
Vorwort

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfond (ESF) geförderte Projekt „Produzentenstolz durch Wertschätzung“ (ProWert) stellt pflegende Berufe und Dienstleistungen im Gesundheitsbereich in den Fokus der wissenschaftlichen Untersuchung. Wir gehen davon aus, dass Wertschätzung einen Beitrag zur Bewältigung von Problemen und Herausforderungen im Pflegeberuf leisten kann. Im Rahmen des ProWert-Projektes wurden unterschiedliche Instrumente eingesetzt, und Indikatoren entwickelt, mit denen Stolz und Wertschätzung empirisch erfasst werden können. Interviews mit Pflegenden und Führungskräften in der Pflege sowie schriftliche Befragungen in mehreren Krankenhäusern geben einen Einblick in die spezifische Wertschätzungskultur der untersuchten Einrichtungen. Die Ergebnisse zeigen, dass Maßnahmen zur Förderung von Wertschätzung auf zwei Ebenen ansetzen müssen: zum einen auf der Makroebene, die die umfassende Organisationskultur betrifft, und zum anderen auf der Mikroebene, die in konkreten, berufsalltäglichen Situationen Ausdruck findet. Darauf aufbauend haben wir ein Interventionskonzept entwickelt, welches im Wesentlichen zwei Workshops umfasst, die in den folgenden Kapiteln näher dargestellt werden. Diese wurden mehrfach erprobt und mit positiven Ergebnissen evaluiert. Näheres zur Veröffentlichung finden Sie auf unserer Projekthomepage www.prowert.org.

Veränderungen in der demographischen Altersstruktur und der massive Stellenabbau im Gesundheitswesen führen zu einer immer größeren Arbeitsverdichtung, mit der auch eine Zunahme an physischen und psychischen Belastungen für das Pflegepersonal einhergeht. Für Berufstätige im Gesundheitswesen nichts Neues. In ihrem Arbeitsalltag betroffen sind 774.000 Beschäftigte aus der Gesundheits- und Krankenpflege, die damit den größten Teil des gesamten Gesundheitssystems repräsentieren (vgl. Isfort et al. 2010). Das Statistische Bundesamt prognostiziert, dass im Jahr 2025 „rund 152.000 Beschäftigte in Pflegeberufen fehlen, um die dann zu erwartende Zahl an Krankenhauspatientinnen und -patienten und Pflegebedürftigen versorgen zu können“ (Statistisches Bundesamt 2010). Die Gesundheit des Personals gilt durch die Arbeitsbedingungen als stark gefährdet. Aktuelle Studien belegen, dass psychische Fehlbean-

sprungen (wie Stress, psychische Ermüdung und psychische Sättigung) und Erkrankungen (wie Depression und Alkoholsucht) in den letzten Jahren allgemein und auch in der Pflege stark zugenommen haben (vgl. Oppolzer 2010; Heyde & Macco 2010; Zander, Dobler & Busse 2011). Auch die Fluktuation des Pflegepersonals und die Notwendigkeit der Optimierung organisationaler Kommunikationsprozesse stellen den Pflegeberuf vor neue Herausforderungen. Kurz: Die Aussichten sind alles andere als rosig.

Warum widmen wir einem so abstrakten Begriff wie Wertschätzung unsere Aufmerksamkeit? Wertschätzung ist als Motor in einem Wirkungszyklus zu verstehen: Wertschätzendes Führungsverhalten beeinflusst das Arbeitsklima, welches sich auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Diese ist entscheidend für das Wohlbefinden der Patientinnen und Patienten, was sich mittelbar in der Reputation der Organisation und auch im Führungsverhalten zeigt. Führungskräfte, die Wertschätzung als diese treibende Kraft verstehen, verfügen somit über ein Instrument mit großer Reichweite. Darüber hinaus können sie Problemen der Arbeitsverdichtung begegnen, indem sie durch Wertschätzung positive Emotionen bei der Arbeit fördern.

Zwei Workshops können helfen, diese Wertschätzungskultur in einer Organisation zu implementieren. Unsere Workshops verfolgen zwei Ziele: Zum einen gilt es, die Vertreterinnen und Vertreter einer bestehenden Organisationskultur für die Chancen möglicher Kulturveränderungen zu sensibilisieren und einen ersten Maßnahmenplan für mehr Wertschätzung in der Einrichtung festzulegen. Zum anderen involvieren wir die Stationsleitungen in die praktische Umsetzung, da diese die Kultur mit ihrer Schlüsselposition maßgeblich prägen. Im Folgenden beschreiben wir detailliert und praxisnah, wie sich Wertschätzung und Stolzempfinden als positive Arbeitsemotionen fördern lassen.

1. Einleitung

Frau Meier arbeitet seit fünf Jahren als Gesundheits- und Krankenpflegerin im Städtischen Krankenhaus. Es ist Freitagnachmittag und ihre letzte Schicht vor dem Wochenende seit zehn Minuten zu Ende. Diese Woche war sehr anstrengend, es mussten neue Patienten über die eigentlichen Kapazitäten der Station hinaus aufgenommen werden. Ihre letzten freien Wochen liegen ein dreiviertel Jahr zurück. Frau Meier sehnt sich nach Urlaub. Sie beschließt den Urlaub für den nächsten Monat noch heute bei ihrer Stationsleitung anzumelden, damit auch ja nichts dazwischengerät und dieser sich nicht wie so häufig verschiebt. Sie hat Glück und trifft die Stationsleitung im Schwesternzimmer an. Auf die Bitte, sie doch für den nächsten Monat mit ihren Urlaubswünschen zu berücksichtigen, antwortet die Stationsleitung, dass sie den Dienstplan wie immer erst zwei Wochen vorher aufstellt. Sie könne sich nicht merken, wann welche Pflegekraft frei haben möchte. Sie solle sie dann noch einmal danach fragen. Auf Frau Meiers Anmerkung, dass die Dienstplanaufstellung meistens montags früh geschieht, sie aber an diesem Tag die Spätschicht hat und dann meist schon alles gelaufen sei, reagiert die Stationsleitung mit zuckenden Schultern. Frau Meier geht enttäuscht und frustriert in den Feierabend. Sie fühlt sich von ihrer Vorgesetzten wenig geschätzt.

Wieso kommt es im Alltag zu solchen Situationen? Ignoriert die Stationsleitung den Wunsch der Schwester absichtlich? Ist ihr bewusst, wie lange Frau Meiers letzter Urlaub her ist? Warum kann oder möchte sie den Wunsch nicht berücksichtigen? Weiß sie, was Frau Meier auf ihrer Station leistet? Ist sie sich bewusst, dass ihr Verhalten demotivierend ist? Weiß die Stationsleitung Frau Meiers Arbeit zu schätzen?

Solche oder ähnliche Situationen sind in vielen Krankenhäusern vorzufinden. Mangelnde Wertschätzung und Unzufriedenheit bei den Pflegekräften prägen den Alltag vieler Einrichtungen (vgl. Hien 2009). Wertschätzung und Zufriedenheit sind Treiber, deren Potential im Stationsalltag häufig unterschätzt oder überhaupt nicht erkannt wird.

Warum ist Wertschätzung so wichtig?

Allgemein bedroht mangelnde Wertschätzung den Selbstwert einer Person. Das Fehlen von Wertschätzung stellt eine psychische Belastung und somit Stress dar. Wertschätzung in professionalisierten Beziehungen wirkt sich hingegen positiv auf das Selbstwertgefühl aus, verbessert die Leistungsfähigkeit und Motivation und fördert die Zufriedenheit. Dies stärkt die (psychische) Gesundheit und reduziert Ausfallzeiten. Auch die Identifikation mit der Organisation, der Erfolg von Kommunikation und die Kooperationsbereitschaft hängen positiv mit der Empfindung von Wertschätzung zusammen. Wertschätzung im beruflichen Kontext ist für Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine wichtige, bisher wenig beachtete Ressource (vgl. Jacobshagen & Semmer 2009).

Wertschätzung umfasst mehr als das Loben des Personals. Wertschätzung ist eine Haltung, mit der Führungskräfte ihren Mitarbeitenden authentisch gegenüberzutreten und positive Emotionen (wie z.B. Stolz) fördern. Die effektive Vermittlung von Wertschätzung ist ein komplizierter Prozess, da Wertschätzende (Sender) und Wertgeschätzte (Empfänger) Wertschätzung unterschiedlich wahrnehmen können (ProWert 2012). Führungskräfte übernehmen im Alltag deutlich häufiger die dominante Senderrolle und müssen daher für das Ausdrücken und Erkennen von Stolz und Wertschätzung sensibilisiert werden. Wertschätzung führt zu Stolz bei den Beschäftigten und fördert die Gesundheit (Hinding 2010). Als eine weitere positive Auswirkung von Stolz sieht Katzenbach (2003) die Bindung an das Unternehmen, die gleichzeitig als zentrale Antriebskraft gesehen werden kann. Die Mitarbeitenden engagieren sich mehr für die Kunden- bzw. Patientenzufriedenheit. Diese erreichte Zufriedenheit fördert wiederum den Selbstwert und das Wohlbefinden. Gleichzeitig werden Auswirkungen auf die Stressbewältigungskompetenz vermutet (vgl. Gouthier 2008).

An wen richtet sich dieser Leitfaden?

Dieser Handlungsleitfaden zur Durchführung eines Workshops für Stationsleitungen richtet sich primär an Führungskräfte in der Pflege. Der Workshop spricht zudem Tätige im Gesundheitswesen an, also Interessierte, die Arbeitsbedingungen in der Ambulanz oder auf Stationen in Krankenhäusern, Altenheimen und psychiatrischen Einrichtungen kennen. Auch wenn wir Kenntnisse der Strukturen

dieser Einrichtungen im Gesundheitssystem bis zu einem gewissen Maße voraussetzen, kann der Workshop auch in andere Berufsfelder transferiert werden. Da wir Wertschätzung auch als einen Bestandteil der allgemeinen Führungskompetenz verstehen, sind prinzipiell alle Personen in Führungspositionen bzw. mit Personalverantwortung angesprochen.

Daneben möchten wir mit diesem Leitfaden neue Perspektiven für Verantwortliche im Personalmanagement eröffnen. Wir tangieren trotz der Praxisorientierung unausweichlich Theorien und Befunde aus vielen wissenschaftlichen Disziplinen, beispielsweise der Psychologie (allen voran Bereiche der Arbeits- und Organisationspsychologie), der Kommunikationswissenschaft (z.B. der internen Kommunikationsstrategie der Public Relations) und der Betriebswirtschaftslehre (vor allem im Personal- und Gesundheitsmanagement).

Wir erheben natürlich keinen exklusiven Anspruch auf die Verwendung von Wertschätzung als Ressource am Arbeitsplatz. Wir reduzieren Wertschätzung der sinnvollen Anwendbarkeit halber zwar hauptsächlich auf den Arbeitskontext. Wie umfangreich Wertschätzung ist, sehen wir jedoch daran, wie viele Menschen diesen Leitfaden mit Interesse lesen und Wertschätzung als Bereicherung ihres Alltags begreifen werden – egal ob beruflich oder privat.

Was bietet dieser Leitfaden?

Dieser Leitfaden stützt sich auf die Erfahrung und Ergebnisse des ProWert-Projekts und möchte ganz allgemein ein Bewusstsein für die Wichtigkeit von Wertschätzung schaffen. Er versetzt Sie in die Lage, ein differenziertes Verständnis von Wertschätzung zu entwickeln. Dieses Verständnis können Sie mit den praktischen Anleitungen zum Workshop für Stationsleitungen kompetent weitervermitteln. Sie erhalten Einblicke in die Möglichkeiten, bestehende Arbeitsprozesse und -bedingungen zu optimieren und Problemen präventiv vorzubeugen. Ziel ist ein effizienter Umgang mit den vorhandenen Ressourcen. Der Leitfaden ermöglicht ein Umdenken, bei dem die Gesundheit und das Wohlbefinden des Personals in Einklang mit ökonomischen, personellen und politischen Einschränkungen gebracht werden können.

Dieser Handlungsleitfaden bietet einen Überblick über einen Workshop, der bereits in der Praxis erfolgreich erprobt und evaluiert wurde. Der Workshop präsentiert eine Lösung, mit den zunehmenden Einschränkungen und Schwierigkeiten im Arbeitsalltag umzugehen.