

Mitarbeiter binden und gewinnen durch Wertschätzung – Handlungsanregungen aus dem Projekt PflegeWert

In den vergangenen zwei Jahren hat die Bank für Sozialwirtschaft an verschiedenen Stellen mit dem Projekt PflegeWert zusammengearbeitet und in den BFS-Informationen über dieses Projekt berichtet (siehe BFS-Info ...). In diesem Beitrag soll nun abschließend ein Rückblick auf zwei Veranstaltungen von BFS und PflegeWert gegeben und dargestellt werden, welche Handlungsanregungen der Sozialwirtschaft als Ergebnis des PflegeWert-Projektes zur Verfügung stehen.

Im Projekt PflegeWert arbeiten zwei wissenschaftliche Einrichtungen - das dip (Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V.) aus Köln und MA&T (Mensch, Arbeit & Technik GmbH) aus Aachen/Würselen - zusammen mit zwei Trägern der stationären Altenpflege, die bereits in der Vergangenheit der Wertschätzung ihrer Mitarbeiter/innen große Aufmerksamkeit geschenkt haben: der CBT aus Köln und dem Evangelischen Altenheim aus Gemünd.

Das Forschungsprojekt PflegeWert wird vom Bundesforschungsministerium mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds gefördert. Das Projektteam PflegeWert hat im Vorfeld der Antragserarbeitung festgestellt, dass in vielen Veröffentlichungen und Diskussionen zur Situation von Pflegekräften die belastende Arbeitssituation in den Vordergrund gestellt und auf die Schwierigkeiten hingewiesen wird, unter den engen finanziellen Rahmenbedingungen Arbeit im Interesse von Bewohnerinnen bzw. Patientinnen und Pflegekräften gut zu gestalten.

Obwohl die Projektpartner diese Sicht auf die Arbeitsrealität der Pflegekräfte im Wesentlichen teilen, hat das Projektteam in Richtung auf positive Gestaltungsoptionen für die Zukunft einen etwas anderen Impuls gesetzt und die Förderbarkeit und praktische Förderung von Wertschätzung auf verschiedenen Gestaltungsebenen in den Mittelpunkt der Arbeit gestellt. Denn man war gemeinsam der Meinung, dass mit der Erforschung und Förderung von Wertschätzung in der Pflege und für die Pflege ein positiver Beitrag im Sinne der genannten Ziele „Arbeitszufriedenheit/Arbeitsstolz“, „Wertschöpfung“ und „Gute Pflege im Sinne der Kundinnen“ geleistet werden kann.

Also hat sich das Projektteam zum Ziel gesetzt, positive Beispiele aus der Pflege zu untersuchen und einen Beitrag zu einer besseren Wertschätzung für die Pflegekräfte und für ein verbessertes Ansehen der Pflege in der Gesellschaft zu leisten. Dabei ist zunächst die Arbeitsrealität von Pflegekräften in der stationären Altenpflege unter den Gesichtspunkten von Arbeitszufriedenheit, Wertschätzung und Stolz beispielhaft untersucht worden.

Darauf aufbauend sind Ideen für Vorschläge und Instrumente entwickelt worden, wie Wertschätzung und Arbeitsstolz in diesem Berufsfeld, aber auch in der (sozialen) Dienstleistungsarbeit insgesamt verbessert werden kann. Diese Ideen wurden im weiteren Projektverlauf ausgearbeitet und in Handlungsanregungen gegossen, die jetzt allen interessierten Einrichtungen und ihren Mitarbeiter/innen zur Verfügung stehen.

Zentrale Ergebnisse des PflegeWert-Projektes

Die empirischen Untersuchungen und die Analysen und Diskussionen mit Praxisvertreter/innen im Projekt PflegeWert haben zu dem Ergebnis geführt, dass Arbeitszufriedenheit und Arbeitsstolz in der sozialpflegerischen Dienstleistungsarbeit von einer positiven Emotion zu einer dauerhaften Einstellung entwickelt werden können, wenn die Pflegekräfte auf den folgenden fünf Wertschätzungsebenen wertschätzendes Verhalten kontinuierlich erfahren:

- Selbst-Wertschätzung
- Wertschätzung durch Kundinnen und Angehörige
- Wertschätzung durch Team und Vorgesetzte
- Wertschätzung als Bestandteil der Organisation
- Wertschätzung durch Gesellschaft und Umwelt

Auf der Basis intensiver Untersuchungen und von zahlreichen Dialoggesprächen mit Pflegenden und Branchenvertretern wurden auf diesen fünf Ebenen der Wertschätzung **sieben Handlungsanregungen** entwickelt, die es den Einrichtungen ermöglichen, ihre Wertschätzungskultur deutlich zu verbessern und so zu einer höheren Mitarbeiterbindung und einer leichteren Mitarbeitergewinnung beizutragen.

Ebene 1: Selbstwertschätzung

Bei der Überprüfung der vorhandenen Wertschätzungsmechanismen wurde in verschiedenen Einrichtungen festgestellt, dass im Bereich der Selbstwertschätzung keine belastbaren und nachvollziehbaren Maßnahmen mit und von den Mitarbeitenden durchgeführt werden. Hier bieten nun die Handlungsanregungen zu

- „Pflege-Erfolgsbesprechungen“ und zur
- „Sprache in der Pflege“

wertvolle Hinweise, den Blick auf die guten Ergebnisse der geleisteten Arbeit zu lenken und in besonderem Maße die positiven Seiten der Arbeits- und Beziehungsleistungen hervorzuheben. Die oft nur gegenseitig „gespürte“ Wertschätzung gerade der Mitarbeitenden untereinander soll hier verbalisiert und verschriftlicht werden.

Dabei bedarf es oft zeitgleich einer intensiven Beschäftigung mit der Thematik „Sprache“. Denn eine positive und fachlich kompetente Sprache kann viel zur Selbst- und Fremdwertschätzung beitragen.

Ebene 2: Wertschätzung durch Bewohnerinnen und Angehörige

Oft werden Mitarbeitende eher zufällig über Dankschreiben, Spenden und Präsente von Bewohnerinnen und Angehörigen informiert, wobei diese Information häufig nur die gerade zufällig Anwesenden erreicht und nicht zwingend eine Weitergabe an alle Mitarbeitenden eines Bereiches bedeuten musste.

Hier soll die Handlungsanregung zum

- „Wertschätzenden Rückmeldemanagement“

dazu führen, dass nicht nur Mängel, Fehler und Beschwerden erfasst werden, sondern es sollen nun auch alle positiven, lobenden und stärkenden Rückmeldungen gleichermaßen dokumentiert und an die Mitarbeitenden weitergegeben werden. Der sonst abgelehnte dokumentarische Mehraufwand wird hier von den Mitarbeitenden billigend in Kauf genommen, da sich Wertschätzung auf diese Weise sofort und ohne Umwege selbst erfahren lässt.

Ebene 3: Wertschätzung durch Team und Vorgesetzte

Erfolgte in der Vergangenheit in vielen Einrichtungen persönliches Lob von Vorgesetzten und Team häufig nur spontan „face to face“ und nur innerhalb einer aktuellen Situation, so sollen in Zukunft

- „Wertschätzende Mitarbeiterentwicklungsgespräche“

und die Umsetzung einer Handlungsanregung zum

- „Wertschätzenden Führen“

dazu beitragen, dass auch diese wichtige Wertschätzungsebene systematisch ausgebaut werden kann.

Ebene 4: Wertschätzung als Bestandteil der Organisation

In vielen erfolgreichen Einrichtungen gibt es ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür, dass nicht nur einzelne Maßnahmen, sondern die gesamte Organisationskultur die Wertschätzungsidee zum Ausdruck bringen muss, damit die Mitarbeitenden sich wirklich wertgeschätzt fühlen und diese Haltung auch durch Bindung an die Einrichtung und Werbung für die Einrichtung in ihrem Umfeld zum Ausdruck bringen.

Die Handlungsanregung zum

- „wertschätzenden Gesundheitsmanagement“

nimmt diesem ganzheitlichen Ansatz auf und stellt dazu ein umfassendes Konzept und eine Reihe von guten Beispielen vor.

Ebene 5: Wertschätzung durch Gesellschaft und Umwelt

Die Untersuchungen im PflegeWert-Projekt haben gezeigt, dass den Mitarbeitenden nicht nur die Wertschätzung in ihrer Einrichtung wichtig ist, sondern dass sie von Leitung und Führungskräften erwarten, dass diese sich auch insbesondere im regionalen Umfeld für eine Wertschätzung des Pflegeberufs und der von den Pflegekräften geleisteten Arbeit sowie für einen guten Ruf ihrer Einrichtung einsetzen.

Dazu bietet die Handlungsanregung

- „Wertschätzungsfördernde Öffentlichkeitsarbeit als Leitungsaufgabe“

wertvolle Hinweise.

Transferveranstaltungen gemeinsam mit der BFS

Diese Projektergebnisse wurden vom PflegeWert-Projektteam gemeinsam mit der BFS auf zwei Veranstaltungen der Fachöffentlichkeit vorgestellt. Dabei richtete sich die erste Veranstaltung in Köln insbesondere an Einrichtungsleitungen und Führungskräfte aus der Pflege, während die zweite Veranstaltung in Berlin der Diskussion mit der Politik gewidmet war.

Pflege Fachkonferenz bei der BFS in Köln im November 2011

Ende November 2011 kamen in Köln um die 100 Mitarbeiterinnen, Personalleitungen, Führungskräfte und Geschäftsleitungen aus dem Bereich der sozialen Dienstleistung und insbesondere der Pflege für einen ganzen Tag in den Räumlichkeiten der Bank für Sozialwirtschaft zusammen, um die Ergebnisse des Projektes PflegeWert kennen zu lernen und zu diskutieren. Nach der Begrüßung durch die Gastgeber Dietmar Krüger (Mitglied des Vorstandes der BFS) und Dr. Paul Fuchs-Frohnhofen (Projektkoordinator PflegeWert) wurden die Ergebnisse des PflegeWert-Projektes unter dem Blickwinkel von Mitarbeiterbindung und Mitarbeitergewinnung als den zentralen Herausforderungen für Pflegeeinrichtungen in Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels von Prof. Dr. Michael Isfort (dip) und weiteren Projektmitarbeiter/innen präsentiert.

Malte Duisberg als Leiter des Evangelischen Altenheims in Gemünd und Franz J. Stoffer von der CBT belegten viele der vorgestellten Inhalte mit Erlebnissen und Erfahrungen ihrer langjährigen Berufspraxis. Hierbei berücksichtigten sie auch die Unterschiede zwischen einem großen Träger wie der CBT und einer mittelgroßen Pflegeeinrichtung wie dem Evangelischen Alten- und Pflegeheim in Gemünd.

Im Rahmen der Verbesserung der Wertschätzung für Pflege in der Öffentlichkeit stellte Dr. Rüdiger Klatt als Vertreter des benachbarten Forschungsprojektes „Berufe im Schatten“ die Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung zur Wahrnehmung und Wertschätzung der Pflege vor. Hierbei zeigte sich zum einen, dass die Bewertung der Dienstleistung Pflege selbst positiver ist, als die Bewertung von Pflegeeinrichtungen und zum zweiten, dass die Wahrnehmung und Wertschätzung von Pflege und Pflegenden von persönlichen Erfahrungen oder Berührungspunkten der Befragten mit der Berufsgruppe positiv beeinflusst wird. In der Plenumsdiskussion am Nachmittag u. a. mit Dr. Bodo de Vries (Vorstand, Evangelisches Johanneswerk e.V.) und Jürgen Brüggemann (Fachgebietsleiter Qualitätsmanagement Pflege, MDS) wurde deutlich, welche große Chancen für die Einrichtungen in einer verbesserten Wertschätzung der Mitarbeitenden liegen und welche Anstrengungen dazu aber auch noch zu leisten sind. Brüggemann deutete in dem Zusammenhang auch mögliche Verbesserungen bei der Pflegetransparenzvereinbarung (PTVS) im Sinne der Mitarbeitenden an. Dies wurde aber vom Publikum sehr kritisch aufgenommen.

Politischer Abend in Berlin im Januar 2012

Am 17. Januar 2012 trafen sich anknüpfend an die Diskussionen in Köln mehr als 100 Interessierte bei der Bank für Sozialwirtschaft in Berlin, um mit Bundestagsabgeordneten und Verbandsvertreter/innen über den Wert der Pflege in unserer Gesellschaft zu diskutieren. Das Projektteam PflegeWert war sehr erfreut, dass Staatssekretär Thomas Rachel (BMBF) diese Veranstaltung durch seine Anwesenheit und seinen Beitrag bereicherte. Rachel lobte das Gestaltungsprojekt PflegeWert explizit und stellte es in den Rahmen der Dienstleistungsforschung des BMBF. Er machte deutlich, dass Forschung zur Arbeitsgestaltung in einer so wichtigen Branche mit mehr als 1 Million Beschäftigten in Deutschland auch neben bzw. gemeinsam mit der High-Tech-Strategie der Bundesregierung einen wichtigen Stellenwert in der Forschungsausrichtung des BMBF habe.

Bevor Politiker sowie Verbands- und Gewerkschaftsvertreter in der Podiumsdiskussion zu Wort kamen, wurde mit zwei weiteren Beiträgen in das Thema des Abends eingestimmt. Prof. Dr. Michael Isfort präsentierte einige Fakten zur Pflege- und Pflegepersonalsituation in Deutschland, während Franz J. Stoffer und Malte Duisberg wiederum einen Überblick gaben, was Träger zur Steigerung der Wertschätzung Ihrer Mitarbeitenden sowie zur Steigerung der Wertschätzung des Pflegeberufes tun können und an welchen Punkten sie die Politik in der Verantwortung sehen.

Anschließend diskutierten vier Bundestagsabgeordnete (Gabriele Molitor, FDP, Hilde Mattheis, SPD, Elisabeth Scharfenberg, Grüne und Willy Zylajew, CDU) mit dem Ver.di-Vertreter, Herbert Weisbrod-Frey, der DBfK-Vertreterin, Marita Mauritz, sowie mit dem Moderator Paul Fuchs-Frohnhofen über das Jahr der Pflege und die Wertschätzung von Pflege in der Gesellschaft. Herbert Weisbrod-Frey von ver.di vertrat dabei ebenso wie Marita Mauritz vom DBfK die Einschätzung, dass die Erfolge des Jahres der Pflege 2011 eher bescheiden seien; er betonte aber, dass das PflegeWert-Projekt in 2011 ein deutliches Ausrufezeichen für mehr Wertschätzung der Pflege in der Gesellschaft gesetzt habe. Auch die Vertreterinnen von SPD und Grünen sahen die Regierungspolitik im Jahr der Pflege kritischer als die Vertreter/innen der Regierungskoalition, wobei auch Willy Zylajew sich als Fachpolitiker und Unterstützer der Pflege bei der aktuellen Pflegereform ein höheres Volumen gewünscht hätte.

Mit dieser Veranstaltung konnte das PflegeWert-Projekt deutlich machen, dass es möglich ist, Forschungsergebnisse (hier Erkenntnisse zur Notwendigkeit der öffentlichen Wertschätzung der professionellen Pflegearbeit) auch gemeinsam mit einer Branche prototypisch in die Realität umzusetzen. Gleichzeitig wurde die Pflegebranche durch die positive Veranstaltung ermutigt, ihre Anliegen, noch kontinuierlicher und offener mit Spitzenvertretern der Politik zu erörtern.

Fazit

Das PflegeWert-Projekt hat gezeigt, dass ein ganzheitlicher Ansatz zur Wertschätzungsförderung unterlegt mit diversen konkreten Maßnahmen zu Einzelaspekten des Themas einen wertvollen Beitrag zu Mitarbeiterbindung und Mitarbeitergewinnung in Pflegeeinrichtungen leisten kann.

Zum Projekt PflegeWert im Ganzen wird im August 2012 im KDA-Verlag folgende Buch erscheinen:

Fuchs-Frohnhofen, P. / Isfort, M. / Wappenschmidt-Krommus, E. / Duisberg, M. / Neuhaus, A. / Rottländer, R. / Brauckmann, A. / Bessin, C. (Hg.): PflegeWert, Wertschätzung – erkennen – fördern – erleben. Köln: Kuratorium Deutsche Altershilfe, 2012 (Juni), ca. 400 S. ISBN: ISBN 978-3-940054-28-9, Verkaufspreis ist: 29,90 Euro zzgl. Versandkosten

Anschließend werden Broschüren zu den einzelnen Handlungsanregungen veröffentlicht werden, ebenfalls im KDA-Verlag:

Rottländer, R. / Neuhaus, A. / Isfort, M.: Handlungsanregung „Pflege-Erfolgsbesprechungen“; Köln: Kuratorium Deutsche Altershilfe, 2012 (Juni), ca. 30 S.

Bessin, C. / Fuchs-Frohnhofen, P. / Wappenschmidt-Krommus, E. / Duisberg, M. / Brauckmann, A.: Handlungsanregung „Wertschätzendes Rückmeldemanagement“; Köln: Kuratorium Deutsche Altershilfe, 2012 (Juni), ca. 35 S.

Bessin, C. / Fuchs-Frohnhofen, P.: Handlungsanregung „Wertschätzende Mitarbeiterentwicklungsgespräche“; Köln: Kuratorium Deutsche Altershilfe, 2012 (Juni), ca. 40 S.

Bessin, C. / Fuchs-Frohnhofen, P.: Handlungsanregung: „Wertschätzendes Führen“, Köln: Kuratorium Deutsche Altershilfe, 2012 (Juni), ca. 35 S.

Fuchs-Frohnhofen, P. / Bessin, C.: Wertschätzendes Gesundheitsmanagement - Gesundheitsmanagement im Rahmen einer mitarbeiterorientierten Organisationskultur; Köln: Kuratorium Deutsche Altershilfe, 2012 (Juni), ca. 45 S.

Die Informationen zu den Publikationen finden Sie unter www.kda.de

Autor: Dr. Paul Fuchs-Frohnhofen, MA&T Sell & Partner GmbH, Würselen, Kontakt: fuchs@mat-gmbh.de

Dieser Beitrag ist in leicht gekürzter Form erschienen in der BFS-Info 8/2012.