

## Pflegearbeit

# Wertschätzung (ver-) bindet

## Pflegende und ihr berufliches Erleben, ihre Arbeitsbelastung und deren Auswirkung auf ihre Unternehmensbindung



Foto: mauritius images/OJO Images

„Mangelnder Respekt mag zwar weniger aggressiv erscheinen als eine direkte Beleidigung, kann aber ebenso verletzend sein. Man wird nicht beleidigt, aber man wird auch nicht beachtet; man wird nicht als ein Mensch angesehen, dessen Anwesenheit etwas zählt.“  
(Sennett, 2002, S. 15)

Dieses Zitat des amerikanischen Soziologen Richard Sennett werden vermutlich nur wenige Menschen beim ersten Lesen mit dem Erleben von Pflegenden bezüglich ihres Arbeitsumfeldes in Verbindung bringen. Aber scheinbar sind es genau dieser mangelnde Respekt und unzureichende Wertschätzung der geleisteten Arbeit, welche Pflegenden die Freude an ihrem Beruf nehmen können. Mit deutlich negativen Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation und, falls die Wertschät-

zung seitens des Arbeitgebers vermisst wird, auch auf die Unternehmensbindung. Dies ist das Kernergebnis einer Forschungsarbeit an der Universität Bremen, in deren Verlauf mit Pflegenden aus unterschiedlichen Bereichen der Alten- sowie Gesundheits- und Krankenpflege über ihr berufliches Erleben, ihre Arbeitsbelastung und deren Auswirkung auf die Bindung an ihr Unternehmen gesprochen wurde.

### Pflegende und ihre Arbeitsumfelder

Welche Erwartungen haben Pflegende überhaupt an ihr Unternehmen und die Arbeitsbedingungen? Kann eine allgemeingültige Aussage darüber getroffen werden, unter welchen (Arbeits-) Bedingungen ein Wechsel des Arbeitgebers in Betracht gezogen wird?

Ein erster Eindruck mag erstaunen: Niemand von den Gesprächspartnerinnen und -partnern monierte die psychischen und physischen Ansprüche an die Pflegearbeit an sich, sei es in der Alten- oder in der Gesundheits- und Krankenpflege. Auch ein als gering empfundenenes Arbeitsentgelt schien kein Faktor für die mangelnde Unternehmensbindung zu sein. Schon seit der Grundlagenarbeit von Herzberg (1959) liegt der Verdacht nahe, dass weder monetäre Entlohnung, noch Arbeitsbedingun-

gen als hinreichende Motivatoren für Arbeit gelten. Hingegen wirken nach Herzbergs Theorie Faktoren wie Anerkennung und (als positiv empfundene) Arbeitsinhalte als motivierend. Dieser Ansatz wird in der Forschung weitgehend bestätigt: Die Pflegenden erwarten, dass ihre Leistungen nicht als selbstverständlich angesehen oder herabgewürdigt, möglicherweise gar ausgenutzt werden. In der Öffentlichkeit geschieht dies jedoch offenbar durch die einseitige Betrachtung der Pflegeberufe im Kontext von Körperhygiene und Unterstützung beim Ausscheiden. In Unternehmen wird Geringschätzung vor allem durch mangelnde Bestätigung, Über- oder Unterforderung sowie die Verleugnung von Kompetenzen empfunden. Es sind solche Aspekte, welche Arbeitspsychologen dazu veranlassen, eine humangerechte Gestaltung von Arbeitsbedingungen zu fordern (vgl. Schuler, 2007, S. 150).

Aber wie sehen die Pflegenden selbst ihr Arbeitsumfeld?

„Also, wenn man so wenig Leute auf dem Dienstplan stehen hat, kann man seine Arbeit gar nicht anders bewältigen. Schnell waschen, wie am Fließband [...]“, so lautet die Aussage einer Altenpflegerin über Arbeitsbedingungen, die sie zu einem Unternehmenswechsel veranlassen. Denn da, wo sich bei Pflegekräften aufgrund ihrer Arbeitsumgebung Assoziationen zu Produktionsbetrieben mit Fließbändern ergeben, wird der pflegebedürftige Mensch zum Produktionsgegenstand degradiert, den es „abzuarbeiten“ gilt. Gerade für Pflegenden mit hohen Ansprüchen an ihre Arbeit stellt sich diese Situation als unerträglich dar. „Es macht mich traurig, wenn ich so arbeiten muss“, bemerkte eine Altenpflegerin aus einer anderen Pflegeeinrichtung, die ihre Arbeit ähnlich erlebte wie ihre zuvor zitierte Kollegin. Der Begriff der „Gesundheitsfabrik“ ist also offenbar keine Kreation der Medien (vgl. K1 Die Reportage:

„Die Gesundheitsfabrik – Klinikum Großhadern in München“). Das Gefühl, in tayloristischen Produktionsprozessen gefangen zu sein, scheint sich auch im Erleben Pflegenden zu finden.

Einer der wichtigsten Faktoren, welcher die Bindung von Pflegekräften an ihre Unternehmen beeinflussen kann, ist folglich die Möglichkeit der Umsetzung eigener pflegerischer Ideale, sprich: Menschen so pflegen zu können, wie es den Ansprüchen an die eigene Fachlichkeit sowie persönlichen ethisch-moralischen Grundsätzen entspricht. Exemplarisch ist festzustellen: Stößt eine ambitionierte Pflegefachkraft auf eine Arbeitsrealität, welche mit ihren Vorstellungen und Grundsätzen nicht vereinbar ist, stellt sie das Arbeitsverhältnis in Frage. Das gilt vor allem, wenn als noch tragbar empfundene Zumutbarkeitsgrenzen überschritten werden und dadurch letztlich auch ein psychischer Leidensdruck verursacht wird. Die Konsequenz ist dann in der Regel ein Wechsel des Arbeitgebers. Ist dies aus unterschiedlichen Gründen nicht möglich, drohen „Innere Kündigung“ und Burnout.

### **(Pflege-) Arbeit und ihre identitätsstiftende Bedeutung**

Nach Erkenntnissen der Arbeits- und Organisationspsychologie kommt Arbeit per se eine identitätsstiftende Bedeutung bei, welche als unabhängig von der Arbeitsbelastung angenommen werden muss. Dies gilt aber nur so lange, wie keine Faktoren einwirken, die den Stolz oder die Selbstachtung der arbeitenden Individuen gefährden (vgl. Leithäuser, 1983). Die Verletzung der Selbstachtung scheint jedoch im Fall der Pflegenden eine direkte Folge der Arbeitsbelastung zu sein. Vor allem dann, wenn die Wertschätzung der geleisteten Arbeit ausbleibt, seitens der Patienten oder Bewohner, von Angehörigen, Kollegen, vor allem aber seitens des Arbeitgebers. „Da braucht aber

keiner kommen und dir den Arm tätscheln und sagen: „Schön, das hast du toll gemacht, es geht einfach darum, dass man die Kompetenz der Leute anerkennt und auch ernst nimmt“, äußerte ein Krankenpfleger in einem der Gespräche. Damit brachte er einen wichtigen Aspekt zum Ausdruck, der sich auch in anderen Gesprächen mit Pflegenden widerspiegelt: Wenn bestimmte Formen von Arbeitsbelastung nicht zu ändern sind, wünschen sich die Mitarbeiter/innen zumindest, dass sie hinsichtlich ihrer Leistungen und den damit verbundenen Belastungen ernst genommen werden. Von ihren Arbeitgebern erwarten sie konstruktive Lösungen für kontinuierlich belastende Arbeitssituationen.

### **Neue Ideen sind gefragt**

Wie also können Pflegeeinrichtungen trotz geringer Budgets und einer zunehmenden Arbeitsverdichtung die Motivation ihrer Pflegekräfte und deren Unternehmensbindung sicherstellen? Eine Möglichkeit bieten sogenannte „WOM-Projekte“ (Weiterbildungs-Offensive für den Mittelstand), welche es kleinen und mittleren Betrieben ermöglichen, ihren Beschäftigten unter Leistung eines geringen betrieblichen Eigenanteils fachliche und überfachliche Fort- und Weiterbildung anzubieten. Diese Projekte werden beispielsweise in Niedersachsen durch den Europäischen Sozialfonds mit Mitteln des Landes Niedersachsen gefördert. Auf fachlicher Ebene können so Kompetenzen aufgebaut und erweitert werden, welche beispielsweise im Umgang mit demenzkranken Menschen neue Handlungsalternativen aufzeigen und so geeignet sind, Arbeitsbelastungen zu mindern. Auf überfachlicher Ebene ist es möglich, die Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu verbessern, Techniken der Selbstpflege zu vermitteln sowie in Supervisionen Belastungen zu benennen und Konflikte konstruktiv zu bearbeiten. Wird bei-

spielsweise Kollegialität im interdisziplinären Team sowie ein allgemein gutes Betriebsklima von Seiten der Pflegenden erfahren, ist erfahrungsgemäß ein wichtiger Kompensationsfaktor für das Erleben von Arbeitsbelastung vorhanden. Ein wichtiges Bedürfnis der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer findet hier Befriedigung: die Erfahrung einer schützenden Gruppenidentität sowie das „Verstanden werden“ hinsichtlich eigener belastender Arbeitssituationen. Außerdem erhalten die Pflegenden das Gefühl, dass etwas für sie getan wird, ihre Organisationen um ihr Wohlbefinden bemüht sind und ihre Belastungen anerkennen. In zahlreichen Gesprächen wurden solche Angebote von den Pflegenden als Zeichen von Wertschätzung wahrgenommen. Externe Berater/innen gewährleisten eine neutrale Atmosphäre und neue, innovative Ideen jenseits jeglicher „Betriebsblindheit“. Als sinnvolle überfachliche Qualifizierungen im Pflegebereich sind exemplarisch zu nennen:

### Supervision

Vor allem im Gesundheitswesen ist Supervision in hohem Maße geeignet, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und ihre Motivation zu fördern. „Geschützte Räume“ ermöglichen es Teams und Einzelpersonen, ihre Arbeitsbelastungen zu benennen und konstruktiv zu bearbeiten. Teamressourcen können optimal genutzt und der Teamgedanke systematisch gefördert werden.

### Stress und Selbstmanagement

In Stressmanagement-Seminaren wird mit den Teilnehmenden aktiv erarbeitet, wie sie dem Gefühl des „Gestresstseins“ bereits im Vorfeld entgegen können, indem sie ihre persönlichen Stressauslöser kennen und lernen, mit ihnen umzugehen. Dadurch finden sie zu ihrem eigenen Wohlgefühl zurück, so dass ihre Leistungskraft erhalten bleibt.

### Gesprächsführung

Menschliche Kommunikation ist von Missverständnissen und sonstigen Hindernissen geprägt. Seminare zum Thema Gesprächsführung schulen für Gespräche mit Mitarbeitern, Patienten, Bewohnern oder Angehörigen. So können Anliegen konstruktiv und zielführend geäußert sowie Störungen vermieden werden.

### Führungskräftetrainings

Wenn kompetente und erfahrene Pflegefachkräfte plötzlich mit Leitungsfunktionen betraut werden, sind Stress und (Rollen-) Konflikte meist vorprogrammiert. Führungskräftetrainings unterstützen aktuelle und künftige Führungskräfte dabei, ihre Führungsprofile zu schärfen und sie bei ihren verantwortungsvollen Aufgaben in Organisation, Administration und Menschenführung zu unterstützen.

Wichtig hierbei ist, die jeweiligen Konzepte an die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten anzupassen und, wenn nötig, immer wieder zu modifizieren. Nur so können nachhaltige Arbeitsmotivation und wirksame Bewältigung arbeitsbedingter Belastungen erreicht werden.

Die heutige Arbeitsrealität sieht jedoch anders aus. Immer mehr pflegebedürftige Menschen müssen von immer weniger Pflegenden versorgt werden. Seit 1996 wurden allein in deutschen Krankenhäusern 50 000 Pflegestellen abgebaut (vgl. Simon, 2008, S. 3). Die kontinuierliche Kürzung von Pflegestellen, der Mangel an Fachkräften, zunehmend pflegebedürftige Menschen und die daraus resultierende Arbeitsverdichtung sorgen für stetig höhere Arbeitsbelastungen in den Pflegeberufen. Dabei sind gesunde und motivierte Beschäftigte für Unternehmen wirtschaftlich höchst bedeutsam, da sie produktiver sind, weniger Krankheitstage aufweisen und das Unternehmen häufiger weiterempfehlen, wie das Gallup-Institut 2006 in einer Studie feststellte. Es ist nun an Kran-

kenhäusern und Pflegeeinrichtungen, aus diesen Erkenntnissen Konsequenzen zu ziehen.

Der Artikel beruht auf der Diplomarbeit von Christian Bock „Berufliche Identität und Unternehmensbindung am Beispiel der Pflegeberufe“ (2008, Universität Bremen), die als Ebook unter [www.diplom.de](http://www.diplom.de) erschienen ist (ISBN 978-3-8366-2900-3) und demnächst als Buch veröffentlicht wird.

### Literatur:

- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. 2. Auflage. New York: Wiley
- Leithäuser, T. (1983). *Arbeitsbelastung und ihre Bewältigung in sozialpsychologischer Sicht*.
- In: M. Jahoda, T. Kieselbach, T. Leithäuser (1983). *Arbeit, Arbeitslosigkeit und Persönlichkeitsentwicklung*. Bremer Beiträge zur Psychologie, Nr. 23, 8/83
- Schuler, H. (Hrsg.) (2007). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Auflage). Bern: Verlag Hans Huber
- Sennett, R. (2002). *Respekt im Zeitalter der Ungleichheit*. Berlin: Berlin Verlag
- Simon, M. (2008). *Stellenabbau im Pflegedienst der Krankenhäuser: Mindestanforderungen als Ansatz zur nachhaltigen Sicherung einer ausreichenden Personalbesetzung*. Hannover: Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung – Abschlussbericht. Verfügbar unter [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2008-116-4-1.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2008-116-4-1.pdf) [10.05.2009]
- van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe

### Zu den Autoren:

Christian Bock, Diplom-Psychologe und Krankenpfleger, arbeitet für die QUOTAC Management GmbH in Achim bei Bremen. Sein Arbeitsbereich ist die Unterstützung von Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens bei der Förderung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter/innen sowie die Begleitung und Beratung von Unternehmen und Beschäftigten bei Personaltransferrmaßnahmen.

Dr. Gert Beelmann ist Geschäftsführer der QUOTAC Management GmbH und Lehrbeauftragter im Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bremen.

Dr. Meike Schnitger ist als Arbeits- und Organisationspsychologin Projektleiterin für Personalmanagement und Personaltransfer bei der QUOTAC Management GmbH

### Anschrift für die Verfasser:

Bremer Straße 70,  
28832 Achim, Tel.: (042 02) 5 22 00,  
E-Mail: [christian.bock@quotac.de](mailto:christian.bock@quotac.de)