



Gute Führung – zufriedene Mitarbeiter – gute Pflege?

Fachtag der Hamburger Koordinationsstelle für Wohn-Pflege-Gemeinschaften

Gut pflegen und gepflegt werden – aber wie?

Praxis und Perspektiven für zukunftsfähige Wohn- und Pflegeformen in
Hamburg

05.09.2019



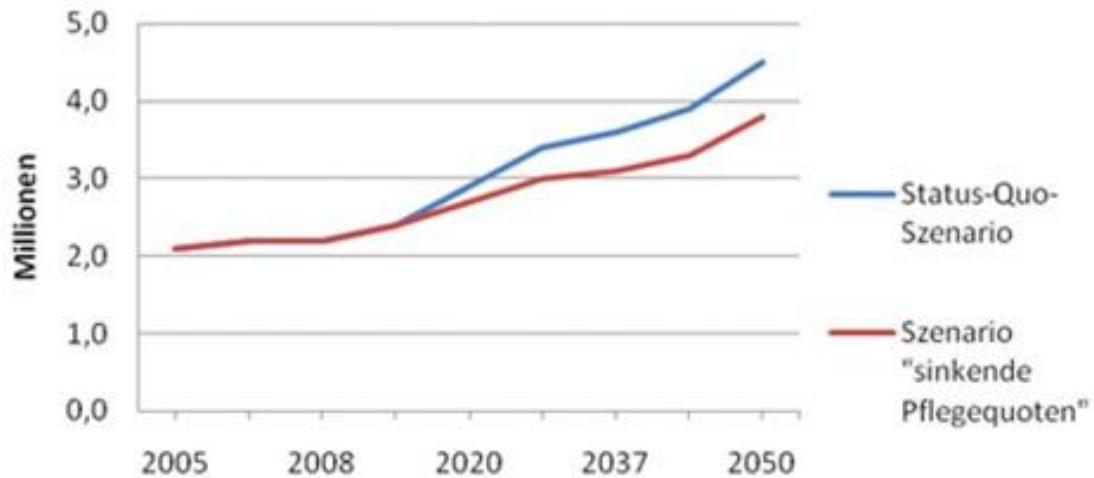
Mit wem haben Sie es zu tun?

- Stephan Padberg
- Dozent, Koordinator für Weiterbildung bei maxQ.
- Seit 28 Jahren in der Weiterbildung von Pflegefachkräften und in Prüfungsausschüssen
- „Quereinsteiger“ (M.A. Germanistik, Politikwissenschaften, Soziologie)
- Schwerpunkte: Führung und Management, Berufspädagogik
- Mitarbeit an der neuen Hamburger Fortbildungsordnung für Führungskräfte nach dem HmbWBG (2020)

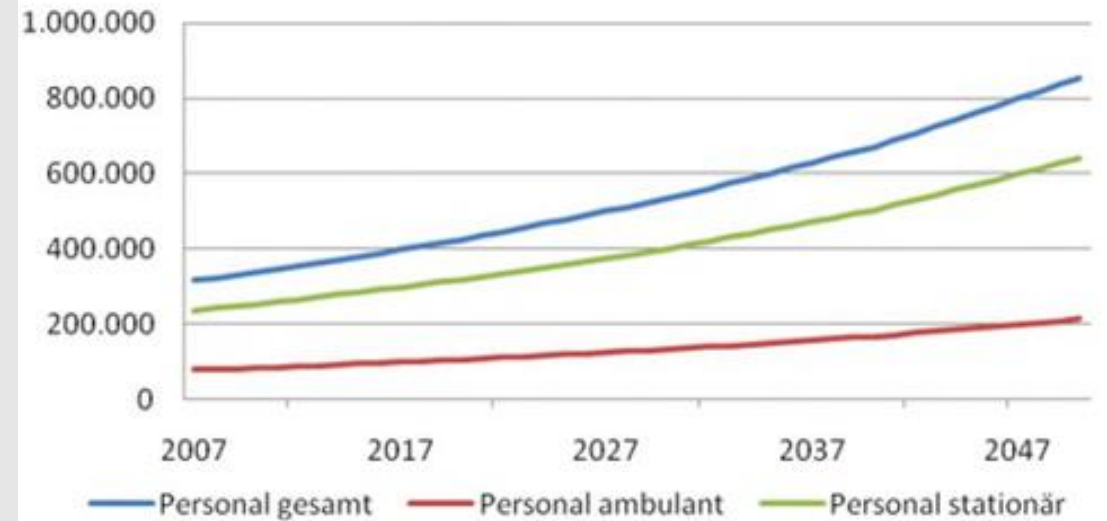
Was wir alle wissen ...



Anzahl Pflegebedürftiger 2005 - 2050



Bedarf Pflegepersonal 2007 - 2050



Quelle: BGW 2010

Was ist die Fragestellung?



Was denken Mitarbeiter über ihre Führung...



... wir sollen
pausenlos
funktionieren

... die sind nie
greifbar!

... hören
nicht zu

... haben keine
Ahnung, wie
es in der
Pflege läuft

... mag mich
nicht, hat
ihre Lieblinge

... halten ihre
Versprechungen
nicht ein

... haben
immer
pünktlich
Feierabend

... kann sich
(gegenüber
Ärzten, MDK usw.)
nicht durchsetzen

Und das umgekehrte Bild...

... sind
unselbstständig

... sind ständig
krank!

... sind
unzuverlässig

... sind
tiefenentspannt,
vom anderen
Stern

... können nach 8
Stunden abschalten,
erwarten aber
pausenloses
Funktionieren von
der Führungskraft

... schieben die
Verantwortung
für ihre Fehler
gerne auf die
Führung

... sind sich nicht
bewusst, dass sie
für das Gehalt
arbeiten müssen

... melden sich bei
„Überforderung“
gleich krank

Was läuft hier falsch?

Interaktion:
Fatale „Kreisläufe“

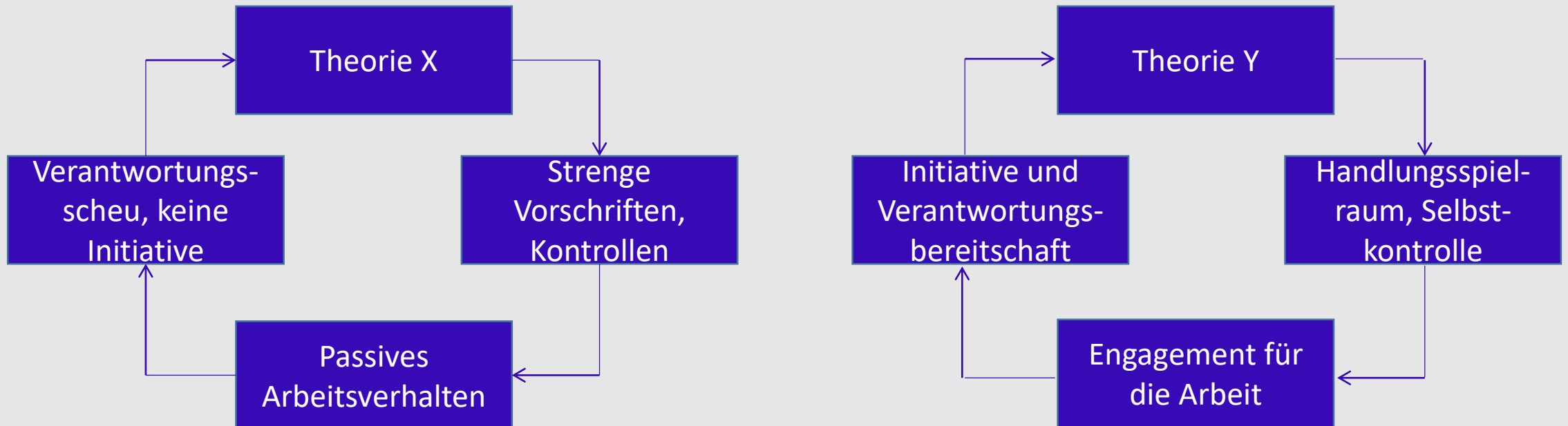
Organisation:
„Tayloristisches“
Managen von
Widersprüchen

Gesellschaft:
Ziel-Mittel-Diskrepanz
(„Anomie-Problem“)

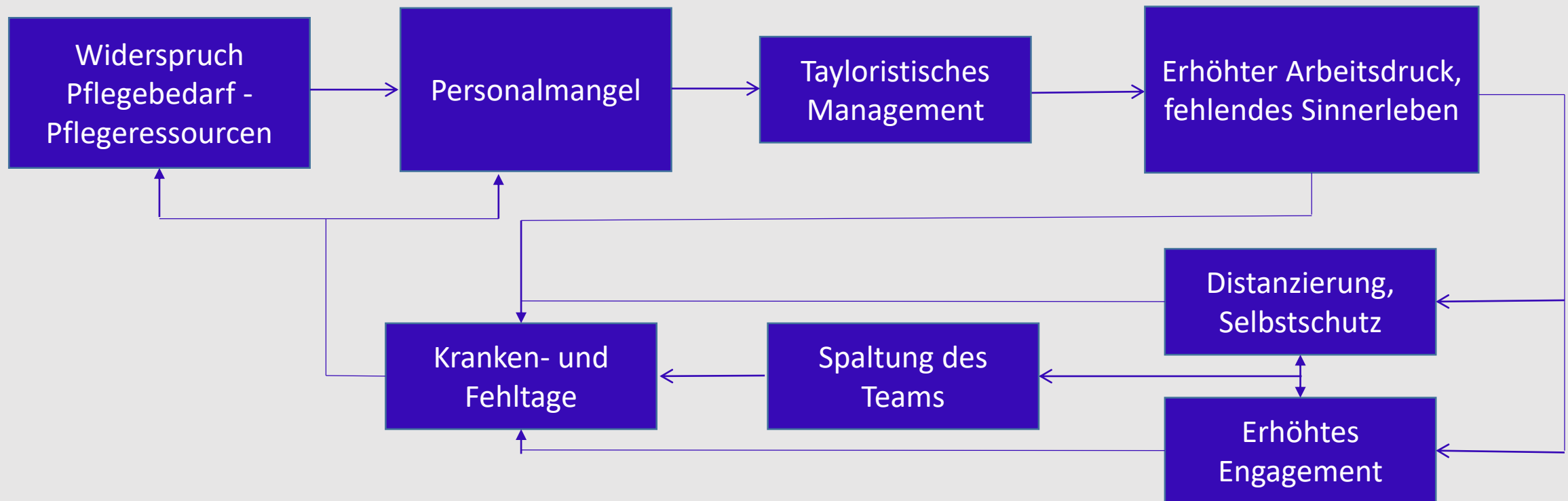


Was heißt „fatale Kreisläufe“?

- z.B. Menschenbilder in Organisationen (nach McGregor):



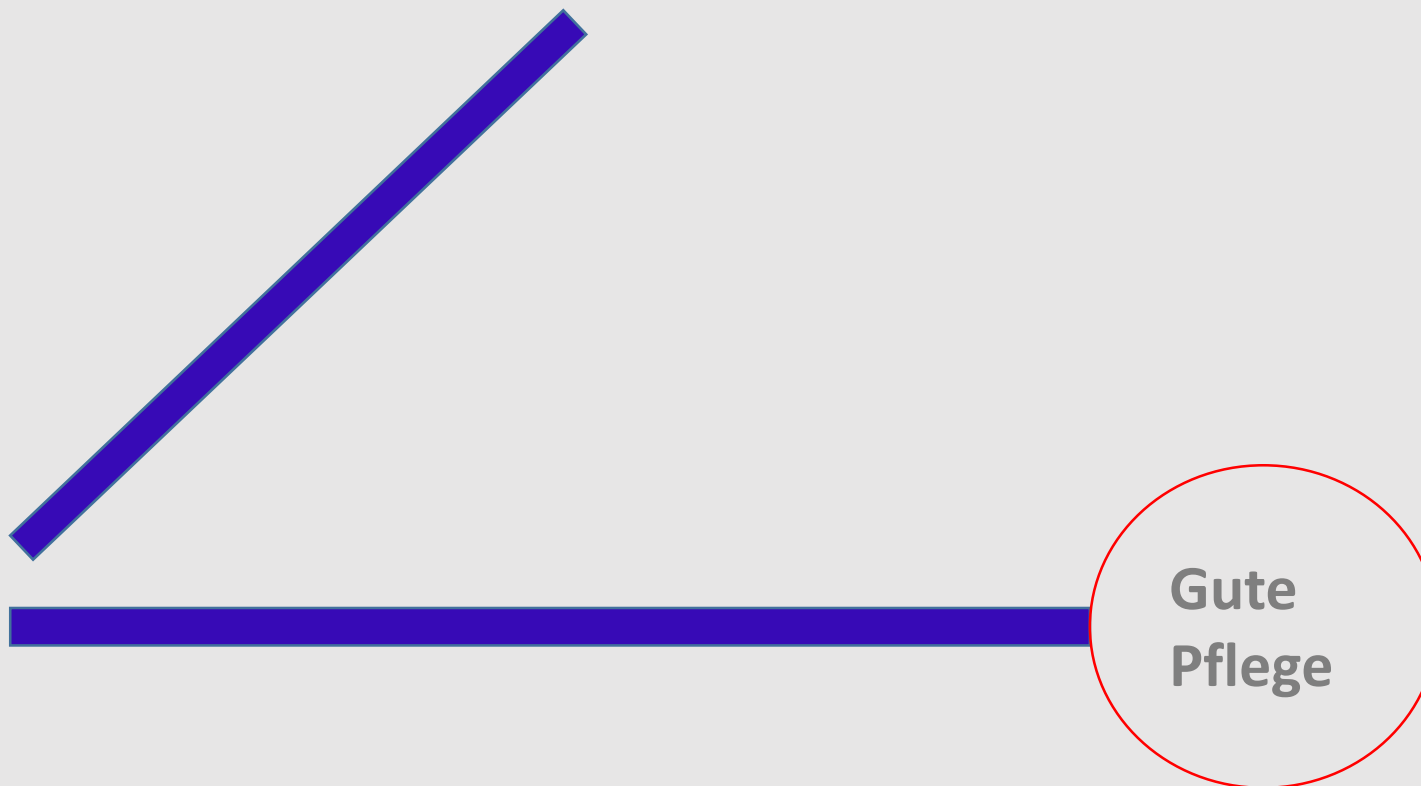
Was folgt daraus?





Gute
Führung

Zufriedene
Mitarbeiter



Gute
Pflege

Was ist gute Pflege? Die eine Seite der Medaille



„Erhaltung, Anpassung und Wiederherstellung der physischen und sozialen Funktionen und Aktivitäten des Lebens“ der Klienten (DBfK 1992)

„Der Patient und das Pflegepersonal sollen Partner sein: Gemeinsam soll die Pflege geplant, durchgeführt und die Ziele des Patienten sollen erreicht werden“ (Kersting 2002)

„... dem ihr anvertrauten Menschen in seinem Anpassungsprozess beizustehen und ihm zu helfen, in einem physischen, psychischen und sozialen Gleichgewicht zu bleiben oder ein neues Gleichgewicht zu finden, wenn er mit Behinderungen leben muss“ (Fiechter/Meier 1993)

Was ist gute Pflege?

Die andere Seite der Medaille



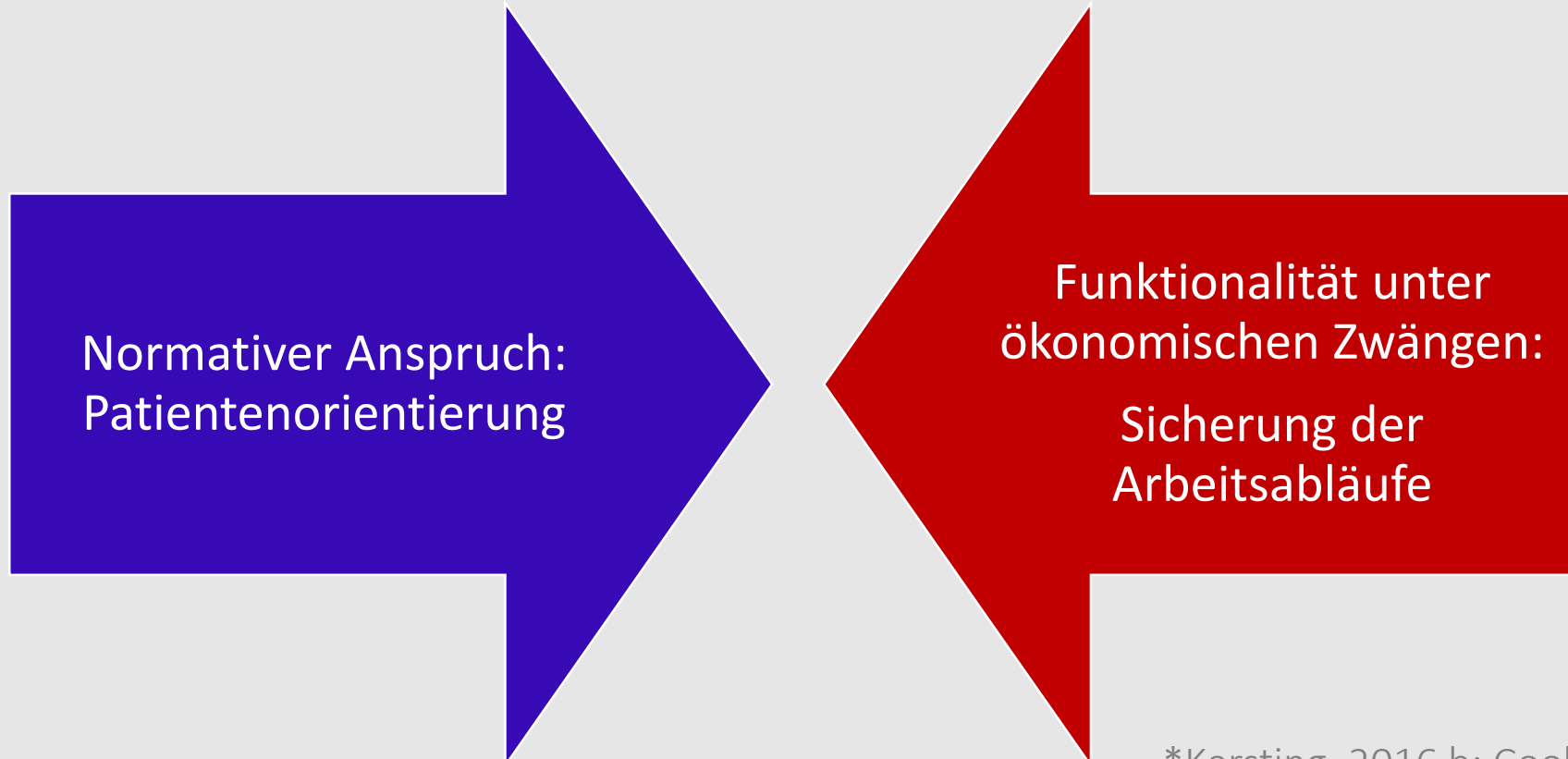
... der Stationsablauf
muss gesichert sein!

... neben der direkten
Pflege der Patienten
gehört eine Vielzahl
von anderen Tätigkeiten
zum Arbeitsalltag in der
Pflege

Eine Arbeitsweise ist
gefordert, die auch
dieser Wirklichkeit von
Pflege gerecht wird

Alle Patienten haben
Ansprüche,
Bedürfnisse und das
Recht entsprechend
versorgt zu werden

Die Coolout-Studien*: Umgang mit dem unauflösbaren Widerspruch



*Kersting 2016 b: Coolout in der Pflege.
Eine Studie zur moralischen
Desensibilisierung. Mabuse Verlag



Gute
Führung

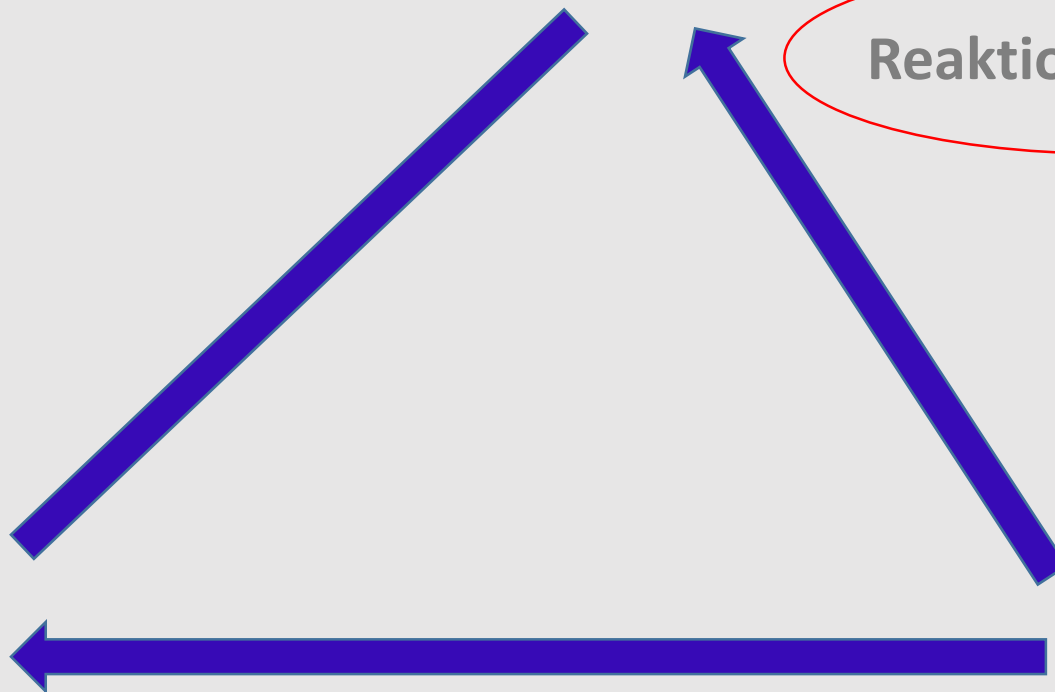
Reaktionsmuster?

Zufriedene
Mitarbeiter

Reaktionsmuster?

Gute
Pflege

Norm vs. Funktionalität



Wie reagieren Pflege- und Führungskräfte auf das moralische Dilemma?

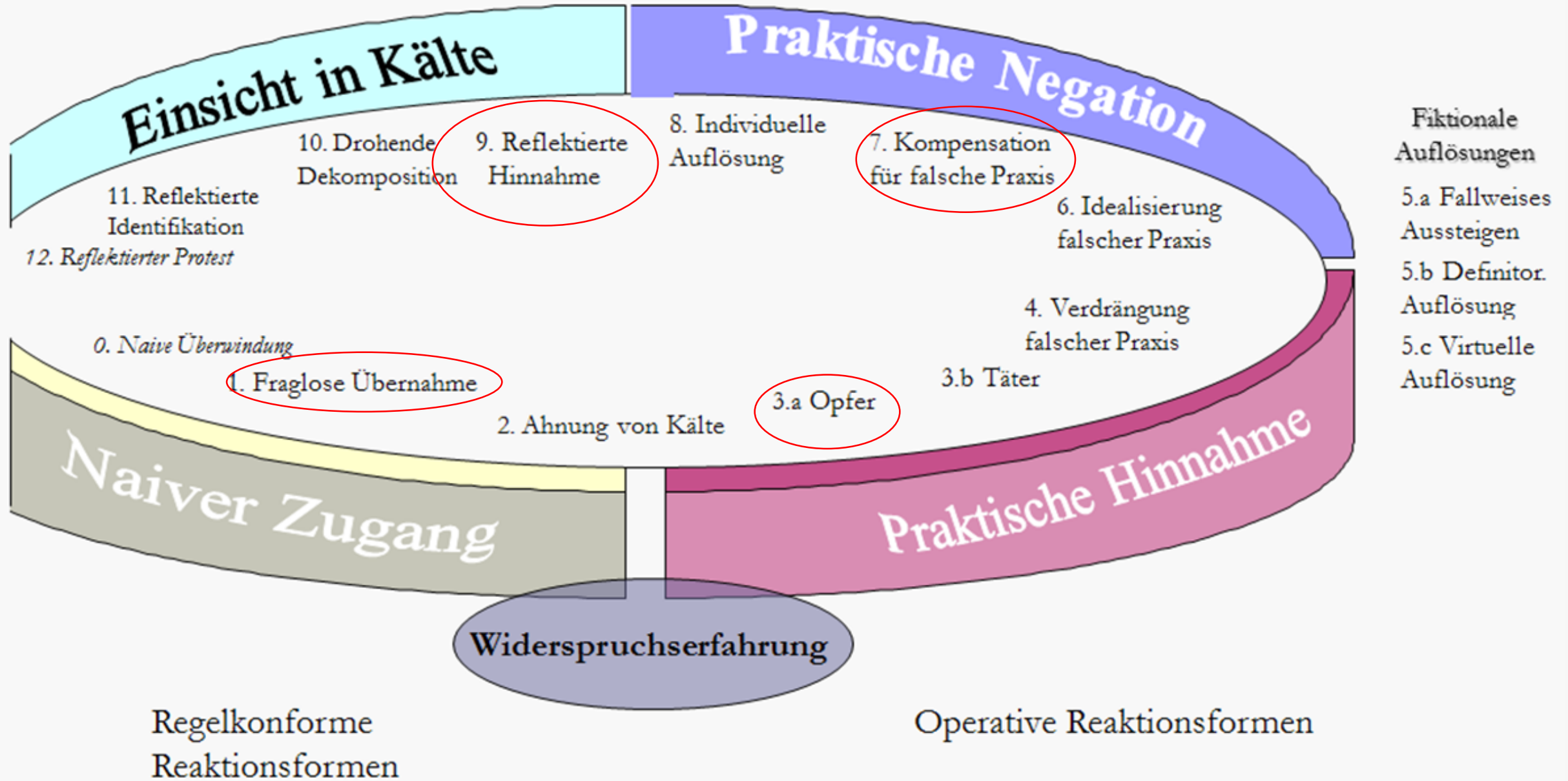


- Moralische Dilemmata entstehen, wenn eine Person oder auch eine Gruppe zwei oder mehrere Verpflichtungen in einer Situation gleichzeitig einhalten sollte, ...
- ... aber nur eine Verpflichtung erfüllen kann.
- Die Wahl einer Verpflichtung schließt die Verletzung einer oder mehrerer anderer Verpflichtungen ein.



Die Metapher der Kälte

- Begriff der „bürgerlichen Kälte“ (Horkheimer, Adorno)
- Wie behalten Subjekte Handlungsfähigkeit und Integrität, obwohl moralischer Anspruch und funktionale Wirklichkeit kollidieren?
- „**Normalisierung**“ strukturell regelverletzender Abläufe
- Konstitutiv für den beruflichen Alltag und die berufliche Sozialisation in der Pflege



These



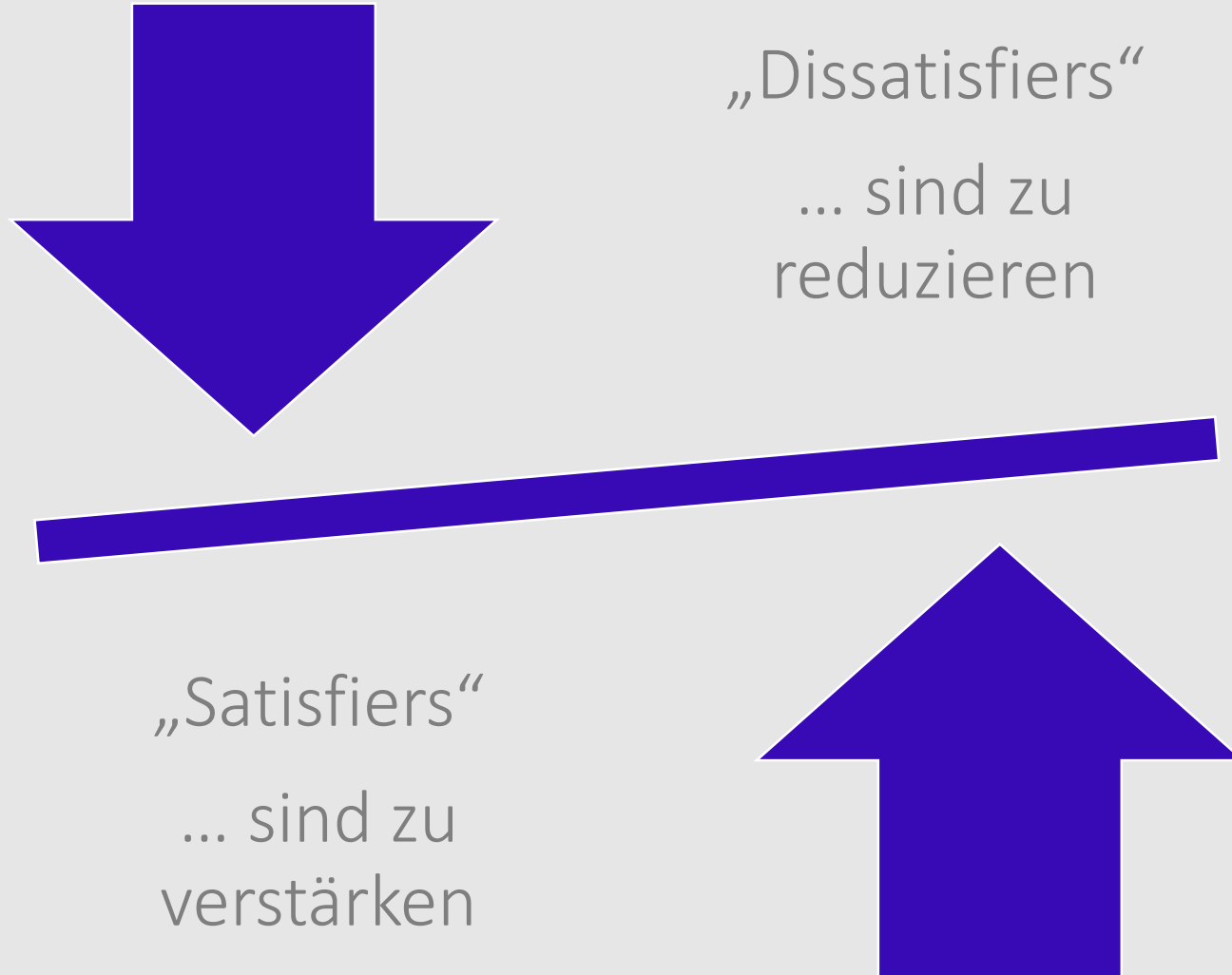
Jedes Reaktionsmuster stabilisiert auf eine andere Weise den unlösbaren Widerspruch. Da es eine Vielzahl individueller Reaktionsmuster gibt, entsteht eine Beziehungsdynamik im beruflichen Handlungsfeld, die ein gemeinsames Handeln für die eigenen und die Interessen der „Klienten“ im Sinne einer Veränderung der konstituierenden Verhältnisse unmöglich macht.

These



Hinzu kommt: Da die unterschiedlichen und verschieden reflektierten Reaktionsmuster auf komplementären, hierarchisch strukturierten Positionen auftreten, schieben sich die gegenseitigen Rollenerwartungen und die Gegensätze von „Führungskräften“ und „Mitarbeiter/innen“ über das eigentliche Kernproblem und verdecken dieses. Auch dadurch stabilisieren sich die Verhältnisse.

Wovon hängt (Arbeits-)Zufriedenheit ab?



„Dissatisfiers“
... sind zu
reduzieren

„Satisfiers“
... sind zu
verstärken

Herzbergs
„Zwei-Faktoren-
Theorie“

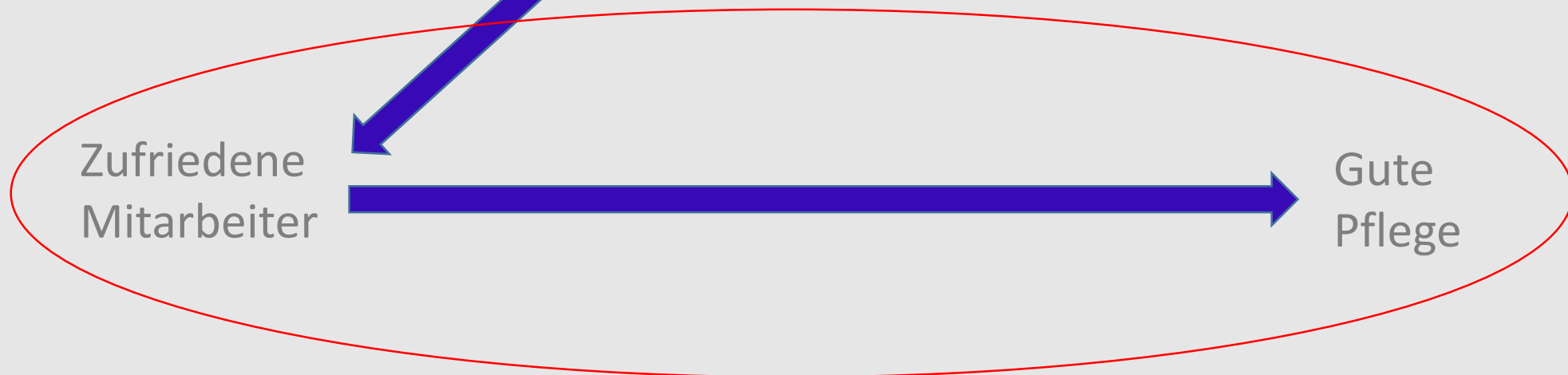
Reduktion von
„Dissatisfiers“,

Gute
Führung

Was heißt das?

Zufriedene
Mitarbeiter

Gute
Pflege



Ergebnisse einer qualitativen Studie: Wie sehen Mitarbeiter in der Pflege ihre Führungskräfte?



Priorität A

- Vereinbarkeit von Beruf und Privat
- Sichere Dienstpläne
- Einhalten der Regenerationszeiten

„Dissatisfier“

Priorität B

- Vertrauen
- Ernstgenommen-Werden
- Wertschätzung
- Transparenz

„Dissatisfier“
und
„Satisfier“

Priorität C

- Fachlich-berufliche Selbstverwirklichung
- Verantwortung für Aufgaben
- Fortbildung
- Karriere-möglichkeiten

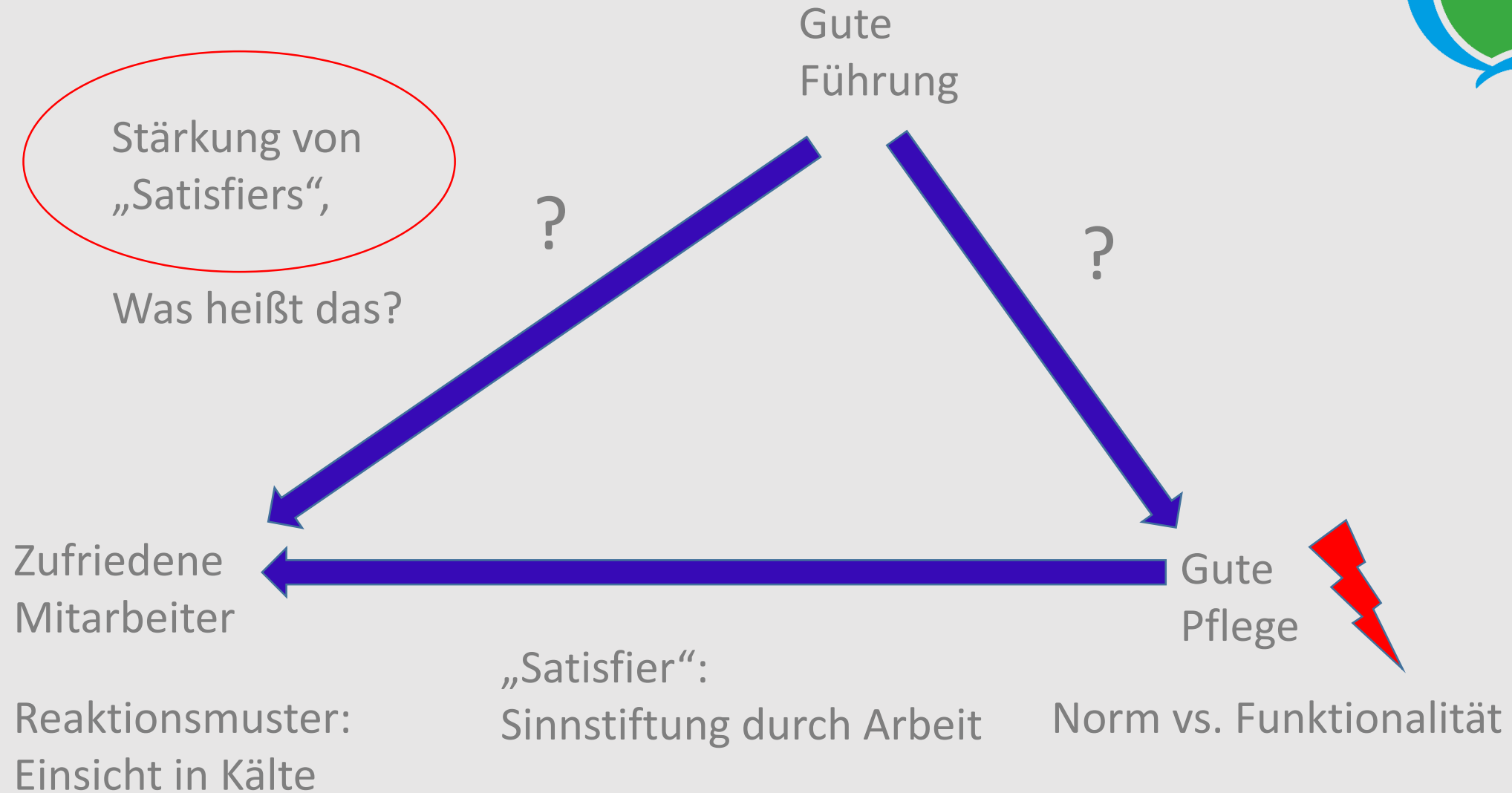
„Satisfier“

Priorität D

- Lohn, Gehalt
- Prämien
- Dienstwagen u.a. materielle Vergünstigungen

„Dissatisfier“

Stärkung von „Satisfiers“,
Was heißt das?



„Satisfier“:

Sinnstiftung durch Arbeit

Norm vs. Funktionalität

Reaktionsmuster:
Einsicht in Kälte

These



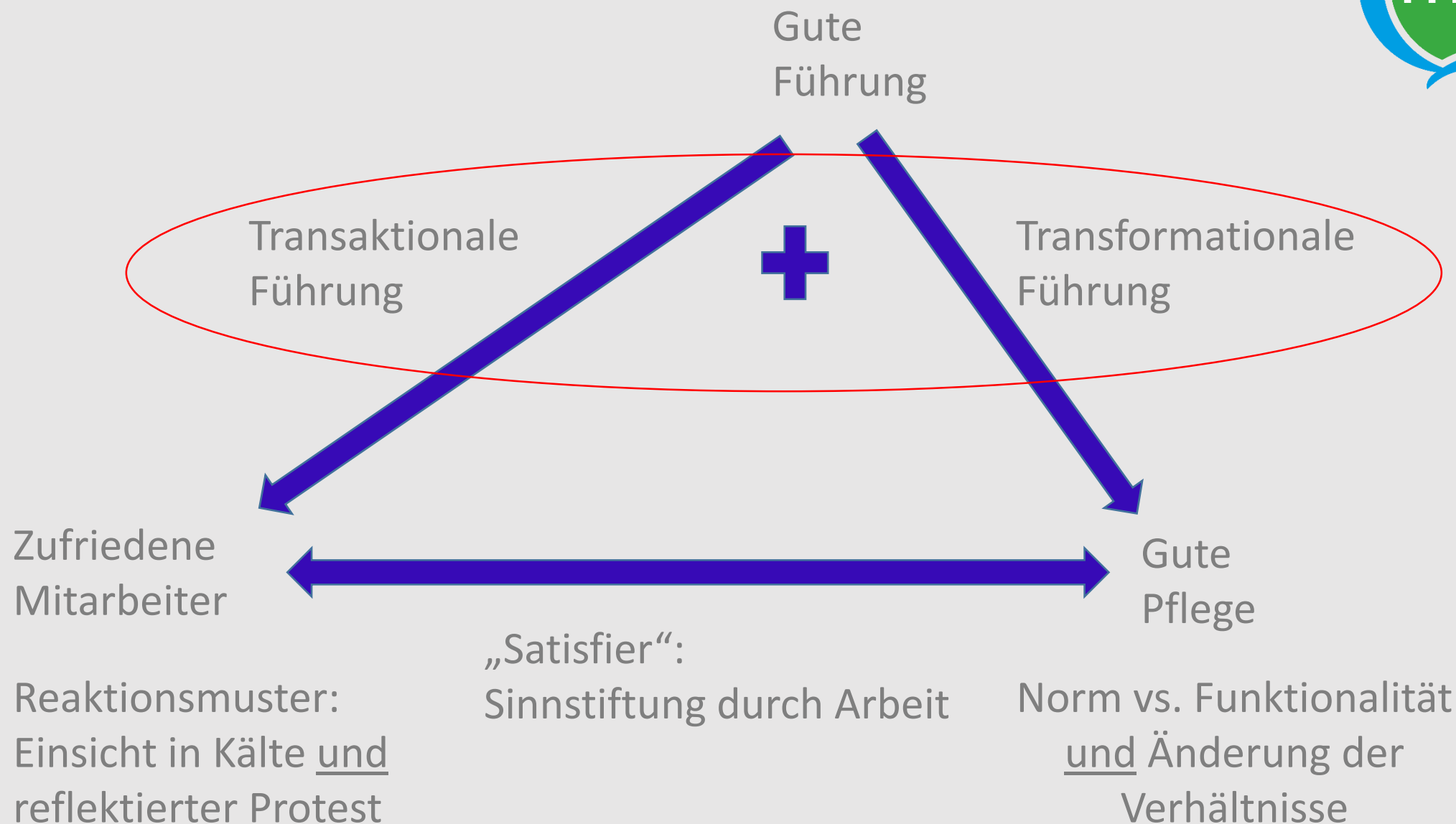
Nur ein Führungsstil, der es versteht, die Normalität der Normverletzung und die Unhintergebarkeit der Kälte der Reflexion zugänglich zu machen und sich dennoch nicht damit einverstanden zu erklären, schafft Voraussetzungen, um Mitarbeiter/innen in ihrem Bedürfnis nach sinnstiftender Arbeit zu erreichen und in die Funktionalität der Abläufe mitzunehmen.

These



Um dieses Spannungsfeld auszuhalten und gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen im Alltag zu gestalten, bedürfen Führende und Mitarbeiter/innen einer „überschießenden“ Sinnerfüllung im beruflichen Handeln.

Um die Mängelpraxis nicht zu idealisieren, ist „reflektierter Protest“ notwendig.



Studien zum Thema „Führung“



Führungspersonen vermeiden es, Führungsaufgaben wahrzunehmen

Einflussnahme durch Austauschprozesse (Belohnung, Zielvereinbarung)

Befähigung anderer, über sich hinaus zu wachsen, eigene Interessen zugunsten höherer Ziele zurückzustellen

passiv

aktiv

Passive Führung

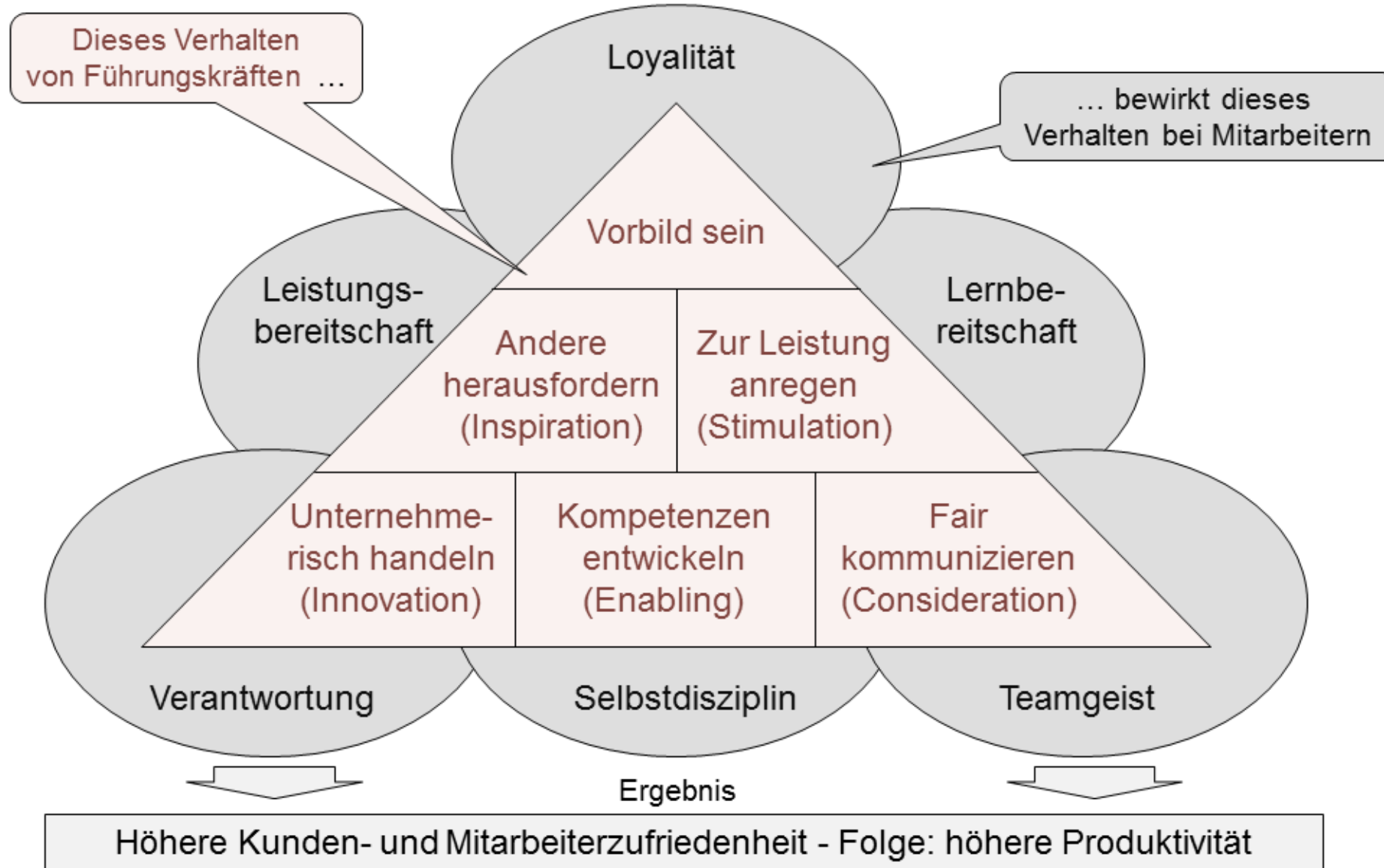
Transaktionale Führung

Transformationale Führung

ineffektiv

effektiv

Das Modell der Transformationalen Führung





Statt eines Fazits

- Was heißt für Sie „gute Pflege“?
- Was macht Sie „zufrieden“ oder „unzufrieden“ im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit?
- Was erwarten Sie von einer „guten Führung“?

Oder anders:

- Worin liegt für Sie die „Sinnerfüllung“ in Ihrer Arbeit als Pflegekraft?
- Welchen Einfluss hat Führung/Leitung darauf?
- Welche „Transformationen“ sind geeignet, die Bedingungen „sinnerfüllter Arbeit“ gemeinsam zu verbessern?
- Welche Veränderungen sind gesellschaftlich notwendig, um beides zu ermöglichen?

Quellenhinweise



- BMAS (Hrsg.) (2018): Branchenbericht: Pflege und Versorgung. Qualität der Arbeit, Beschäftigung, Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation – Forschungsbericht 522/2
- BGW (2010): https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Demografischer-Wandel/Auswirkungen-auf-die-Pflege/Auswirkungen-auf-die-Pflege_node.html
- Kersting, K. (2016 a): Coolout in der Pflege. Eine Studie zur moralischen Desensibilisierung. Mabuse Verlag
- Kersting, K. (2016 b): Was ist Coolout? Verfügbar unter: <http://www.hs-lu.de/fachbereiche/fachbereich-sozial-und-gesundheitswesen/team/professorinnen-und-professoren-lehrkraefte-fuer-besondere-aufgaben/prof-dr-karin-kersting.html>
- Pelz, W. (2016): Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis, in: C. von Au (Hrsg.): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Nachhaltigkeit und Individualität, Springer Verlag 2016
- WIdO (Wissenschaftliches Institut der AOK) (2018): Sinnerleben – Arbeit und Gesundheit. Fehlzeiten-Report
- Techniker-Krankenkasse (2019) (Hrsg.): Gesundheitsreport. Pflegefall Pflegebranche? So geht's Deutschlands Pflegekräften