



Qualitätssicherung in der Altenpflege durch Optimierung von Mitarbeitererfolgskfaktoren

Dr.phil.habil. Hans-Jürgen Stöhr

Manuskript zum Vortrag im Rahmen eines Special Workshops zum Thema
„Qualitätssicherung und Rationalisierung der Arbeitsbelastungen bei Sozial- und Pflegeleistungen“
am 9. April 2003 in Lübecke

Dienstleistungen – auch in den Bereichen des Sozialen und der Pflege – werden durch die gesetzlichen Anforderungen zunehmend bestimmt durch Qualitätssicherung, Qualitätsstandards bzw. letztlich durch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Dabei geht es darum, das Wechselspiel von Kundenanforderung und Kundenzufriedenheit permanent und effizient zu gestalten.

Wir kennen die **Anforderungen** der Beteiligten sehr konkret:

- die des Gesetzgebers/des Kostenträgers: viel Leistung und mit höchster Qualität für einen niedrigen Pflegesatz
- die des Arbeitgebers/der Heimleitung: qualitätsgerechte Leistung, hohe MitarbeiterInnenmotivation, optimaler Ressourceneinsatz
- die des Heimbewohners: viel Fürsorge, körperliches und seelisches Wohlbefinden, hohe Zufriedenheit
- die des Angehörigen: viel Leistung vom Pflegepersonal, wenig selbst tun für wenig Geld

Welche Wünsche bzw. Erwartungen haben die Pflegekräfte und Betreuer? – Das sind qualitätsgerechte Pflegeleistung und psychosoziale Betreuung, weniger Dokumentation, zufriedene Heimbewohner/Angehörige, Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit, Anerkennung für Geleistetes und eine angemessene Entlohnung.

Fazit bei der Betrachtung der Interessenlagen bei den Akteuren: Die Kundenanforderungen, MitarbeiterInnenwünsche und Pflegerealität stehen z.T. bzw. sogar massiv in einem Ziel- bzw. in einem Realitätskonflikt.

Fragen, die sich zwingend Situation ableiten sind:

- Worin sind diese Realitäts- bzw. Zielkonflikte begründet?
- Gibt es eine Chance und wenn ja in welcher Art aus diesem Spannungsfeld herauszukommen bzw. das Spannungsfeld zu minimieren?
- Was könnte der sogenannte „gordische Knoten“ – sein, der die Konfliktpotenziale auflösen oder zumindest abschwächen könnte?

Das Spannungsfeld zwischen Kundenanforderung und Kundenzufriedenheit wird grundsätzlich bleiben. Es ist – positiv ausgesprochen – auch wünschenswert, weil es als „Treibmittel“ ständiger Qualitätsverbesserung wirken kann.

Wird das Spannungsfeld im wahrsten Sinne des Wortes **über**-zogen, erhalten wir genau das Gegenteil. Wir setzen „Teufelsspirale“ in Gang die dann eher einem ungewollten „Horror-Szenario“ folgt: Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen befördert Qualitätsminderung in der Pflege; diese erzeugt Unzufriedenheit unter Heimbewohner und Angehörige; das setzt Kritiken und Beschwerden auf die Tagesordnung; diese begünstigen Kommunikationsstörungen zwischen Dienstleistern und Klienten. Das Konfliktpotenzial wächst an; dies befördert Stress und Burn out, was die Pflege und Betreuung in Leistungszwänge befördert. Das Arbeiten erfolgt ohne Lust und Freude. Das schwächt die Unternehmensidentifikation der MitarbeiterInnen. Die Einrichtung nimmt einen Image-Verlust hin, was weniger Heimbewohner zur Folge haben kann. Ein veränderter Pflegeschlüssel mit weniger Personal muss hingenommen werden, was wiederum eine wachsende Unwirtschaftlichkeit der Einrichtung bedeutet und der Hausschließung und Mitarbeiterentlassungen muss angedroht werden und in Folge dessen nimmt noch mehr die Mitarbeiterunzufriedenheit zu. Das Szenario geht in eine neue Schleife hin zum unternehmerischen Abgrund, wenn dieser nicht schon erreicht ist.

Frage: Wo ist also der Ansatzpunkt qualitätssichernder Dienstleistungen im Sozialen und in der Pflege zu suchen?

Hierzu drei Thesen zur Diskussion:

1. **Qualitätssicherung** ist nicht primär eine Frage des Produktes, der Pflegeleistung, sondern es ist **eine Frage der subjektiven Erfolgsfähigkeit der Pflegekräfte**.
2. **Qualitätssicherung** ist nicht in erster Linie eine Frage der Kundenzufriedenheit im Sinne von Kostenträger und Leistungsempfänger, sondern **eine Frage der Mitarbeiterzufriedenheit**, des Zusammenspiels von Leistung und Lust am Arbeitsplatz.
3. **Qualitätssicherung** ist nicht vordergründig eine Frage der Entwicklung von Qualitätsstandards in den Sozial- und Pflegeleistungen, sondern **eine Frage der Qualitätssicherung in der Mitarbeiterführung** und des Rollenbildes, als wer bzw. was die MitarbeiterInnen in den jeweiligen Einrichtungen verstanden werden.

Ein verkürztes Kundenverständnis, einhergehend mit einem verzerrten Bild von Kundenorientierung und die eingeschränkte Sicht darauf, wer bzw. was das Wichtigste in einem Unternehmen, wer oder was die Hauptressource in einer Non-Profit-Einrichtung ist, sind eher „hausgemachte“ Defizite (weniger Gesundheits- bzw. sozialpolitische Einflüsse), die das zu gestaltende Spannungsfeld von Kundenanforderung und Kundenzufriedenheit in seiner Handhabbarkeit eher einschränken, belasten, **über**-spannen.

Frage: Wo liegt die Gestaltungsquelle des Spannungsfeldes von Kundenanforderung und Kundenzufriedenheit im Sinne eines aufzulösenden „Gordischen Knotens“?

Auf den Punkt gebracht: bei der Pflegekraft! Sie ist der Hauptleistungsträger – und nur sie ist in erster und in letzter Instanz die Quelle für Erfolg und Zufriedenheit. Hierzu einige ergänzende Erläuterungen.

1. Zur Kundenorientierung

Kundenorientierung ist nicht nur eine Frage der Orientierung auf die Bedürfnisse und Bedürfnisbefriedigung des Kunden wie des Heimbewohners, des Angehörigen oder der Pflegekassen, sondern Qualitätssicherung in der Pflege verlangt auch **interne** Kundenorientierung, d. h. Orientierung auf die Dienstleistenden in der Einrichtung.

Kundenorientierung wird langläufig verstanden als Orientierung auf den externen Kunden – Heimbewohner, Klienten, Pflegekassen – mit dem Hintergrund und Motto: „Der Kunde ist König!“, was so ausgelegt wird, dass sich die Interessen, Bedürfnisse oder Belange des Mitarbeiters/der Pflegekraft bedingungslos dem Kunden unterzuordnen haben. MitarbeiterInneninteressen stehen unternehmerisch nachgeordnet oder im Focus des Spannungsfeldes von Kundenanforderung und Kundenzufriedenheit.

Kundenorientierung heißt m.E. das Aufnehmen der Bedürfnisse, Interessen des Kunden und deren Befriedigung bei **gleichzeitiger** Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse und Interessen. Kundenorientierung ist demnach nachhaltige Gestaltung des Spannungsfeldes von externen **und** internen Kundenbedürfnissen und deren Befriedigung.

Nasreddin sagt: „ Versuche stets und in allem, das Nützliche für die anderen mit dem Angenehmen für dich zu verbinden.“

2. Zur Kundenzufriedenheit

Kundenorientierung (in dieser Doppelbedeutung von interner und externer Kundenorientierung gedacht) schließt damit auch externe und interne Kundenzufriedenheit ein. Der Pflegealltag zeigt aber: Bei der Zielorientierung auf die Zufriedenstellung der Bedürfnisse des (externen) Kunden bleibt die Mitarbeiterzufriedenheit oft auf der Strecke.

Frage: Ist es aber nicht so, dass nur Mitarbeiterzufriedenheit externe Kundenzufriedenheit bewirkt und weniger umgekehrt – und diese erst recht in Alten- und Pflegeeinrichtungen?

Wer unternehmerisch und in der Mitarbeiterführung in erster Linie externe Kundenzufriedenheit fordert und die Mitarbeiterzufriedenheit hinten anstellt, verliert nachhaltig, d.h. auf lange Sicht, den Mitarbeiter und damit den Unternehmenserfolg. Die ungewollte „Teufelsspirale“ setzt sich unweigerlich in Gang. Nur zufriedene MitarbeiterInnen schaffen zufriedene Kunden. Die Quelle der Kundenzufriedenheit liegt damit in der Mitarbeiterzufriedenheit. Das wiederum bedeutet, dass die Verantwortung des Unternehmens in der Kundenführung und Betreuung primär über die Schaffung von Mitarbeiterzufriedenheit liegt, die über die Leistung der MitarbeiterInnen eine Kundenzufriedenheit zu erzeugt.

3. Zu Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitererfolgskfaktoren

Mitarbeiterzufriedenheit zu sichern, um Kundenzufriedenheit zu erreichen, steht **in gemeinsamer Verantwortung** von Unternehmen, leitenden Mitarbeitern **und** den Pflegekräften bzw. des Personals selbst.

Die **zentrale Frage**, die auf Antwort drängt, ist: Wie kann in höherem Maße Mitarbeiterzufriedenheit und damit Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg erreicht werden?

Die Antwort kann nur heißen: Die Befriedigung der arbeitsplatzbedingten MitarbeiterInnenbedürfnisse, was bedeutet, die Bedürfnisse der eigenen MitarbeiterInnen in den Sozial- und Pflegeeinrichtungen bewusst und gezielt auch zu kennen und zur Kenntnis zu nehmen.

Zwei Gedankenansätze zur Gestaltung von wachsender Mitarbeiterzufriedenheit in gemeinsamer Verantwortung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollen hier diskutiert werden.

Das ist zum einen die **Frage nach der Existenz und dem Gestaltungsverhältnis von Leistung, von Anstrengung einerseits und Lust, Spaß, Freude am Arbeitsplatz an**

derseits und zum anderen die **Frage nach dem Vorhandensein, der Ausprägung und dem Gestaltungsraum der Mitarbeitererfolgskriterien.**

Bemerkungen zur Frage nach der Existenz und dem Gestellungsverhältnis von Leistung, von Anstrengung einerseits und Lust, Spaß, Freude am Arbeitsplatz andererseits.

Es liegt in der Natur des Menschen, seinem Grundbedürfnis entsprechend, Leistungen zu vollbringen, sich nützlich zu machen, sich anstrengen zu wollen. Er wird es umso mehr und es erst recht tun, je mehr dies verbunden ist mit Lust, Spaß, Freude.

Die moderne westliche Arbeitswelt hat es jedoch „geschafft“, das, was im Menschen **natürlich** zusammengehört, zu trennen: Anstrengung, Leistung – zwangsläufig – im Betrieb und Lust, die Schaffung von sogenannten Flow-Effekten in der Freizeit. Die heutige hoch gepriesene „Spaßgesellschaft“ unterstreicht nur das Auseinanderdriften von Leistung und Spaß, von Anstrengung und Freude.

Das gesellschaftliche Umfeld befördert ein menschliches Streben nach immer mehr Lust, aber zu immer weniger Anstrengung und überträgt es auf den Betriebsalltag. Anstrengung ohne Lust und Lust ohne Anstrengung widerläuft der menschlichen Natur. Was wir wieder brauchen ist: Lust, Freude an Leistung, an Arbeit. **Lust und Anstrengung müssen wieder eins werden.**

Dort, wo Arbeit, Leistung, Anstrengung abgefordert wird, muss auch Freude, Flow bewusst implementiert werden, damit Arbeit bzw. Leistung für alle wieder Spaß macht, Mitarbeiterzufriedenheit beflügelt wird und in Folge externe Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg befördert.

Das grundlegende Ziel – unternehmerisch wie in der Mitarbeiterführung – muss deshalb sein: Anstrengung im Arbeitstag muss mit Lust erlebt werden.

Frage: Über welchen Weg ist dies unternehmerisch und in der Mitarbeiterführung erreichbar? F. v. Cube setzt in seinem Buch „Lust an Leistung“, (vgl. S. 75 ff., Piper, München 2002) folgende Imperative als Handlungsorientierung:

1. Es ist Flow zu organisieren.

Das heißt: Es sind Herausforderungen für die Mitarbeiter zu schaffen, die Unbekanntes, Neues darstellen und die menschliche Neugierde anstacheln. Der Arbeitnehmer erhält am Arbeitsplatz die Möglichkeit, Unbekanntes in Bekanntes, Unsicheres in Sicheres umzuwandeln.

Leistung mit Lust zu erleben kann der Mitarbeiter aber nur dann, wenn er Angst, Druck, Überforderung auf der einen Seite oder Langeweile, Unterforderung auf der anderen nicht als Hauptmerkmal seiner Arbeit kennt; Unsicherheiten in Sicherheiten verwandeln kann und seine Leistung in Kombination mit Lust erlebt.

2. Es sind soziale Bindungen zu befördern.

Das heißt: Es sind Gruppenbeziehungen zu schaffen, die das Wir-Gefühl stärken. Das Zulassen und bewusste Gestalten von menschlichen Bindungen am Arbeitsplatz unterstützt die Identität zum Unternehmen, befördert Unternehmenskommunikation und zwischenmenschliche Kommunikation im Betrieb, befördert das Wohlbefinden der Mitarbeiter und in Folge die Kundenzufriedenheit.

3. Es ist Anerkennung zu vermitteln.

Das heißt: Das Streben nach Anerkennung als Ausdruck erbrachter erfolgreicher Leistung ist die Befriedigung des menschlichen Ich-Bedürfnisses. Es schafft Lust bei dem Arbeitnehmer, neue Leistung zu erbringen, um sein Ich-Bedürfnis nach Anerkennung zu befriedigen. Insofern stellt Anerkennung ein agierendes Bindeglied zwischen Leistung und Lust am Arbeitsplatz dar.

Darüber hinaus schafft Anerkennung Vertrauen; Vertrauen schafft Sicherheit; Sicherheit stärkt die Selbstidentität. Ein gewachsenes Selbstwertgefühl steigert die Selbstmotivation, befördert die Leistung und die Leistung den Erfolg.

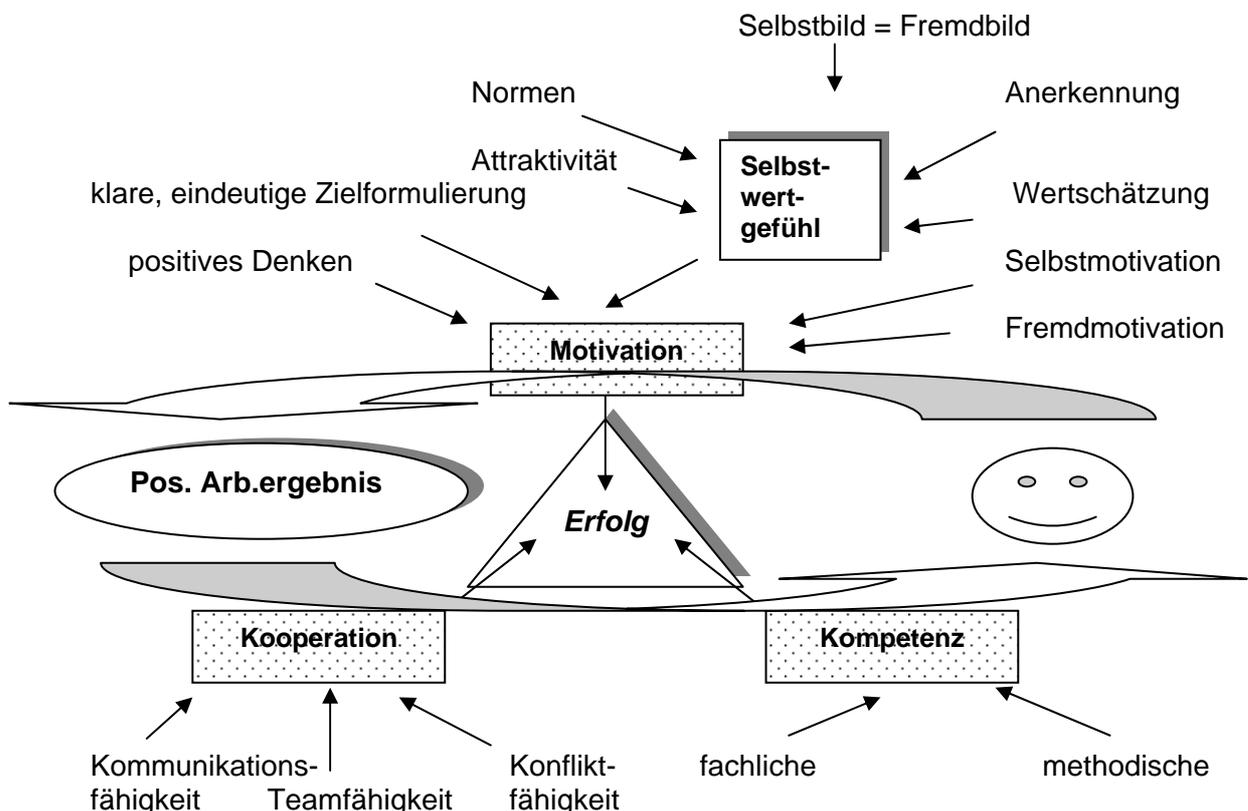
Die **Bündelung von Flow, Anerkennung und Sozietät** ist es, die Anstrengung in und die Freude an der Arbeit – vor allen Dingen im schweren Pflegeberuf – wieder ermöglichen kann, trotz gegenwärtiger ungünstiger sozialpolitischer Rahmenbedingungen.

Unterstützt werden soll der Ansatz von F. v. Cube dahingehend, dass wir es im Gesamtverständnis mit der Gestaltung eines sogenannten „**Dreiecks der Mitarbeitererfolgsktoren**“ zutun haben. Hier stehen gleichermaßen Einrichtungen, Leitungen und Mitarbeiter in gemeinsamer Verantwortung, dieses in der betrieblichen und Pflegepraxis umzusetzen.

Frage: Wie sieht dieses Dreieck der Mitarbeitererfolgsktoren in seiner Struktur aus und welches sind seine Gestaltungsanforderungen?

Im Hinblick das „Erfolgsdreieck“ (s.h. nachfolgende Abbildung) sollen folgende Grundaussagen hervorgehoben werden:

- Die grundlegenden Säulen des Erfolgs – unternehmerisch wie für den einzelnen Mitarbeiter sind die drei grundlegenden Erfolgseinflussfaktoren fachlich - methodische Kompetenz, Kooperation und Motivation. Diese drei „Erfolgsstandbeine“ werden mehr oder weniger von anderen Teilfaktoren beeinflusst und getragen.



- Fällt eines der Erfolgsfaktoren qualitativ aus, werden die anderen grundlegend in Mitleidenschaft gezogen. Anders formuliert: Erfolgt verlangt **alle drei** Erfolgsfaktoren und diese nach Möglichkeit in einem hohen Niveau.
- Selbstmotivation hat im Verhältnis zur Fremdmotivation eine beherrschende Rolle zu spielen. Ist es umgekehrt, beeinträchtigt dies das Erfolgsniveau. Das Aussprechen von Anerkennung als Lob für erbrachte Leistungen im Betrieb ist gezielt einzusetzen. Ist eine Kritik (negative Anerkennung) „fällig“, dann ist die Wertschätzung (als positive Anerkennung der Persönlichkeit – „... als Kollegin schätze ich Sie dennoch ...“) einzusetzen.
- Den die Einflussfaktoren umspannenden Rahmen für den Erfolg bilden Wohlbefinden des/der Mitarbeiters/in und das positive Ergebnis. Positive Ergebnisse befördern das menschliche Wohlbefinden und das positive Wohlbefinden begünstigt positive Arbeitsergebnisse. Sollte die Erfolgsspirale zwischen positiven Arbeitsergebnissen und Wohlbefinden unterbrochen werden, so kann diese entweder über die eine Seite – zuerst ein positives Arbeitsergebnis verschaffen, was Zufriedenheit befördert – oder über die andere Seite, was bedeutet, sich zuerst in eine positive Wohlfühlsituation bringen und danach mit der Arbeit ein positives Ergebnis schaffen. Beide Wege zum Erfolg sind möglich; welcher jedoch gewählt wird – unabhängig von betrieblichen Zwängen – hängt primär von der Persönlichkeitsstruktur und den anerzogenen Werten ab.

Qualitätssicherung im Pflegeprozess ist danach auch eine Frage der bereitstehenden Erfolgsfaktoren sowohl in den drei Grundsäulen als auch in den Teilfaktoren. Das Managen der Mitarbeitererfolgsfaktoren ist der Weg, der uns die Qualitätssicherung in der Pflege und Betreuung erst ermöglicht.