Erkrankungen steigt und der Anteil von zu Betreuenden mit geringfügigem Hilfe- und Pflegebedarf nimmt ab. Des Weiteren ist mit einer Verschlechterung der finanziellen Situation der Einrichtungen und damit auch der quantitativen und qualitativen Personalausstattung zu rechnen.

Während die körperliche Belastung der Mitarbeiter bei Forschungsprojekten relativ gut erfassbar und Gestaltungsmaßnahmen eindeutig zuordenbar sind (Landau et al. 2000, Landau et al. 2001), bestehen im Bereich der psycho-mentalen Belastung erhebliche Forschungsdefizite. Bei der Vielzahl der Forschungen auf dem Gebiet der psycho-mentalen Belastung steht immer die Sammlung von Belastungsfaktoren im Vordergrund. Konkrete Handlungsanleitungen zur Reduzierung der psycho-mentalen Belastung fehlen.

Für die Zielsetzung dieses Projektes ergibt sich daraus die Ableitung von Zusammenhängen zwischen psycho-mentaler Belastung und konkreten arbeitsgestalterischen Maßnahmen.

### **3. Eingesetzte Methoden**

#### **3.1 Dokumentenanalyse**

Die Dokumentenanalyse hat die Analyse von Schriftstücken unter einer bestimmten Fragestellung zum Inhalt. Im Rahmen dieses Projektes wurden Grundrisse, Organigramme, Stellenpläne, tatsächliche Stellenbesetzungen, Stellenbeschreibungen, Konzepte zur Weiterbildung, Führungs- und Kommunikationsrichtlinien, Dienstpläne, Urlaubspläne, Krankheitsstatistiken, Unterlagen zur Beschreibung der Kundenstruktur und ein Qualitätshandbuch mit Konzepten und Standards analysiert. Die Analyse erfolgte unter der Fragestellung: „Gibt es Anzeichen für eine psycho-mentale Belastung der Pflegemitarbeiter und Möglichkeiten zur Reduzierung der Belastung?“

### **3.2 Arbeitsablaufstudie**

Die Arbeitsablaufstudie erfolgt in Anlehnung an REFA (1992). Für die Durchführung werden ein Aufnahmebogen und eine Armbanduhr eingesetzt. Während der Untersuchung wurden ausgewählte Pflegemitarbeiter von der Arbeitsstudienperson über die Dauer einer Arbeitsschicht begleitet und beobachtet. Sofern der zu betreuende Klient dies wünschte, wurde von einer Begleitung im Wohn-Schlaf-Bereich des Klienten abgesehen. Neben der von den Pflegemitarbeitern ausgeführten Tätigkeiten und der Zeitdauer ihrer Durchführung, wurden alle psycho-mentalenen Belastungen beobachtet und dokumentiert. Im Gespräch mit dem beobachteten Pflegemitarbeiter wurden Einzelheiten zur Belastung besprochen.

### **3.3 Befragung**

Befragungen zur Erfassung der persönlichen Belastungs-/Beanspruchungssituation erfolgten in Form von mündlichen und schriftlichen Befragungen. Einzelheiten zur Methode finden sich bei Friedrichs (1990). Die Befragungsdauer war bei den mündlichen Befragungen auf etwa eine halbe Stunde ausgelegt und erfolgte in einem geschützten Bereich. Die schriftliche Befragung wurde ergänzend eingesetzt, um die Ergebnisse der mündlichen Befragungen quantifizieren zu können.

### **3.4 Expertengespräche**

Um aus den Analyseergebnissen Gestaltungsmaßnahmen zur Reduzierung von Belastungen abzuleiten, wurden Expertengespräche eingesetzt. Expertengespräche sind dadurch gekennzeichnet, dass mehrere Personen daran teilnehmen, die auf dem zu erforschenden Fachgebiet herausragende Kenntnisse und/oder Erfahrungen besitzen. Dabei kann es sich um Praktiker und/oder Wissenschaftler handeln. Experten sind dann unverzichtbar, wenn es sich um sehr vage und komplex determinierte Sachverhalte handelt. An den Expertengesprächen im Rahmen des Projekts nahmen Vertreter des Betriebsrates, Pflegemitarbeiter mit unterschiedlicher Qualifikation sowie eine in der Beratung und Forschung erfahrene Mitarbeiterin des Institutes für Arbeitswissenschaft teil.

## 4. Durchführung des Projekts

Einen Überblick über die Durchführung des Projekts geben die folgenden Arbeitspakete (vgl. Abbildung 1):

### *1. Arbeitspaket*

Zu Projektbeginn wurden hypothetische Zusammenhänge zwischen psycho-mentaler Belastung und möglichen arbeitsgestalterischen Maßnahmen formuliert. Theoretische Basis der Arbeit stellte das Belastungs-Beanspruchungs-Modell dar.

### *2. Arbeitspaket*

In zwei verschiedenen stationären Altenhilfeeinrichtungen wurde auf der Basis des Arbeitssystem-Modells (vgl. Bokranz und Landau 1991) die Ist-Situation erfasst. Dabei wurden die in Abschnitt 3 beschriebenen Methoden eingesetzt.

### *3. Arbeitspaket*

Aus den Ergebnissen der vorangegangenen Arbeitspakete wurden Schwerpunkte zur Belastungsreduzierung deutlich. Diese Schwerpunkte wurden in Expertengesprächen näher analysiert und konkrete Maßnahmen abgeleitet.

### *4. Arbeitspaket*

Die erarbeiteten Maßnahmen konnten während der Projektlaufzeit nur z.T. umgesetzt werden.

### *5. Arbeitspaket*

Um Kosten einzusparen wurden jeweils zwei Altenpflegeabteilungen zu einem Bereich zusammengelegt. Dadurch wurden organisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen erforderlich. Dies war zu Projektbeginn nicht geplant.

### *6. Arbeitspaket*

In einer mündlichen Befragung wurden alle Mitarbeiter zu den Maßnahmen befragt.

### *7. Arbeitspaket*

Ergebnis der Untersuchung sind jeweils eine Checkliste zur Risikoanalyse beim Pflegemitarbeiter und beim Arbeitsplatz sowie eine Beschreibung von ausgewählten Maßnahmen zur Reduzierung von psycho-mentaler Belastung.

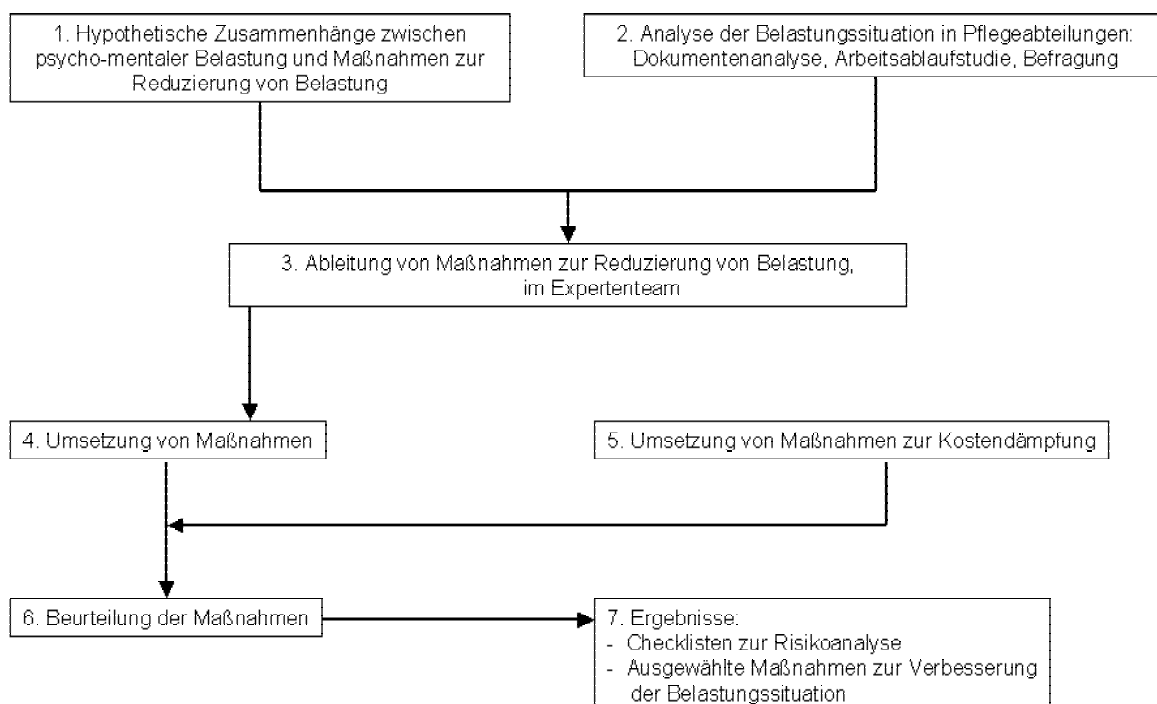


Abbildung 1: Durchführung des Projektes

## 5. Ergebnisse

### 5.1 Instrumente zur Belastungsanalyse und Ableitung von Gestaltungsansätzen

#### 5.1.1 Checklisten zur Risikoanalyse beim Mitarbeiter und beim Arbeitsplatz

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass bestimmte Leistungsvoraussetzungen der Pflegemitarbeiter positive Auswirkungen auf die psycho-mentale Belastungssituation haben bzw. bei Nichtvorhandensein ein Risiko für die Mitarbeiter darstellen. Die Bedingungen sind checklistenartig zusammengefasst (vgl. Abschnitt 10.1.2). Unterschieden werden Kompetenzen, Gesundheitspflege und –vorsorge, Persönlichkeitsstruktur sowie Erwartungen des Mitarbeiters. Der Einsatz der Checkliste bei Mitarbeiter-, Rückkehr- und Einstellungsgesprächen ist sinnvoll.

Neben den Leistungsvoraussetzungen der Pflegemitarbeiter konnten eine Vielzahl von Bedingungen des Arbeitsplatzes ermittelt werden, die direkt auf den Pflegemitarbeiter einwirken und die ebenfalls positiv für die psycho-mentale Belastungssituation der Pflegemitarbeiter sind bzw. bei Nichtvorhandensein ein Risiko für die Belastungssituation darstellen (vgl. Abschnitt 10.1.1).

Dabei werden unterschieden

- Bedingungen, die direkt in Zusammenhang mit den Arbeitsaufgaben stehen und nur bedingt beeinflusst werden können
- Bedingungen, die durch Organisation und Personalmanagement gestaltet werden können
- sowie Bedingungen, die auf den baulichen Gegebenheiten und der Ausstattung beruhen.

### **5.1.2 Gesundheitszirkel**

Zur systematischen Gesundheitsförderung, hier der Reduzierung von psycho-mentaler Belastung, eignet sich der Gesundheitszirkel, weil mit ihm eine ganzheitliche Sichtweise der Pflegeeinrichtung gewählt wird. Es werden sowohl die strukturellen Bedingungen der Einrichtung als auch der Arbeitende selbst in einem integrativen Ansatz verbunden (vgl. z.B. Zink und Ritter 1992).

Gesundheitszirkel stellen eine Form der betrieblichen Kleingruppenarbeit dar, bei der in regelmäßigen Abständen Mitarbeiter über Belastungen und Beanspruchungen sprechen, deren Ursachen analysieren und Gestaltungsvorschläge entwickeln. Damit nicht nur die Meinung der Zirkelteilnehmer Inhalt der Sitzungen ist, empfiehlt es sich eine breite Datenbasis durch Arbeitsplatzbeurteilungen, Mitarbeiterbefragungen, Rückkehr- und Mitarbeitergespräche zu gewinnen.

Zirkelsitzungen sollten ggf. mit wechselnder Mitarbeiterbesetzung stattfinden, damit die Ermüdungseffekte der Mitarbeiter so gering wie möglich gehalten werden. Idealerweise ist ein vierwöchiger Turnus zu empfehlen. Halbjährige Zirkel können aktuelle Probleme zu wenig berücksichtigen.

### 5.1.3 Arbeitsplatzbeurteilung

Arbeitsplatzbezogene Kriterien, die beim Nichtvorhandensein ein Risiko für die psychom mentale Belastungssituation des Pflegemitarbeiters darstellen und möglicherweise zu Beschwerden und Schädigungen führen können, sind in einer Checkliste zusammen gefasst (vgl. Abschnitt 10.1.1). Diese Checkliste sollte durch einen Führungsmitarbeiter in etwa halbjährigem Abstand eingesetzt werden. Sind einzelne Checkpunkte nicht zutreffend, sollte analysiert werden, ob dies tatsächlich ein Problem für einen oder mehrere Mitarbeiter darstellt. Dies kann durch Interviews oder schriftliche Befragungen erfolgen. Im Einzelfall sind auch detaillierte Arbeitsplatzanalysen erforderlich, bei denen ggf. ein externer Berater sinnvoll ist.

### 5.1.4 Mitarbeiterbefragung

Um die psycho-mentale Belastungs-Beanspruchungssituation möglichst aller Mitarbeiter eines Bereiches zu erfassen, empfehlen sich Mitarbeiterbefragungen. Schriftliche Befragungen sind ökonomischer als mündliche Befragungen. Bei mündlichen Befragungen, sofern sie von einrichtungseigenen Mitarbeitern durchgeführt werden, besteht das Problem der Offenheit der Mitarbeiter. Ggf. ist zu prüfen, ob hier externe Berater oder der Betriebsrat unterstützend eingesetzt werden können.

Offene Fragestellungen ermöglichen, dass eine Vielzahl von Aspekten ermittelt werden können. Beispiele für solche Fragestellungen sind:

1. Was stört Sie am meisten an Ihrem Arbeitsplatz?
2. Über was ärgern Sie sich häufig?
3. Was würden Sie ändern, wenn Sie die Möglichkeit dazu hätten?

### 5.1.5 Mitarbeiter-, Rückkehr- und Einstellungsgespräche

*Mitarbeitergespräche* sollten etwa in halbjährigem Abstand stattfinden. Bei Bedarf sind Mitglieder des Betriebsrates bzw. der Sozialberatung zu involvieren. In Mitarbeitergesprächen lassen sich Arbeitsbedingungen des Arbeitsplatzes sowie Leistungsvoraussetzungen des Mitarbeiters identifizieren, die auf hohe Belastungen oder hohe Beanspruchung hinweisen. Bevor die Führungsmitarbeiter dieses Instrument einsetzen, sollten sie jedoch Kenntnisse darüber erwerben, z.B. in Seminaren. Erste

Einsätze der Mitarbeitergespräche sollten bewertet werden, im Idealfall durch einen externen Berater.

Bei *Rückkehrgesprächen*, d.h. nach mindestens zweitägiger Abwesenheit des Mitarbeiters oder häufiger Abwesenheit des Mitarbeiters, ist im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter nach den Ursachen zu suchen. Hierfür empfiehlt sich eine besonders einfühlsame Gesprächsführung.

Sowohl für Mitarbeiter- als auch Rückkehrgespräche müssen sich die Führungsmitarbeiter ausreichend Zeit nehmen. Zusätzlich zu den Gesprächszeiten fallen Vor- und Nachbereitungsarbeiten an. Häufig wird deshalb auf den Einsatz der Instrumente verzichtet.

Bei *Einstellungsgesprächen* kann bereits im Vorfeld geklärt werden, ob der Mitarbeiter Risiken für eine psycho-mentale Überbeanspruchung mitbringt. Dazu empfiehlt sich die im Rahmen des Projektes entwickelte Checkliste (vgl. Abschnitt 10.1.2). Im Einzelfall ist zu prüfen, ob ggf. bestehende Risiken beseitigt werden können oder ob eine hohe Wahrscheinlichkeit für die Nichtbewältigung von Belastungen besteht. Im letzten Fall ist von einem Arbeitsantritt i.d.R. abzuraten.

## **5.2 Ausgewählte Maßnahmen**

### **5.2.1 Ablauforganisation**

Ein Instrument zur Regelung der Ablauforganisation stellen Tourenpläne dar. In Kombination mit den Standards aus dem Qualitätsmanagement liefern sie konkrete Arbeitsvorgaben. Der Pflegemitarbeiter wird zu Beginn seines Arbeitstages darüber informiert, was er wann zu tun hat. Der Tourenplan darf jedoch nur als Orientierung betrachtet werden. Abweichungen werden durch das Arbeitsobjekt Mensch zwangsläufig erforderlich.

Bei der Aufgabenverteilung sind im Idealfall die Stärken und Schwächen bzw. die Vorlieben und Abneigungen der Mitarbeiter hinsichtlich Aufgaben und Klienten zu berücksichtigen. Auf Gerechtigkeit bei der Aufgabenverteilung ist unbedingt zu achten, auch dann wenn Personalengpässe aufgrund von krankheitsbedingten Fehlzeiten auftreten. Hilfreich sind hier hausinterne Springer.

### 5.2.2 Umgang mit Zeitdruck

Selbst bei guter Bereichsorganisation entsteht für viele Mitarbeiter immer wieder das Gefühl unter Zeitdruck zu stehen. Ursachen für den Zeitdruck sind u.a. unvorhersehbare Ereignisse, Arbeitsunterbrechungen sowie überzogene Ansprüche. Zur Reduzierung von Zeitdruck sollte jeder Mitarbeiter einige Regeln kennen und umsetzen können (vgl. Abschnitt 10.2). Dafür eignet sich ein Kurzseminar, das in regelmäßigen Abständen wiederholt werden sollte. Allen Seminarteilnehmern sollte dabei von den Führungsmitarbeitern eindeutig vermittelt werden, welche Tätigkeiten mit welcher Priorität zu erfüllen sind.

### 5.2.3 Umgang mit Demenz

Ein *Betreuungskonzept*, bei dem die Wohnküche im Zentrum des Pflegebereiches steht, hat sich vor allem für die Betreuung von Demenzen als belastungsreduzierend gezeigt. Eine Vielzahl von Klienten kann dort gleichzeitig betreut werden. Die Betreuung sollte dabei nicht in Form einer „Verwahrung“ umgesetzt werden. Neben den Mahlzeiten sollten dort für eine Vielzahl von Klienten Basteln, Gymnastik, Vorlesen, Spiele etc. angeboten werden. Im Idealfall wirken freiwillige Mitarbeiter, Praktikanten etc. unterstützend.

Im Umgang mit Demenzen fehlen vor allem Nichtfachkräften und Berufseinsteigern die nötigen Kenntnisse. Das KDA hat mit Unterstützung der Robert Bosch Stiftung GmbH eine Broschüre zum Umgang mit *Demenzen* herausgegeben (Powell 2000/2002). Diese Broschüre ist für das Selbststudium für die Mehrheit der Pflegemitarbeiter aus Zeit- und Kompetenzgründen nur schwer anwendbar. Empfehlenswert ist ein Kurzseminar, in dem die Broschüre, im Idealfall unterstützt durch praxisorientierte Fallbeispiele, die simuliert werden, eingesetzt werden kann. Die Inhalte der Broschüre werden zusammengefasst (vgl. Abschnitt 10.3). Abstimmungsprozesse mit den bereits bestehenden oder geplanten Konzepten zur Demenzenbetreuung sind unbedingt erforderlich.

### 5.2.4 Teambildung und -pflege

In *Einstellungsgesprächen* kann häufig im Vorfeld geklärt werden, ob ein Mitarbeiter für die Pflege überhaupt geeignet ist und ob er ins Team passt (vgl. hierzu auch Abschnitt 5.1.5). Neben dem Gespräch hat sich ein Probearbeiten als sehr sinnvoll erwiesen. Dabei lernen sich Mitarbeiter und potentieller Mitarbeiter kennen. Für die endgültige Entscheidung für

einen neuen Mitarbeiter empfiehlt es sich die Mitarbeiter des Teams, in welches der neue Mitarbeiter integriert werden muss, mit einzubeziehen.

Ein demokratisch-kooperativer *Führungsstil* legt u.a. die Basis für eine offene Kommunikation zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern sowie eine selbständige Arbeitsweise. Die Folge ist ein gut funktionierendes Team, bei dem die Unterstützung der Kollegen selbstverständlich ist. Dies trifft auch stockwerksübergreifend zu. Aber auch schichtübergreifendes Arbeiten wird durch ein gutes Team gefördert und trägt zur Entlastung bei. Des Weiteren wird die Fluktuation der Mitarbeiter reduziert. Nachteile, die es an jedem Arbeitsplatz gibt, werden verdrängt bzw. als unwesentlich gesehen. Aufgrund der hohen Verweildauer der Mitarbeiter in der Einrichtung bleibt das Wissen in dem jeweiligen Pflegebereich relativ konstant. Zeitraubende, anstrengende und ablaufbeeinflussende Einarbeitungsvorgänge erfolgen auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau.

In dem beobachteten Team finden vor Arbeitsbeginn und nach -ende informelle Treffen statt, auch die Pflegedienstleitung ist integriert. In der Pause wird darauf geachtet, dass nahezu alle Mitarbeiter an informellen Austauschen teilnehmen können. Belastende Erlebnisse können dabei umgehend diskutiert und verarbeitet werden.

Zur Verbesserung der *Kommunikation* ist die Verinnerlichung von Kommunikationsregeln sinnvoll. Idealerweise sollten die Kommunikationsregeln zusammen mit den Mitarbeitern erarbeitet werden. Dazu sollten zunächst kritische Situationen, wie z.B. „der hört mir nie zu“, gesammelt werden. Zu jeder Situation sollten die entsprechenden Lösungen gesucht werden (vgl. Abschnitt 10.4). Die Führungsmitarbeiter sollten den Mitarbeitern diese Regeln vermitteln und auch auf deren Einhaltung achten.

### **5.2.5 Gesundheitsvorsorge und –pflege**

Um die Voraussetzungen für einen gesunden Körper zu schaffen, sind Kenntnisse und deren Umsetzung in folgenden Bereichen sinnvoll:

- *Suchtverhalten (Kaffee, Nikotin, Alkohol usw.)*
- *Ernährung*
- *Schlafen*
- *Freizeitgestaltung*
- *Pausengestaltung* während der Arbeit.

Dies wurde den Pflegemitarbeitern in einem Seminar vermittelt. Dabei hat sich gezeigt, dass das Wissen in diesen Bereichen bei den meisten Mitarbeitern zumindest rudimentär

vorhanden ist, dass die Umsetzung bei den meisten Mitarbeitern jedoch nicht gegeben ist. Das hat zwei Hauptgründe. Ein Grund ist die Bequemlichkeit. Ein anderer Grund ist die mangelnde Bereitschaft für Anstrengungen ohne direkt sichtbaren Nutzen. Häufig tritt eine Verhaltensänderung erst dann ein, wenn bereits gesundheitliche Probleme bestehen. Regelmäßige Seminare sind empfehlenswert um zur Bewusstseinsänderung beizutragen.

In einem weiteren Seminar wurde versucht, den Pflegemitarbeitern Anregungen zum *positiven Denken* zu vermitteln. Mitarbeiter, die eine positive Lebenseinstellung besitzen, können Belastungen der Pflegearbeit leichter bewältigen als Mitarbeiter ohne diese Fähigkeit. Einzelne Mitarbeiter mit einer negativen Einstellung wirken sich nachteilig auf die Stimmung im Team aus. Im Mittelpunkt des Seminars stand der erfolgreiche Umgang mit Problemsituationen. Das Erreichen einer gewissen Distanz sowie das Lachen mit den Mitmenschen wurden als wesentliche Strategien vermittelt. Weitere vertiefende Seminare sollen bis zur automatisierten Umsetzung dieser Kenntnisse führen.

### **5.3 Beurteilungen der Ergebnisse**

Für die Praxis hat sich gezeigt, dass Pflegemitarbeiter einer Vielzahl von Belastungen ausgesetzt sind. Die Bewältigung der Belastungen ist jedoch sehr verschieden. Nicht alle Belastungen können durch arbeitsgestalterische Maßnahmen, wie z.B. Tourenplanung oder Betreuung von Dementen in Wohnküchen, reduziert oder gar vermieden werden. Deshalb ist es unerlässlich, dass die inneren Ressourcen der Mitarbeiter gestärkt werden, damit die Belastungen nicht zu Beschwerden und Erkrankungen führen. Dazu gehören z.B. eine entsprechende Gesundheitspflege und –vorsorge und die Kompetenzerweiterung im Umgang mit Dementen.

Der Nutzen der Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen im Hinblick auf Beschwerden und letztendlich Fehlzeiten wird für alle Pflegeeinrichtungen als sehr hoch eingeschätzt. Die Kosten für Seminare und sonstige Aufwendungen für Anschaffungen und organisatorische Änderungen werden im Normalfall durch sinkende Fehlzeiten wieder ausgeglichen. Es darf jedoch nicht erwartet werden, dass eine einzige Maßnahme erhebliche Erfolge hervorruft. Vielmehr sollten eine Vielzahl der empfohlenen Maßnahmen umgesetzt werden.

Für die Auswahl von Auszubildenden für den Pflegeberuf konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass nur Personen für den Beruf in Frage kommen, die bereits durch Praktika einen Einblick in den Beruf erhalten haben, sich bewusst für diesen Beruf entschieden haben und mit Belastungen umgehen können. Während der Ausbildung darf den Auszubildenden nur

ein realistisches Berufsbild vermittelt werden. Falsche Erwartungen an den Beruf wirken sich sehr negativ auf den Umgang mit der Belastungs-Beanspruchungssituation aus.

Ausbildungs- und Einrichtungsträger sowie Berufsverbände müssen unbedingt dazu beitragen, dass das Image der Altenpflege in der Öffentlichkeit verbessert wird. Dies kann in zweierlei Hinsicht erfolgen. Einerseits sollen sie mitwirken, dass das Selbstbewusstsein der Pflegekräfte gestärkt wird, andererseits sollen sie negative Schlagzeilen in den Medien vermeiden bzw. korrigieren.

Aus den Projektergebnissen konnte für die Pflegewissenschaft die Erkenntnis gewonnen werden, dass sie sich verstärkt mit dem Umgang der Pflegemitarbeiter mit dementen Klienten und mit der Vermittlung eines realistischen Berufsbildes beschäftigen sollte.

Es hat sich weiterhin gezeigt, dass es nicht genügt Projekterkenntnisse in schriftlicher Form weiter zu geben. Die Pflegemitarbeiter müssen die Erkenntnisse, die eine Verhaltensänderung hervorrufen sollen, bei Seminaren übermittelt bekommen. Dabei soll der Zeitaufwand für ein Seminar maximal zwei Stunden betragen, weil die Mitarbeiter in der Regel das Seminar im Abschluss an ihre normale Arbeitszeit absolvieren müssen. Eine starke Praxisorientierung, insbesondere durch Rollenspiele motiviert die Mitarbeiter stärker als ein trockener Vortrag. Regelmäßige Wiederholungen der Seminarinhalte bzw. Hinweise der Führungskräfte auf die Inhalte sind zu empfehlen, weil die Seminarerkenntnisse sonst im Pflegealltag in Vergessenheit geraten.

## **6. Empfehlungen für andere Pflegeinstitutionen**

Vor Projektbeginn ist mit allen Projektbeteiligten, d.h. Führungsmitarbeitern aller Ebenen und ausführenden Mitarbeitern über die Projektziele, die Projektaufgaben und den damit verbundenen Aufwand sowie den zeitlichen Verlauf zu diskutieren. Die Führungsmitarbeiter müssen klare Aussagen zu den Vorteilen für die Mitarbeiter machen können, damit sie die Mitarbeiter für das Projekt gewinnen können. Der Betriebsrat ist von Anfang an in die Projektdiskussionen einzubeziehen und sollte das Projekt durch mindestens ein Mitglied begleiten. Negative Erfahrungen mit anderen Projekten wirken demotivierend und es muss sehr viel Überzeugungsarbeit geleistet werden, damit ein neues Projekt nicht von Anfang an abgeblockt wird.

Der ursprünglich angesetzte Zeitraum von einem Jahr, wie er aus der bisherigen Erfahrung als realistisch eingeschätzt wurde, wurde um acht Monate überschritten. Der Grund war, dass Maßnahmen zur Kostendämpfung etwa ein halbes Jahr nach Projektablauf, in den Vordergrund traten. Diese Maßnahmen hatten Vorrang vor allen anderen Maßnahmen. Die Zusammenlegung von jeweils zwei Bereichen zu einem großen Bereich mit insgesamt ca. 50 Klienten führte zu erheblichen organisatorischen und personellen Veränderungen. Es standen deshalb über ein halbes Jahr kaum personelle Kapazitäten für das eigentliche Projekt zur Verfügung, noch war eine große Bereitschaft für weitere Veränderungen von Seiten der Mitarbeiter vorhanden. Es wurde deutlich, dass die psycho-mentale Belastung der Mitarbeiter zugenommen hatte. Sowohl Führungsmitarbeiter, als auch einzelne Mitarbeiter haben Unterstützung durch die Sozialberatung erhalten, um zumindest eine psycho-mentale Stabilisierung zu erhalten.

Gravierende Maßnahmen zur Kostendämpfung werden in Zukunft viele Heime betreffen. Hier ist zu empfehlen, dass die Mitarbeiter im ständigen Austausch miteinander bleiben. Veränderungen müssen diskutiert und letztendlich akzeptiert werden, bevor sie erfolgreich umgesetzt werden können. Die Untersuchungen in zwei verschiedenen Einrichtungen haben gezeigt, dass ein gutes Team die Veränderungen besser auffangen kann, als ein „nicht richtig funktionierendes“ Team.

Bei fast allen Veränderungen zeigte sich, dass sie mehr Zeit in Anspruch nehmen, als ursprünglich angenommen. Das betrifft sowohl den Zeitaufwand als auch den Zeitverlauf. Der finanzielle Aufwand für Maßnahmen zur Reduzierung von Belastungen ist in der Regel relativ überschaubar. Lediglich bauliche Maßnahmen sind sehr kostenintensiv. Zur Stärkung der inneren Ressourcen der Mitarbeiter werden Inhouse-Seminare empfohlen. Damit können vor allem Fahrtzeiten und –kosten gespart werden. Es ist zu prüfen, ob die Mitarbeiter Seminare zumindest teilweise in ihrer Freizeit absolvieren können, um die Kosten zu reduzieren.

Bei allen Projekten dieser Art sollten die Führungsmitarbeiter beachten, dass Veränderungen von den Pflegemitarbeitern häufig zunächst als negativ gesehen werden und erst Überzeugungsarbeit geleistet werden muss.

## **7. Zusammenarbeit der Kooperationspartner und mit der Robert Bosch Stiftung GmbH**

Die Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner und mit der Robert Bosch Stiftung GmbH kann als gut bezeichnet werden. Es war sehr positiv, dass die Robert Bosch Stiftung GmbH bei Änderungen im Projektablauf, die sich durch die plötzlich auftretende Priorität des Kooperationspartners, kostendämpfende Maßnahmen umzusetzen, zeitliche und inhaltliche Abweichungen im Projektablauf ermöglichte.

Am Beginn der Zusammenarbeit der Kooperationspartner stand ein Prozess der gegenseitigen Annäherung, weil es bislang keine gemeinsamen Projekte gab. Durch die Größe des Einrichtungsträgers musste bei Abstimmungsprozessen z.T. mit zeitlichen Verzögerungen gerechnet werden. Einige Gremien tagen nur zu bestimmten Zeiten. Es war jedoch von Anfang an eine sehr offene Haltung der Mitarbeiter gegenüber der Beraterin des Institutes für Arbeitswissenschaft. Diese Offenheit hat den Untersuchungsverlauf sehr gefördert.

## **8. Verweise auf weitere Informationen**

1. [www.arbeitswissenschaft.de](http://www.arbeitswissenschaft.de): vgl. Veröffentlichungsverzeichnisse
2. Landau, K., M. Weißert-Horn und P. Grunewald: Instrumentarium zur Bewertung der emotionalen und mentalen Pflegearbeit auf der Basis von FEAS®. Forschungsstudie. Paul-Lempp-Stiftung. Stuttgart 2000.
3. Landau, K., M. Weißert-Horn, P. Grunewald, G. Vogelmann und H. Lorenz: Altenpflege – belastend für Geist und Körper? Instrumentarium zur Darstellung der körperlichen, mentalen und emotionalen Belastungen bei pflegerischen Tätigkeiten - Grundlegende Hilfe zur Erkennung von Belastungen sowie zur Orientierung und Optimierung von Arbeitsabläufen -. Paul-Lempp-Stiftung. Stuttgart 2001.
4. Weißert-Horn, M. und K. Landau: Psycho-mentale Belastung der Pflegemitarbeiter. In Vorbereitung.
5. Weißert-Horn, M. und K. Landau: Gestaltungsansätze zur Reduzierung der psycho-mentalen

Belastung der Pflegemitarbeiter. In Vorbereitung.

Eine umfangreiche Literaturliste zum Projekt kann über die Verfasser bezogen werden. Ein umfassender Projektbericht kann in Auszügen zur Verfügung gestellt werden.

## 9. Literatúrauswahl

*Berger, J., H.-D. Nolting, G. Schiffhorst, H.O. Genz und M. Kordt:* BGW-DAK Gesundheitsreport 2001. Altenpflege. Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Pflegekräften in der stationären Altenpflege. Hrsg. von der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege und der Deutschen Angestellten Krankenkasse. Hamburg 2001.

*Bokranz, R. und K. Landau:* Einführung in die Arbeitswissenschaft: Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen. Stuttgart 1991.

*Friedrichs, J.:* Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden 1990.

*Landau, K. und E. Stübler (Hrsg.):* Die Arbeit im Dienstleistungsbetrieb. Grundzüge einer Arbeitswissenschaft der personenbezogenen Dienstleistung. Stuttgart 1992.

*Maslach, C.:* Burnout. The cost of caring. Prentice Hall, Englewood Cliffs 1982.

*Powell, J.:* Hilfen zur Kommunikation bei Demenz. Türen öffnen zum Menschen mit Demenz. Übersetzung aus dem Englischen von B. Maciejweski. Kuratorium Deutsche Altershilfe. London 2000/Köln 2002.

*REFA (Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation) (Hrsg.):* Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 2: Datenermittlung. München 1992.

*Zink, K.J. und A. Ritter:* Mit Qualitätszirkeln zu mehr Arbeitssicherheit. Wiesbaden 1992.

## 10. Anhang

### 10.1 Checklisten

#### 10.1.1 Bedingungen des Arbeitsplatzes

##### 1. Arbeitsaufgaben

- Die Klienten stellen keine überhöhten Erwartungen an die Mitarbeiter, die dann aufgrund der finanziellen und personellen Situation nicht umgesetzt werden können.
- Die Klienten haben keine belastende Persönlichkeit. Sie sind weder aggressiv, noch ungerecht oder ständig fordernd.
- Die Verteilung der Klienten auf die Pflegebedürftigkeitsstufen ist in etwa ausgeglichen.

- Klienten mit Weglauftendenzen sind begrenzt vorhanden bzw. es gibt organisatorische Lösungen zur Entlastung der Mitarbeiter (z.B. Betreuung der Klienten in der Wohnküche).
- Klienten, die sich mit ihren Äußerungen ständig wiederholen, sind begrenzt vorhanden bzw. es gibt organisatorische Lösungen zur Entlastung der Mitarbeiter.
- Klienten, die Mitarbeiter ständig begleiten wollen, sind begrenzt vorhanden bzw. es gibt organisatorische Lösungen zur Entlastung der Mitarbeiter.
- Ab und zu gibt es auch Erfolgserlebnisse bei der Pflegearbeit, z.B. wenn sich der körperliche und/oder psychische Zustand des Pflegebedürftigen aufgrund von guter Pflege verbessert.
- Die Arbeitsaufgaben sind durch eine Vielfalt gekennzeichnet.
- Die Selbständigkeit der Klienten wird gefördert. Es findet keine „Überpflege“ statt.
- Es gibt nur wenig Klienten mit ausweglosen Erkrankungen. Für die Mitarbeiter besteht die Möglichkeit bezüglich dieser Thematik an Gesprächskreisen teilzunehmen.
- Für schwierige Aufgaben wird den Mitarbeitern Unterstützung geboten (z.B. Supervision). Als schwierige Aufgaben gelten u.a. das Sterben und der Tod von Klienten, zu denen eine intensive Beziehung bestanden hat.
- Für schwierige Aufgaben, insbesondere Sterbebegleitung und Tod eines Klienten, stehen ausreichend Zeit zur Verfügung.
- Die Verwaltungsaufgaben können in der vorgegebenen Zeit bewältigt werden.
- Der Schwesternruf ist so organisiert, dass für den einzelnen Mitarbeiter möglichst wenig Arbeitsunterbrechungen entstehen.
- Bei Klienten mit bereits veränderter Persönlichkeit wird mit Angehörigen und Bekannten baldmöglichst die Biographie des Klienten aufgearbeitet.
- Bei den Verwaltungsaufgaben wird regelmäßig geprüft, ob sie den gesetzlichen Anforderungen entsprechen.

## *2. Arbeitsbedingungen, die direkt auf den Arbeitenden einwirken*

### *2.1 Organisation*

- Den Ärzten werden zu Beginn ihrer Tätigkeit im Hause eindeutige Organisationsregeln vorgegeben. Zudem erfolgt die Arztauswahl für die Klienten in Abstimmung mit den Mitarbeitern.
- Die Zuweisung von Aufgaben an andere Berufsgruppen darf nicht dazu führen, dass die Fachkräfte den Überblick verlieren. Dies könnte z.B. der Fall sein, wenn hauswirtschaftliche Mitarbeiter die Arbeit in der Wohnküche oder Apothekenmitarbeiter das Stellen der Medikamente übernehmen.
- Es finden regelmäßig Gesundheitszirkel statt, bei denen auch die psycho-mentale Belastung Gegenstand der Gespräche ist.

- Es finden Rückkehrgespräche statt. D.h. krankheitsbedingte und sonstige Abwesenheiten werden analysiert.
- Es werden Statistiken zu Fehlzeiten, Unfällen und zur Fluktuation geführt und analysiert.
- Der Beschäftigungsumfang kann an die persönlichen Bedürfnisse angepasst werden.
- Teilzeitmitarbeiter werden zur Abdeckung von Personalausfällen zu Stoßzeiten eingesetzt.
- Es finden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen zur Belastungssituation statt.
- Die Personalsituation ermöglicht es, dass im Bedarfsfall, d.h. bei schweren körperlichen Tätigkeiten und psychisch-mental belastenden Tätigkeiten, gegenseitige Unterstützung der Mitarbeiter möglich ist. Dies erfordert, dass bei der Mitarbeiterzusammensetzung innerhalb einer Schicht Sympathie und Antipathie berücksichtigt werden.
- Die Pausen sind belastungsorientiert.
- Es gibt klare Standards für die Pflege.
- Die Arbeitszeiten sollten mindestens 4 Wochen im voraus planbar sein.  
Unregelmäßigkeiten bei Personalausfällen sind durch die Festlegung entsprechender „Bereitschaftszeiten“ und eindeutiger Regelungen planbar zu machen.
- Der Verlust oder der bevorstehende Verlust oder Erkrankungen von nahestehenden Menschen im Privatbereich ist belastend und wird im Arbeitsleben berücksichtigt, z.B. durch kurzfristigen Urlaub.
- Die Urlaubsplanung ist langfristig. Es wird auf eine Mindestpersonalbesetzung geachtet.
- Bei der Dienstplangestaltung wird auf eine Mindestpersonalbesetzung geachtet.
- Die Dienstplangestaltung ist gerecht. Entsprechende Übersichten verdeutlichen die Gerechtigkeit.
- Bei der Dienstplangestaltung wird darauf geachtet, dass jeder Mitarbeiter mindestens jedes zweite Wochenende frei hat.
- Geteilte Dienste werden vermieden, ausgenommen der Mitarbeiter hat den Wunsch nach geteiltem Dienst.
- Überlange Arbeitszeiten werden vermieden. In der Regel sollte die Arbeitszeit nicht mehr als 8 Stunden betragen.
- Die Frühschicht sollte nicht zu früh beginnen, d.h. im Idealfall nicht vor 6.30 Uhr.
- Die Spätschicht sollte am Abend nicht zu spät enden, d.h. im Idealfall nicht nach 20.00 Uhr.
- Mehr- oder Minderarbeit sind auf ein Minimum zu beschränken. Bei erforderlicher Mehr- oder Minderarbeit gibt es klare Regelungen zur Organisation und Bezahlung. Der Abbau von Überstunden durch verkürzte Arbeitszeiten ist nicht die Regel. Überstunden, die durch zusätzliche Arbeitstage angefallen sind, sollten auch durch freie Tage abgeglichen werden.
- Die Schichtwechsel erfolgen in Form der Vorwärtsrotation.

- Nachtschichten werden als eingestreute Dienste organisiert.
- Es gibt klare Regelungen der Aufbauorganisation. Jeder Mitarbeiter kennt seine organisatorische Einordnung und akzeptiert sie.
- Es gibt klare Regelungen der Ablauforganisation, z.B. Tourenplanung.
- Die auszuführenden Aufgaben entsprechen der Stellenbeschreibung.
- Notwendige Veränderungen werden umgesetzt bzw. bei Nichtumsetzung mit den Mitarbeitern besprochen.
- Vereinbarte Veränderungen werden umgesetzt.
- Um Verwaltungsarbeiten in Ruhe erledigen zu können, besteht die Möglichkeit sich entsprechende Freiräume zu schaffen.
- Bei der Zuordnung von Klient und Mitarbeiter werden die zwischenmenschlichen Beziehungen berücksichtigt.
- Es wird darauf geachtet, dass die Aufgaben möglichst nacheinander erledigt werden können und nicht parallel ausgeübt werden müssen.
- Für Notfälle gibt es klare Regelungen und eindeutige Ansprechpersonen.
- Während einer Arbeitsschicht nicht erledigte Aufgaben, können ohne Probleme in die andere Schicht weitergegeben werden. Dies setzt ein schichtübergreifendes Team voraus.
- Für den einzelnen Mitarbeiter gibt es im Bedarfsfall individuelle Arbeitszeitregelungen, die eindeutig festgelegt und auch voraussehbar sind.
- Den Klienten werden von Anfang an klare Regelungen vorgegeben.
- Hauswirtschaftliche Mitarbeiter einschließlich der Reinigungskräfte sind im Team integriert.

## *2.2 Personalmanagement*

### *2.2.1 Information und Kommunikation*

- Die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ist durch Offenheit geprägt.
- Für die Kommunikation gibt es eindeutige Regelungen.
- Es gibt ein Beschwerdemanagement, auf das bei Beschwerden von Angehörigen, Ärzten etc., zurückgegriffen werden kann.
- Bei der Zusammensetzung des Teams wird darauf geachtet, dass Mitarbeiter, die nicht miteinander kommunizieren können, möglichst nicht zusammen arbeiten müssen.
- Zur Informationsübermittlung gibt es eine Dienstübergabe und ein umfassendes Dokumentationssystem.
- Teilzeitmitarbeiter werden durch Einbeziehung in Besprechungen und/oder Protokolle über wichtige Informationen unterrichtet.

- Teilzeitmitarbeiter werden in die informelle Kommunikation integriert. Dies erfordert eine entsprechende Pausengestaltung.
- Es wird darauf geachtet, dass auch die Möglichkeit zur informellen Kommunikation zwischen den Mitarbeitern besteht, z.B. durch das Angebot spezieller Freizeitangebote.
- Die Kommunikation zwischen den Pflege- und Küchenmitarbeitern sollte relativ reibungslos verlaufen. Gegenseitiges Verständnis für die Arbeit sollte gefördert werden.
- Die Klienten und ihre Angehörigen werden detailliert über das Leistungsangebot informiert. Missverständnisse in den Ansprüchen werden dadurch von Anfang an ausgeschlossen.
- Die Kommunikation mit den Behörden erfolgt getragen von einem gegenseitigen Verständnis.
- Die interne und externe Kommunikation ist durch gute Umgangsformen gekennzeichnet.
- Die Kommunikation und das Verständnis zwischen verschiedenen Bereichen wird durch Schnupperarbeitstage optimiert.
- Der Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und Angehörigen ist zufriedenstellend. Dies setzt vor allem voraus, dass offen kommuniziert wird und dass ein gegenseitiges Verständnis für den Gesprächspartner vorliegt.
- Die Kommunikation ist bei Veränderungen sehr wichtig. Die Mitarbeiter werden von Anfang an in Veränderungsprozesse mit einbezogen. Dazu werden regelmäßige Teamsitzungen anberaunt.

### *2.2.2 Mitarbeiterführung*

- Dem Mitarbeiter werden in regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Dabei sollten neben einrichtungsinternen Möglichkeiten ggf. auch einrichtungsübergreifende Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt werden. Bei einrichtungsinternen Möglichkeiten sollte ggf. auch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben geprüft werden. Entwicklungsmöglichkeiten sollten sowohl für Fachkräfte als auch für angelernte Mitarbeiter bestehen.
- Die Vorgesetzten prüfen in regelmäßigen Abständen, ob die Standards eingehalten werden und ob sich die Standards mit dem zur Verfügung stehenden Personal erfüllen lassen.
- Fehlende Kompetenzen können durch ein entsprechendes Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebot erworben werden. Die Angebote sind zeitlich und örtlich auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmt. Die Kosten dafür werden durch den Heimträger übernommen oder die Beteiligung des Mitarbeiters stellt für ihn kein großes Problem dar.

- Neue Mitarbeiter erhalten die erforderliche Einarbeitungszeit. Dabei wird dem neuen Mitarbeiter ein Pate zur Seite gestellt. Die Patenschaft erfolgt freiwillig. Während einer angemessenen Einarbeitungszeit wird der neue Mitarbeiter im Dienstplan nicht als vollständige Arbeitskraft berücksichtigt.
- Schüler erhalten die erforderliche Anleitung. Ideal sind regelmäßig anwesende Mentoren. Eine einseitige Belastung eines anleitenden Mitarbeiters wird vermieden.
- Der Führungsstil ist kooperativ-demokratisch. Dies ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für eine gute Teambildung.
- Neue Konzepte werden zusammen mit den Mitarbeitern erarbeitet.
- Den Mitarbeitern werden in Mitarbeitergesprächen Ziele gesetzt. Dabei erfolgt die Zielfestlegung in gegenseitigem Einverständnis von Mitarbeiter und Vorgesetztem. In angemessenem Abstand werden die Mitarbeiter über die Zielerreichung informiert. Ihre Leistungen werden anerkannt.
- Die Mitarbeiter werden entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt.
- Jeder Mitarbeiter erhält Verantwortung, die ihn weder über- noch unterfordert.
- Die Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit der Mitsprache- und Mitentscheidungs-befugnis.
- Der Vorgesetzte führt nach vorhersehbarem Verhaltensmuster. Ist dies nicht der Fall, dann kann mit dem Vorgesetzten offen darüber geredet werden.
- Die Mitarbeiter haben ihren Fähigkeiten entsprechende Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume.
- Die Aufgabenzuweisung ist klar, widerspruchsfrei und vollständig. Sie berücksichtigt die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters und achtet auch auf Gerechtigkeit.
- Der Vorgesetzte gibt keine widersprüchlichen Informationen.
- Es wird großen Wert darauf gelegt, dass das Team optimal funktioniert. Die Grundlagen werden durch die Teamzusammensetzung geschaffen. Sollte das Team dann doch nicht „funktionieren“, wird durch entsprechendes Coaching eine Lösung gesucht.
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche finden nicht nur in Problemsituationen statt, sondern dienen auch der positiven Rückmeldung.

### *2.2.3 Personalausstattung*

- Die Mitarbeiterzusammensetzung ist relativ stabil. Personalbewegungen erfolgen überwiegend aus privaten Gründen. Die Arbeitsbedingungen und das Team sind ein wesentlicher Grund dafür, dass der einzelne Mitarbeiter eine Abwanderung nicht in Betracht zieht.

- Die Fehlzeitenquote ist nicht überdurchschnittlich bzw. es steht bei Personalausfällen ausreichend Ersatzpersonal zur Verfügung.
- Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter ist die Mitsprache des Teams gewünscht.
- Potentielle neue Mitarbeiter lernen die Arbeit und das bestehende Team an Probetagen oder –wochen kennen.
- Die Personalausstattung erfüllt die quantitativen Anforderungen.
- Die Personalausstattung erfüllt die qualitativen Anforderungen.
- Für erhebliche Personalausfälle, z.B. aufgrund einer Häufung von Infektionen bei den Mitarbeitern, steht ein Personalpool zur Verfügung.
- Neben den bezahlten Mitarbeitern gibt es auch freiwillige Mitarbeiter, die die Pflegemitarbeiter erheblich unterstützen.

#### *2.2.4 Entlohnung*

- Die Entlohnung ist im Vergleich zu den Kollegen gerecht.
- Die Entlohnung ist im Vergleich zu anderen Berufsgruppen gerecht.
- Die Entlohnung ist im Vergleich zu anderen Einrichtungen gerecht.
- Die Entlohnung ist nicht mit Unsicherheiten verbunden. Änderungen werden rechtzeitig mitgeteilt.

#### *2.3 Bau und Ausstattung*

- Die Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln (z.B. Liftern, Pflegebetten) und kleinen Hilfsmitteln (z.B. Drehscheibe) ist vollständig und entspricht den neuesten Entwicklungen.
- Bei neuen technischen und kleinen Hilfsmitteln erhalten die Mitarbeiter eine entsprechende Einweisung.
- Die Ausstattung mit EDV entspricht den derzeit üblichen Gegebenheiten. Die Mitarbeiter sind in der Anwendung entsprechend geschult.
- Die Größe des Pflegebereiches ist mit der Konzeption abgestimmt.
- Der Pflegebereich ist so groß, dass Personalausfälle mit dem zur Verfügung stehenden Personal gut abgedeckt werden können.
- Der Pflegebereich ist nicht stockwerksübergreifend angeordnet.
- Kurze Wege zu den bereichsübergreifenden Funktionseinrichtungen, wie zum Beispiel der Zentralküche oder der Verwaltung der Einrichtung, wurden berücksichtigt. Bei den Aufzügen ist eine angemessene Anzahl vorhanden, so dass unnötige Wartezeiten vermieden werden.
- Das Dienstzimmer ist so dimensioniert, dass dort alle relevanten Tätigkeiten ausgeübt werden können. Bei Bedarf können sich dort auch mehrere Mitarbeiter aufhalten. Zudem bietet es ausreichend Lagermöglichkeiten.

- Das Dienstzimmer ist im Zentrum des Bereichs angeordnet.
- Den Klientenzimmern sind die sanitären Einrichtungen direkt zugeordnet.
- Die Klientenzimmer sind möglichst alle nebeneinander angeordnet.
- Die Klientenzimmer sind so groß, dass der Umgang mit technischen Hilfsmitteln dort ungehindert erfolgen kann.
- Dienstzimmer und Klientenzimmer sind einander möglichst nahe zugeordnet.
- Auf kurze Wege zwischen Dienstzimmer und Wohn-Essraum, idealerweise in Kombination mit einer Küche, wird geachtet.
- Der Wohn-Essraum befindet sich in der Nähe der Klientenzimmer.
- Der Pflegearbeitsraum liegt in unmittelbarer Nähe zu den Klientenzimmern.
- In jedem Bereich gibt es nur ein Dienstzimmer und einen Wohn-Essraum.
- Der Bereichsgrundriss ist an das Betreuungskonzept angepasst. Das bedeutet beispielsweise, dass die zunehmende Anzahl dementer Klienten durch entsprechende Gestaltung berücksichtigt wird.
- Der Bereich ist übersichtlich gegliedert.
- Zur körperlichen Entlastung der Pflegemitarbeiter sind ausreichend große Klientenzimmer, die den Einsatz von Rollstühlen und Liftern ermöglichen, sowie eine robuste und pflegeleichte Ausstattung vorhanden.
- Neben der körperlichen Entlastung des Pflegemitarbeiters wird auch auf eine psychosoziale Entlastung des Pflegemitarbeiters geachtet. In architektonischer Hinsicht werden hier u.a. ausreichend natürliches Tageslicht in allen Räumen, in denen ein längerer Aufenthalt nötig ist, genügend Belüftungsmöglichkeiten, ein ungestörter Pausenraum sowie eine harmonische Innenausstattung des Bereiches, vorausgesetzt. Aber auch auf entsprechende Schalldämmung und eine bedürfnisgerechte Temperatur wird geachtet.
- Alle Verwaltungsarbeiten erfolgen EDV-gestützt: Dienstplangestaltung, Dokumentation, Bestellungen, etc.

## *2.4 Sonstige Bedingungen*

### *2.4.1 Anerkennung in der Gesellschaft*

Die Mitarbeiter können das Gefühl haben, dass ihr Arbeitgeber etwas für ihre Anerkennung in der Gesellschaft tut. Dies kann z.B. durch entsprechende Berichte in den Medien oder durch „Tage der offenen Tür“ oder durch Fortbildungsmaßnahmen zur Stärkung des Selbstbewusstseins erfolgen.

### *2.4.2 Sicherheit des Arbeitsplatzes*

- Die Mitarbeiter können das Gefühl haben, dass sie einen sicheren Arbeitsplatz haben, ggf. auch bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten.

- Befristete Arbeitsverträge gibt es nur in Ausnahmefällen. Befristete Arbeitsverträge werden rechtzeitig verlängert.

### 3. Sonstige Indikatoren

- Die Anzahl der Unfälle ist nicht überdurchschnittlich. Ein Unfallmanagement ist vorhanden.
- Die Mitarbeiter, die sich häufig über körperliche und psychische Beschwerden äußern, werden zu den Ursachen befragt.

## 10.1.2 Leistungsvoraussetzungen des Mitarbeiters

### 1. Kompetenzen

- Der Mitarbeiter verfügt über ausreichende fachliche Kompetenzen. Dazu gehören insbesondere auch Kompetenzen im Umgang mit Dementen, im Umgang mit Leid, Sterben und Tod von Klienten sowie mit dem Umgang von Software (zur Dienstplangestaltung, Dokumentation, etc.).
- Der Mitarbeiter hat seine Fachkenntnisse im Idealfall bereits in der Praxis eingesetzt, so dass ein routiniertes Arbeiten möglich ist.
- Belastungserprobung in früheren Situationen, z.B. Führung eines Haushalts mit Kindern und gleichzeitige Berufstätigkeit, stellen eine positive Basis für den Umgang mit dem Pflegealltag dar. Dies wirkt sich vor allem in der Organisationskompetenz des Mitarbeiters aus. Diese Kompetenz ist wichtig, weil der Pflegealltag mit unvorhersehbaren Ereignissen und schnell erforderlichen Reaktionen verbunden ist.
- Der Mitarbeiter verfügt über Sozial- und Kommunikationskompetenzen. Dies ist einerseits aufgrund der personenbezogenen Dienstleistungsarbeit erforderlich, aber andererseits auch für den Umgang mit Kollegen, Angehörigen, Ärzten, Behörden usw. sehr hilfreich. Konflikte können eher vermieden und schneller gelöst werden.
- Der Mitarbeiter verfügt über personelle Kompetenzen, d.h. er kann die Anforderungen des Arbeitslebens durch den Einsatz der eigenen Ressourcen erfüllen.
- Der Mitarbeiter besitzt die Fähigkeit, ethische Konflikte, die immer wieder auftreten können, zu lösen. Im Bedarfsfall wird ihm Unterstützung gewährleistet.
- Der Mitarbeiter besitzt die Fähigkeit komplexe und viele Informationen (z.B. Notfallsituation mit einer Vielzahl von Indikatoren zur Verschlechterung des Gesundheitszustandes) mit der erforderlichen Genauigkeit aufzunehmen, zu verarbeiten und in Handlungen (z.B. Arzt rufen oder selbst Behandlungsmaßnahmen durchführen)

- umsetzen zu können. Er kommt mit Problemen der Informationsbeschaffung und –  
übermittlung zurecht (z.B. Dokumentation ist unvollständig, Klient kann selbst keine  
Auskunft geben). Zeitdruck kann dabei als zusätzliche Belastung bewältigt werden.
- Der Mitarbeiter ist in der Lage mit Arbeitsunterbrechungen umzugehen.
  - Der Mitarbeiter empfindet nur begrenzt Ekel und Scham.
  - Der Mitarbeiter hat ein ungezwungenes Verhältnis zur Sexualität.
  - Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit an erforderlichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, damit er seine Kompetenzen erweitern kann. Dabei werden die privaten Bedürfnisse des Mitarbeiters genauso berücksichtigt, wie die Personalsituation in dem Pflegebereich, in dem der Mitarbeiter fehlen wird.

## *2. Gesundheitsvorsorge und -pflege*

- Der Mitarbeiter kann in seiner Freizeit sowohl aktiv als auch passiv tätig sein. So sind sportliche Betätigungen genauso selbstverständlich wie Zeitaufwendungen für Entspannung.
- Der Mitarbeiter sucht bei gesundheitlichen Problemen einen Arzt auf und leistet den Anweisungen des Arztes Folge.
- Der Mitarbeiter passt die Schlafdauer an seine persönlichen Bedürfnisse an.
- Der Mitarbeiter ernährt sich ausreichend gesund.
- Der Mitarbeiter nimmt bei Bedarf Beratung und Begleitung, z.B. in Form von Supervision, in Anspruch.
- Der Mitarbeiter arbeitet auf eigenen Wunsch nicht in Vollzeit. Dadurch entsteht die Möglichkeit zum Belastungsausgleich.

## *3. Persönlichkeitsstruktur i. w. S.*

- Der Mitarbeiter hat keine gesundheitlichen Probleme, weder körperlicher noch psychischer Art.
- Der Mitarbeiter leidet an keiner Sucht.
- Das soziale Umfeld des Mitarbeiters ist stabil. Er hat ein positives Verhältnis zum Partner, zu den Kindern, Eltern, Geschwistern, usw.. Zudem verfügt er über freundschaftliche Beziehungen.
- Die zeitliche Beanspruchung durch Haushaltsführung und Betreuung von Pflegebedürftigen oder Kindern ist mit der Arbeitszeit vereinbar.
- Das private Umfeld des Mitarbeiters bietet dem Mitarbeiter im Bedarfsfall mindestens einen Gesprächspartner.
- Familienmitglieder und Freunde akzeptieren die Berufstätigkeit des Mitarbeiters und die damit verbundenen unregelmäßigen Arbeitszeiten.

- Familienangehörige unterstützen den Mitarbeiter bei Bedarf bei seinen privaten Aufgaben.
- Der Mitarbeiter ist ausgeglichen. Er kann auch fröhlich sein.
- Der Mitarbeiter hat ein natürliches Selbstbewusstsein.
- Der Mitarbeiter bringt ein offenes Wesen mit.
- Der Mitarbeiter kann sich abgrenzen. Die Arbeit ist ein wesentlicher Bestandteil des Lebens, aber nicht der einzige. Außerhalb der Arbeitszeit kann der Mitarbeiter „abschalten“.
- Der Mitarbeiter bringt ein gewisses Maß an Begeisterung und Freude für die Pflegemitarbeit mit. Die Pflegearbeit wird nicht vorrangig deshalb ausgeübt, weil hier ein sicherer Arbeitsplatz vermutet wird.
- Der Mitarbeiter hat keine finanziellen Sorgen.
- Zwischen den Mitarbeitern eines Teams bestehen keine erheblichen Altersunterschiede, weil sonst häufig große Einstellungsunterschiede vorherrschen.
- Der Mitarbeiter führt seine Arbeit verantwortungsgewusst aus.
- Der Mitarbeiter ist kompromissbereit und teamfähig.
- Der Mitarbeiter kann bei Problemen mit dem Team, bei privaten Sorgen und bei sonstigen Problemen eine Sozialberatung in Anspruch nehmen. Damit kann der Mitarbeiter stabilisiert werden. Für kleinere Probleme können Lösungen entwickelt werden.

#### 4. Erwartungen

- Der Mitarbeiter verfügt über realistische Erwartungen an die Anforderungen des Berufes. Das realistische Bild ist durch die Ausbildung und ggf. durch Erfahrung geprägt (z.B. Zeit für Betreuung, Umfang an Verwaltungsaufgaben).
- Die Erwartungen des Mitarbeiters an seine Tätigkeiten sind nicht zu stark durch frühere Erfahrungen, bei denen andere Gegebenheiten (z.B. weniger demente Klienten) vorherrschten, geprägt. Oder der Mitarbeiter ist in der Lage die früheren Gegebenheiten differenziert zu betrachten.
- Die eigenen Ansprüche des Mitarbeiters an die Umsetzung von Pflegeleistungen sind mit der realisierbaren Umsetzung dieser Ansprüche übereinstimmend. Die Ansprüche sind auf keinen Fall überzogen sein.

## 10.2 Umgang mit Zeitdruck

### 1. Regel: Prioritäten setzen!

Priorität A =       wichtig und dringend (Erfüllung von Klientenbedürfnissen!), folglich sofort

- in Angriff nehmen
- Priorität B = wichtig und nicht dringend, folglich planmäßig voranbringen
- Priorität C = dringend und nicht wichtig, folglich konsequent und knapp erledigen  
(„tägliches Krimskrams“ – Kann nicht noch etwas nach D verschoben werden?)
- Priorität D = darf vergessen werden

**2. Regel: Delegieren!**

Aufgaben, die in den Zuständigkeitsbereich anderer Mitarbeiter fallen und von diesen besser erledigt werden können, sollten delegiert werden.

**3. Regel: Verplanen Sie nur 80 bis 90 % ihrer Arbeitszeit!**

10 bis 20 % der Arbeitszeit sollten für unvorhergesehene Aufgaben zur Verfügung stehen.

**4. Regel: Bündeln Sie Aktivitäten!**

Aktivitäten, die an einem Ort erledigt werden sollen oder die ähnliche Arbeitsschritte erfordern, sind hintereinander zu erledigen („Gleich und gleich gesellt sich gern“).

**5. Regel: Zeiten reservieren, zu denen unter allen Umständen keine Störung erfolgen soll!**

Es gibt Tätigkeiten, die in Ruhe erledigt werden müssen und dafür müssen Zeiträume festgesetzt werden.

**6. Regel: Checkliste einsetzen!**

Um möglichst keine wichtigen Tätigkeiten zu vergessen, sollten diese auf einer Checkliste verzeichnet werden.

**7. Regel: Zusammenarbeit im Team fördern!**

Durch gute Teamarbeit lässt sich sehr viel Zeit einsparen.

**8. Regel: Unangenehme Aufgaben nicht verschieben!**

„Die Menschen, die etwas von heute auf morgen verschieben, sind dieselben, die bereits von gestern auf heute verschoben haben.“ (Peter Ustinov)

**9. Regel: Zeitdruck darf nicht permanent anwesend sein!**

Zeitdruck, wenn er nicht permanent vorhanden ist, ist wichtig für die Erledigung von Aufgaben. „Gäbe es die letzte Minute nicht, so würde niemals etwas fertig.“ Mark Twain (1835-1910)

**10. Regel: Zeitliche Fixierung von Tätigkeiten vermeiden und für mehr Flexibilität sorgen!**

Flexibilisierungsmöglichkeiten bestehen z.B. bei der Arbeitszeit- und Pausengestaltung sowie bei den Aufsteh-, Essens- und Zubettgehzeiten. Zudem sollten Pflegemodelle eingesetzt werden, die die Klientenzufriedenheit fördern und letztendlich dem Mitarbeiter mehr Flexibilität bieten.

### 11. Regel: Entspannen!

Sollte sich das Gefühl der Anspannung einstellen, sollten kurzfristig Entspannungsübungen erfolgen.

## 10.3 Umgang mit Demenz (Auszüge aus Powell 2000/2002)

### 1. Nehme den Klienten ernst:

- Akzeptiere ihn so wie er ist.
- Lass ihn seinen eigenen Willen behaupten und so weit wie möglich umsetzen.

### 2. Ermögliche dem Klienten eine angenehme psycho-soziale Umwelt:

- Lass ihn seine Gefühle ausdrücken.
- Gib ihm Nähe und Wertschätzung.
- Fördere soziale Kontakte.

### 3. Sorge für eine Beschäftigung des Klienten:

- Suche nach vertrauten Beschäftigungen, die automatisierte Bewegungsabläufe umfassen.
- Vermittle ihm das Gefühl, dass er gebraucht wird.
- Ggf. eine Erledigungsliste erstellen und die Beschäftigung begleiten.

### 4. Kümmere Dich um das richtige Maß an Stimulation und Aktivitäten.

### 5. Es gibt kein Patentrezept für die Kommunikation, aber:

#### 5.1 ABC-Regel für die Kommunikation einsetzen:

- A – Vermeide Konfrontation
- B – Handle zweckmäßig (z.B. indem kritische Situationen vermieden werden)
- C – Formuliere die Gefühle des Klienten und spende ihm Trost  
(falls er ängstlich oder aufgeregt ist)

#### 5.2 Problem: Er stellt immer wieder dieselbe Frage.

- A – z.B. „Ich weiß es nicht.“
- B – z.B. Aufmerksamkeit auf eine bestimmte Tätigkeit (z.B. Kartoffelschälen) lenken.
- C – z.B. „Ich kann mich manchmal auch nicht an Termine erinnern.“

#### 5.3 Problem: Er sagt Dinge, die nicht wahr sind.

- A – z.B. Etwas sagen was wahr ist, aber nicht die Aussage des Klienten in Frage stellt.
- B – z.B. Aufmerksamkeit auf eine andere Aktivität lenken (z.B. Kaffee kochen).
- C – z.B. „Sie vermissen Ihre Arbeit sehr?“

5.4 Problem: Er kann nicht einmal einfachste Entscheidungen treffen.

A – z.B. „Wir haben heute Fisch zum Abendbrot.“ (klare Aussage)

B – z.B. „Soll ich Ihnen den Fisch vorbereiten? Der sieht ja gut aus. Den würde ich auch gerne essen.“

C – z.B. „Manchmal weiß man einfach nicht, was einem schmeckt.“

5.5 Problem: Er spricht immer über die Vergangenheit:

A – z.B. „Das stimmt.“

B – z.B. Erinnerungsalbum oder Tagebuch einsetzen.

C – z.B. „Das scheint sie sehr traurig zu machen.“

5.6 Problem: Er vergisst worüber er angefangen hat zu sprechen.

A – z.B. Nicht: „Sie haben schon wieder vergessen, was sie erzählen wollten.“

B – z.B. „Sie haben mir gerade über Ihre Kinder erzählt.“

C – z.B. „Es ist ziemlich nervzehend, wenn so etwas passiert, oder?“

5.7 Problem: Er schreit und ist wütend.

A – Ruhig bleiben und das Verhalten nicht persönlich nehmen.

B – Kritische Situationen voraussehen und vermeiden.

C – z.B. „Es tut mir leid, dass Sie so verärgert sind.“

5.8 Problem: Er vertauscht die Wörter.

A – Fehler unkommentiert lassen.

B – Helfen das richtige Wort zu finden.

C – z.B. „Ich weiß es ist schrecklich, wenn man das richtige Wort nicht findet.“

5.9 Problem: Er sucht nach Wörtern.

A – z.B. „Sie kennen das Wort.“

B – Helfen das richtige Wort zu finden.

C – z.B. „Ich kenne das, es ist fruchtbar, wenn das Wort auf der Zunge liegt.“

## 10.4 Kommunikationsregeln

### *A. Rahmenbedingungen für Kommunikation schaffen*

#### *Regel 1:*

Niemals dem Partner das Gefühl geben, dass Zeitdruck vorherrscht. Möglichst in einer angenehmen Umgebung miteinander reden.

#### *Regel 2:*

Position dem Partner zuwenden. Blickkontakt zum Partner herstellen. Wichtige Kommunikationselemente sind neben der Sprache auch die Mimik und Gestik.

*Regel 3:*

Im Vordergrund der Kommunikation sollte immer die Lösung und nicht das Problem stehen.

*B. Reden und Zuhören**Regel 1:*

Immer offen und ehrlich sein. Dies sollte für alle Kommunikationspartner gelten, auch für die Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

*Regel 2:*

Konkrete Situationen und konkretes Verhalten beschreiben, keine Verallgemeinerungen.

*Regel 3:*

Ich-Botschaft senden, d.h. eigenes Problem und eigene Gefühle darstellen.

*Regel 4:*

Persönliche Angriffe vermeiden und sachlich bleiben. Den Gegenüber ernst nehmen.

*Regel 5:*

Nicht vom Thema abweichen.

*Regel 6:*

In vollständigen Sätzen, knapp und präzise kommunizieren.

*Regel 7:*

Konflikte immer sofort lösen, durch Verhandeln und Erzeugung von Machtgleichheit.

*Regel 8:*

Aktives Zuhören praktizieren, d.h. sinnvolle Zwischenfragen stellen und damit den Gesprächsverlauf voranbringen.

*Regel 9:*

Faires Gesprächsverhalten des Partners positiv herausstellen.

*Regel 10:*

Gesprächsinhalte zusammenfassen.

*Regel 11:*

Versuchen sich in die Rolle des Gegenübers zu versetzen.