



## PFLEGENDE *besser einbinden*

Zahlreiche interne wie auch externe Faktoren können dazu beitragen, dass die Qualität und Bewohnersicherheit in Heimen ebenso leidet wie die Mitarbeiterzufriedenheit. Für Führungskräfte stellt sich dann zunehmend die Frage, wie trotz dieser Umstände Kontinuität und Organisationsfähigkeit eines Pflegeheims erhalten und gestärkt werden können.

*Qualität, Bewohnersicherheit und Mitarbeiterzufriedenheit sind gefährdet. Was können Pflegeheime tun? Drei Studien geben Hinweise.*

TEXT: STEFAN GÖRRES

Versorgung führte. Dies insgesamt wirkte sich negativ auf Engagement, eine Kultur der Verbesserung und eine stabile Kontinuität hinsichtlich Qualität und Bewohnersicherheit aus. Für die Aufrechterhaltung der Kontinuität ist vor allem das sogenannte Contexting, das Erkennen und Verstehen von verursachenden Kontextfaktoren, von zentraler Bedeutung für die Akzeptanz von notwendigen Veränderungen, so das Fazit der Studie.

### 1

#### Ursachenforschung

Eine 2020 veröffentlichte Studie der Faculty of Health Sciences, SHARE - Centre for Resilience in Healthcare, University of Stavanger aus Norwegen in Kooperation mit der Erasmus School of Health Policy & Management der Erasmus University in Rotterdam untersuchte die Annahme, dass Pflegeheime und ambulante Dienste zunehmend mit einer Fragmentierung der Versorgung, Diskontinuität und eingeschränkter Verfügbarkeit von Ressourcen kämpfen müssen. Die Studie war

als eine mehrfache explorative Fallstudie von zwei Pflegeheimen und zwei Pflegediensten in Norwegen angelegt. Die Datenerhebung bestand aus sieben Fokusgruppen-Interviews mit Führungskräften (n = 17) und Mitarbeitern (n = 19) und zwei halbstrukturierten Interviews mit Führungskräften in einem Pflegeheim. Das Datenmaterial wurde mittels einer Inhaltsanalyse untersucht. Die Ergebnisse zeigten, dass Qualitäts- und Sicherheitsarbeit stark miteinander verknüpft sind und von vielen Faktoren abhängen: Führungskräfte kämpften damit, angesichts von Krankheitsausfällen und kontinuierlich von außen geforderten Veränderungsprozessen (Pflegenotstand, Gesetze, Modernisierungsdruck) die Kontinuität der Pflege aufrechtzuerhalten. Die Mitarbeiter kämpften mit höherer Arbeitsbelastung und weniger Ressourcen, was zu weniger Zeit für die Pflege und einer schlechteren Qualität der

### 2

#### Ablauforganisation

Eine kürzlich (2020) veröffentlichte Fallstudie, durchgeführt vom Center for Gerontology and Healthcare Research der Brown University, School of Public Health, in Providenc im US-Bundesstaat Rhode Island, gemeinsam mit weiteren Praxiseinrichtungen sowie dem Pathway to Excellence® program, widmete sich der zunehmenden Komplexität in Pflegeheimen. In Studien finden sich umfangreiche Belege dafür, dass die Fähigkeit der Mitarbeiter, eine sichere und effektive Pflege zu leisten, vor allem durch das organisatorische Umfeld beeinflusst wird. Eine angemessene Personalausstattung ist zwar eine Schlüsselkomponente, aber Verbesserungen bei der Personalausstattung allein können nur begrenzt hilfreich sein, wenn nicht weitere organisatorische Voraussetzun-





gen vorhanden sind. Das sogenannte Pathway-Programm (Pathway to Excellence®) bietet einen Rahmen, der Führungskräften dabei hilft, das Engagement des Pflegepersonals zu erhöhen, leistungsstarke Teams zu entwickeln und eine Kultur der nachhaltigen Exzellenz zu fördern. Der Pathway-Rahmen umfasst sechs Standards für eine unterstützende Umgebung: gemeinsame Entscheidungsfindung, Führung, Sicherheit, Qualität, Wohlbefinden und berufliche Entwicklung. Die Fallstudie beschreibt die Einführung des Programms: Nach der anfänglichen Bewertung verwendete die Einrichtung das Pathway-Framework als Blaupause, um Änderungen vorzunehmen. Leistungselemente von sechs Pathway-Standards müssen erfüllt werden, um den Pathway-Status zu erlangen. Dazu musste das Pflegeheim zwei Phasen erfolgreich durchlaufen: Einreichung von Dokumenten, um die Leistungen zu belegen, und eine Umfrage unter den Pflegenden, die die Umsetzung der Pathway-Standards in der Organisation bestätigt. Nach erfolgreichem Abschluss verleiht der ANCC (American Nurses Credentialing Center) der Organisation die Bezeichnung "Pathway to Excellence". Fazit: Selbst bei knappen Haushaltsmitteln konnten mittels des Pathway-Programms im untersuchten Pflegeheim erfolgreich Änderungen an den organisatorischen

#### ZUM DOWNLOAD

Studie 1: [bit.ly/3b63Q5i](https://bit.ly/3b63Q5i)

Studie 2: [bit.ly/3sbS5RT](https://bit.ly/3sbS5RT)

Studie 3: [bit.ly/2ZFG4b6](https://bit.ly/2ZFG4b6)

Abläufen und der Kultur vorgenommen werden, um die Personalbindung zu verbessern und das Pflegepersonal bei einer sicheren und effektiven Pflege zu unterstützen.



### Zufriedenheitsfaktoren

Ein Forscherteam an der School of Health Administration, Texas State University, USA recherchierte im Rahmen einer systematischen Übersichtsarbeit, veröffentlicht 2020, in den Datenbanken CINAHL, PubMed (MEDLINE) und Academic Search Ultimate nach Publikationen, die sich mit förderlichen und hinderlichen Faktoren im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern in Pflegeheimen befassen. Ziel war es, auf dieser Basis die besten Strategien zur Aufrechterhal-

tung von Arbeitszufriedenheit und Engagement herauszuarbeiten. Mit Hilfe des Prisma-Schemas (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis) identifizierten die Autoren in den 60 ausgewählten Artikeln 11 förderliche und 18 hinderliche Faktoren für die Arbeitszufriedenheit. Die vier wichtigsten hinderlichen waren schlechter Führungsstil, zu hohe Arbeitsanforderungen, mangelnde Selbstfürsorge und fehlende Schulung im Umgang mit medizinisch und pflegerisch komplexen Pflegesituationen. Eine unterstützende Führung, die Einstellung von fähigen Teammitgliedern und ihre Förderung, die Verankerung einer Wertekultur und die Bereitstellung von Unterstützung konnten als Haupttreiber der Arbeitszufriedenheit in Richtung einer förderlichen Organisationsleistung identifiziert werden. ««



**Prof. Dr.**

**Stefan Görres**

ist Pflegewissenschaftler am

Institut für Public

Health und Pflegeforschung (IPP)  
an der Universität Bremen