

MITARBEITERMOTIVATION

Für Neues begeistern

Die Einrichtung „Pflegen und Wohnen Altona ... so bunt wie das Leben“ wurde im Jahr 1987 eröffnet. Sie liegt zwischen „Schanze“ und „Reeperbahn“, dem Karo-Viertel und Ottensen. Vielfalt, Offenheit und Toleranz sind Grundlagen des Einrichtungskonzeptes und spiegeln sich im Haus und im Umgang miteinander wider.

Vor diesem Hintergrund und der Situation, dass beide Leitungspositionen der Demenzabteilung vakant waren, wurde 2009 der Bereich mit 32 Plätzen grundlegend neu aufgestellt. Es ging dabei um die Etablierung eines neuen Konzeptes und darum, ein neues Team zu bilden.

Zunächst wurde ein optimal aufeinander eingestimmtes Team von Heimleitung, Pflegedienstleitung, Wohnbereichsleitung und stellvertretender Wohnbe-

reichsleitung aufgebaut. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist auf dieser Ebene unabdingbar, um das Ziel zu erreichen, ein neues Konzept aufzubauen und nachhaltig zu etablieren. Bei der Teambildung spielte neben den fachlichen Aspekten die Persönlichkeit der Einzelnen eine bedeutende Rolle. Zur Einschätzung der Persönlichkeit wurde der Myers-Briggs-Typindikator (MBTI – nach Katharine Briggs und Isabel Myers) eingesetzt. Für die Be-

setzung der offenen Positionen war es zudem wichtig, die verschiedenen Teamrollen nach bestehenden Eignungs- und Leistungsschwerpunkten auszufüllen.

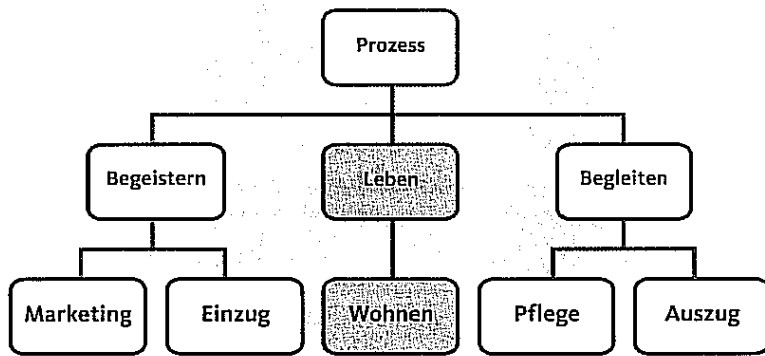
Nachdem die freien Positionen besetzt waren, wurden drei für das Projekt zentrale Begriffe herausgearbeitet:

- Begeistern,
- Leben und
- Begleiten.

Diese Begriffe ziehen sich auf den verschiedenen Ebenen durch das Projekt hindurch. Zunächst bilden sie den zugrunde liegenden Prozess (Abbildung 1) des Wohnbereiches ab. Darüber hinaus stellen sie das Angebot des Wohnbereichs dar und machen das Spannungsfeld deutlich, in welchem Pflege stattfindet, nämlich das Abwägen zwischen Lebensqualität und Sicherheit (Abbildung 2). Dabei wird erkennbar, dass die Begriffe Begeistern und Begleiten auch als Unterpunkte des Begriffs Leben gesehen werden können. Denn für das Abwägen zwischen Lebensqualität und Sicherheit stehen auch Begeistern und Begleiten (Abbildung 3). Diese Begriffe können nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Denn Leben braucht beides.

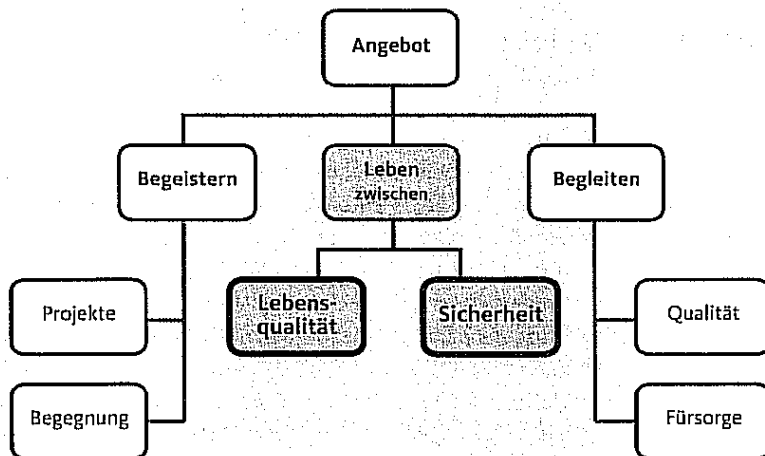
Damit ein solches Projekt gelingen kann, sind viele Aspekte entscheidend. Wichtig ist vor allem, dass die Mitarbeiter für das Projekt gewonnen werden können. Zu Projektbeginn wurde deutlich, dass die Grundüberlegungen mit wenigen Veränderungen auch auf die Situation der Mitarbeiter übertragen werden können. Auch um Fachkräfte muss künftig geworben werden. Daher wurden die drei Begriffe auch auf den Bereich der Mitarbeiter übertragen (Abbildung 4).

Die Unterpunkte dürfen dabei nicht eindimensional ausgerichtet sein. Sie sind einerseits ein Anspruch, den die Mitarbeiter vom Arbeitgeber einfordern dürfen,



Quelle: Dr. Wilhelm; Grafik: HCM

Abbildung 1: Die Begriffe Begeistern, Leben und Begleiten bilden den Prozess.



Quelle: Dr. Wilhelm; Grafik: HCM

Abbildung 2: Leben versteht sich als ein Abwägen zwischen Lebensqualität und Sicherheit.

sie sind andererseits aber auch eine Erwartung des Arbeitgebers an seine Mitarbeiter. Am Begriff der Verantwortung kann dies erläutert werden. Dem Mitarbeiter wird Verantwortung für seinen Bereich übergeben, es wird jedoch auch erwartet, dass er diese übernimmt. Dabei geht es keineswegs nur um Führungskräfte. Jeder Mitarbeiter übernimmt Verantwortung. Dies beginnt bei Kleinigkeiten, wie dem nachhaltigen Umgang mit Materialien. Diese „kleinen“ Dinge sind die Basis, ohne die „große“ Dinge kaum nachhaltig umgesetzt werden können. Gerade hierbei wird deutlich, dass ein solides Maß an Vertrauen auf beiden Seiten vorhanden sein muss. Da Vertrauen aber nicht angeordnet oder gelehrt werden kann, sondern wachsen muss, wird erkennbar, dass, gerade bei einem neuen Team, dieser Prozess eine gewisse Zeit benötigt und sich immer mehr verfestigt.

BEGEISTERUNG

Unter den Aspekt Begeistern fallen die Begriffe Motivation und Freundlichkeit. Zunächst musste bei den Mitarbeitern eine positive Grundeinstellung für die Arbeit und das Projekt geschaffen werden. Ziel war ein hohes Maß an Motivation.

Ein wichtiges internes Ziel des Leitungsteams war es unter anderem auch zu beweisen, dass Pflege Spaß machen kann. Dies scheint auf den ersten Blick unprofessionell und wenig zielorientiert, ist aber entscheidend, um den Blickwinkel von Beginn an richtig auszurichten und damit verbunden auch die Einstellung zum Projekt zu verändern. Es ging also darum, das Projekt nicht aus einer passiven, leidenden Position heraus zu beginnen, die lediglich auf die bestehenden Vorgaben reagiert, sondern von Anfang an eine selbstbewusste, agierende Haltung einzunehmen.

„Hierarchiestufen müssen klar definiert und eingehalten werden.“

HANS-JÜRGEN WILHELM

Freundlichkeit meint vor allem den respektvollen Umgang miteinander. Für das Team hieß das, dass die Mitarbeiter aller Bereiche (Küche, Hauswirtschaft, Ergo- und Musiktherapie, Pflege und Leitung)

gleichmaßen eingebunden sind und ihre jeweilige Sichtweise einbringen. An den jeweiligen Schnittstellen zu externen Partnern, wie Ärzten, Therapeuten und Angehörige, wurden diese aktiv einbezogen.

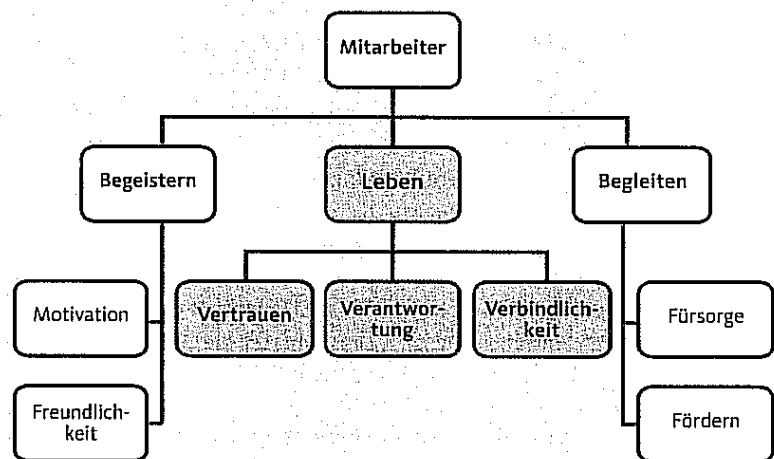
LEBEN

Wie bereits erläutert, ist der Prozess der Vertrauensbildung einerseits entscheidend für den Erfolg des gesamten Projek-

teiler Verantwortung übernehmen dürfen und Verbindlichkeit erfahren, wächst auch ihr Vertrauen.

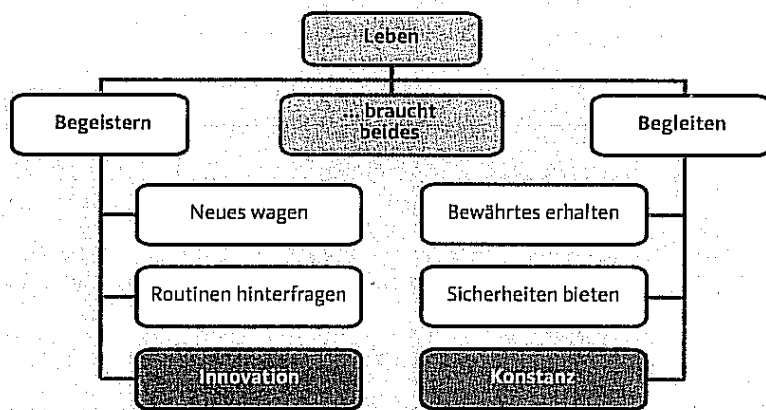
Zu Beginn wurde die Bedeutung eines aufeinander eingestimmten Leitungsteams beschrieben. Am Begriff der Verbindlichkeit wird die Bedeutung erkennbar. Für den Mitarbeiter ist es wichtig, nur einen Ansprechpartner, den unmittelbaren Vorgesetzten, zu haben. Dieser trifft die für sein Team wichtigen Entscheidungen und macht diese seinem Team gegenüber transparent. Das heißt, die Hierarchiestufen müssen klar definiert und eingehalten werden. Auch dies kann nur gelingen, wenn das Leitungsteam vertrauensvoll zusammenarbeitet.

Um diesen Führungsstil zu realisieren, ist es notwendig, auch Verantwortung an den jeweiligen Bereich abzugeben. So können z.B. verschiedene Grup-



Quelle: Dr. Wilhelm; Grafik: HCM

Abbildung 3: Die Begriffe können nicht getrennt voneinander betrachtet werden.



Quelle: Dr. Wilhelm; Grafik: HCM

Abbildung 4: Die Übertragung des Konzeptes auf die Mitarbeiter.

pen gebildet werden, die unterschiedliche Aufgaben innerhalb eines Bereichs verantwortlich übernehmen. Im Demenzbereich wurde unter anderem das Thema Milieugestaltung in Kleingruppen erarbeitet. Die Ergebnisse der einzelnen Gruppen wurden dann dem gesamten Team vorgestellt und eine Vorlage für das Leitungsteam erarbeitet. Sicherlich konnten nicht alle Ergebnisse sofort in vollem Umfang umgesetzt werden. Entscheidend ist aber, dass das Team eine zeitnahe Rückmeldung erhält, in welchem Rahmen die Vorschläge umgesetzt werden können bzw. warum manche vielleicht nur begrenzt oder nicht übernommen werden können. Im Rahmen dieses Projektschrittes wurde unter anderem entschieden, den Demenzwohnbereich in „Altes Land“ umzubenennen. Passend zu diesem ländlichen Hamburger Stadtteil wurde der

Flur des Wohnbereichs mittels großen Wandbildern mit Fachwerkhäusern gestaltet. Daneben wurde eine gute Stube eingerichtet. Weitere Gestaltungsprojekte sind geplant und werden nach und nach umgesetzt. Andere Vorschläge, wie z.B. die geänderte Struktur der Mahlzeiten, konnten kurzfristig umgesetzt werden.

BEGLEITEN

Dies umfasst die Begriffe Fürsorge und Fördern. Gerade in Abteilungen für an Demenz Erkrankte ist es wichtig, dass die Mitarbeiter auch dort arbeiten wollen und mit den unterschiedlichen Belastungen umzugehen lernen. Da es sich um ein neues Team handelte, war es notwendig, sehr sensibel und nachhaltig die einzelnen Mitarbeiter zu begleiten. Gemeinsam wurde hinterfragt, ob die Arbeit ihren Vorstellungen und Erwartungen ent-

DR. PHIL. HANS-JÜRGEN WILHELM



M.A., LL.M. (oec.), Direktor „Pflegen und Wohnen Altona ... so bunt wie das Leben“, Kontakt: hans-juergen.wilhelm@pflege-undwohnen.de

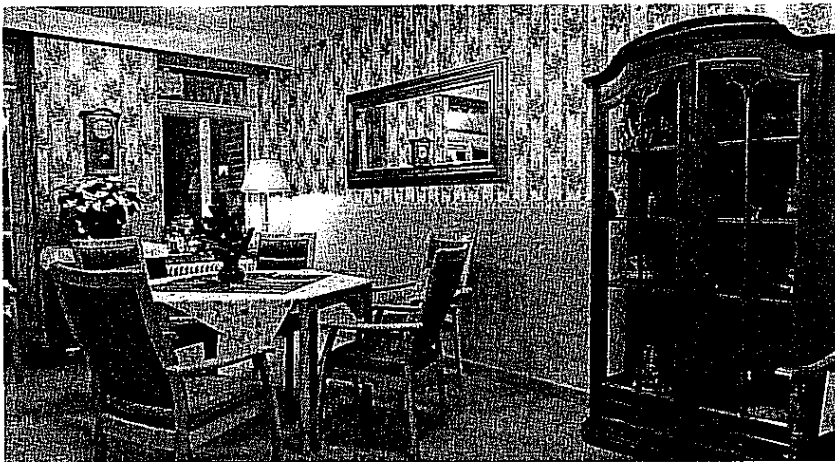
sprach bzw. welche weiteren Hilfen sie benötigen, um ihre Arbeit optimal zu verrichten. Fortbildungen und persönliche Gespräche waren in dieser Phase wichtig. Von Vorteil war, dass eine sehr kompetente und erfahrene Leitung für den Bereich gewonnen werden konnte. Sie konnte den jüngeren bzw. noch unerfahrenen Mitarbeitern im persönlichen Gespräch eine große Hilfe bieten. Gemeinsam wurden Schwerpunkte gesetzt und darauf aufbauend ein Fortbildungsplan erarbeitet.

INNOVATION UND KONSISTENZ

Ein ausgewogenes Gleichgewicht an Innovation und Konstanz ist entscheidend (Abbildung 3). Überwiegt ein Aspekt, entsteht Unsicherheit oder Desinteresse. Gerade vor dem Hintergrund, dass sich die Rahmenbedingungen immer wieder ändern, ist es wichtig, die gelebte Routine zu hinterfragen und, wenn nötig, zu ändern. Dabei auch neue Wege zu gehen, fördert die Motivation und das Teamgefühl. Zu viel Neues auf einmal führt jedoch schnell zu Unsicherheit und damit verbunden zu Fehlern. Daher bilden nicht nur finanzielle Rahmenbedingungen Grenzen für die Geschwindigkeit der Projektumsetzung, sondern auch weiche Vorgaben.

Bei aller Innovation ist es stets notwendig, ausreichend Konstanz zu erhalten, um neue Ideen auf einer soliden Basis aufzubauen. Auch dies muss im Team besprochen werden und führt dazu, dass den einzelnen Vorschlägen eine Priorität zugeteilt werden muss, nach der diese bearbeitet und umgesetzt werden können.

Nach knapp eineinhalb Jahren konnte so ein motiviertes Team gebildet werden, das in kurzer Zeit zahlreiche Ziele erreichen konnte. Neben einer stabilen Belegung und einem festen Mitarbeiterstamm konnten zudem eine feste Tagesstruktur, ein umfassendes Musik- und ergotherapeutisches Angebot und wichtige Grundlagen für die Milieugestaltung umgesetzt werden.



AUF DEN PUNKT GEBRACHT



Mitarbeiter für Neues gewinnen

Es ist fraglich, inwieweit bzw. ob Motivation verordnet werden kann. Es sollte vielmehr darum gehen, Demotivation bei Mitarbeiter zu vermeiden und einen Rahmen zu bieten, der Motivation zulässt! Letztendlich entscheidet der Mitarbeiter selbst darüber, wie motiviert er ist. Ein Rahmen, der Motivation zulässt und fördert, beinhaltet unter anderem:

Die äußeren Rahmenbedingungen müssen stimmen, das heißt, notwendiges materielles und fachliches Handwerkszeug muss zur Verfügung gestellt werden.

Verbindlichkeit und Transparenz der Entscheidungen, Handlungen und Erwartungen müssen gegeben sein.

Es benötigt Zeit, bis Mitarbeiter Vertrauen aufbauen. Dieses Vertrauen ist jedoch unerlässlich für eine erfolgreiche Teambildung.

Die Führungskraft muss Verantwortung abgeben, diese aber auch einfordern können. Und sie ihren Mitarbeitern als Vorbild dienen.

Entscheidend ist: Arbeit darf Spaß machen.